

Inhalt

Abkürzungen.....	11
1 Einleitung.....	13
A Theoretischer Teil.....	17
2 Begriffliche Klärungen und Verortung.....	17
2.1 Einführung.....	17
2.2 Personalentwicklung als Führungsaufgabe.....	19
2.3 Beziehung zwischen Personalentwicklung und Personalmanagement.....	23
2.3.1 Verankerung von Personalmanagement.....	23
2.3.2 Personalmanagement im Bildungsbereich.....	24
2.4 Die Beziehung zwischen Personal-, Schul-, Team-, Unterrichts- und Organisations- entwicklung.....	30
2.4.1 Wirkmechanismen zwischen Personal-, Team-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung als Bedingungelemente der Schulentwicklung.....	30
2.4.2 Personalentwicklung als Motor organisationalen Lernens.....	32
3 Personalentwicklung in der Schule.....	36
3.1 Aktualität von Personalentwicklung.....	36
3.2 Gründe für Personalentwicklung in der Schule.....	37
3.3 Schulische Entwicklungsfelder und Funktion von Personalentwicklung.....	38
3.4 Personalentwicklung im Kontext schulischer Bedingungsgrössen.....	38
3.5 Empirische Forschungsbeiträge zur Personalentwicklung in der Schule.....	41
3.5.1 Personalentwicklungsforschung im betrieblichen Umfeld.....	41
3.5.2 Empirische Forschungsbeiträge zu Personalentwicklung in Schulen.....	43
4 Handlungsfelder der Personalentwicklung.....	49
4.1 Strategieorientierte Personalentwicklung und deren Handlungsfelder in der Schule.....	49
4.2 Diversity Management / Personenvielfalt in der Schule.....	52
4.3 Berufszyklusorientierte Personalentwicklung.....	54
5 Erfassung des Entwicklungsbedarfs für die Personalentwicklung.....	58
5.1 Bereiche der Bedarfsermittlung.....	58
5.2 Beurteilung als Grundlage der Personalentwicklung.....	59
5.3 Personalbeurteilung auf dem Hintergrund einer Autonomie-Tradition.....	62
5.4 Empirische Ergebnisse zur Akzeptanz und Wirksamkeit der Personalbeurteilung in der Schule.....	63
6 Personalentwicklungsinstrumente.....	66
6.1 Überblick schulischer Personalentwicklungsinstrumente.....	66
6.2 Bildungsmassnahmen für Lehrpersonen.....	67
6.2.1 Begriff und Inhalt der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung.....	68
6.2.2 Organisation der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung im Kanton St.Gallen.....	70
6.2.3 Kompetenzfelder des Lehrberufs und Professionsstandards als Referenzrahmen der Personalentwicklung.....	75

6.2.4	Empirische Forschungsbeiträge zur Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Weiterbildung von Lehrpersonen	78
6.2.5	Empirische Forschungsbeiträge zum Lern- und Weiterbildungsverhalten von Lehrpersonen.....	80
6.3	Fördermassnahmen für Lehrpersonen	83
6.3.1	Mitarbeitendengespräch (MAG).....	84
6.3.2	Potenzialanalyse und Laufbahnberatung	86
6.3.3	Arbeitsgestaltung: Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation	87
6.3.4	Coaching und Supervision.....	89
6.3.5	Mentoring.....	91
6.3.6	Kollegiale Hospitation.....	92
6.4	Organisationsentwicklungsmassnahmen in Verbindung mit Bildungs- und Fördermassnahmen	93
6.4.1	Teamentwicklung.....	94
6.4.2	Professionelle Lerngemeinschaft.....	95
6.4.3	Kollegiale Fallberatung/Kollegiales Teamcoaching	96
6.4.4	Persönliche Entwicklungspartnerschaften	97
6.4.5	Wissensmanagement	98
7	Personalführung	100
7.1	Führungstheorien und Führungsgrundsätze in Bezug auf die Personalführung in der Schule	100
7.1.1	Führungsbegriff und -verständnis.....	100
7.1.2	Führungskonzepte und empirische Erkenntnisse zur Wirksamkeit von Führung....	102
7.1.3	Ein Führungskonzept für die Schule: Leadership-Konzept.....	105
7.2	Handlungs- und Aufgabenfelder der Personalführung in Schulen.....	108
7.3	Anforderungen an die Schulführung	111
7.4	Empirische Forschungsbeiträge zu Merkmalen erfolgreicher Schulführung	116
7.5	Empirische Forschungsbeiträge zur Berufsauffassung von Schulleitungen	119
8	Akzeptanz der Personalführung und -entwicklung bei Lehrpersonen	123
9	Organisationskultur.....	126
9.1	Zum Begriff der Organisationskultur	126
9.2	Bedeutung der Personalentwicklung für die Organisationskultur.....	128
9.3	Die Bedeutung der Lernkultur für die Personalentwicklung	130
9.4	Kulturmerkmale erfolgreicher Schulen	131
10	Kontextbedingungen der Volksschule im Kanton St.Gallen	135
10.1	Kontext Bildungsorganisation Schweiz	135
10.2	Kontext Schulleitungen im Kanton St.Gallen	136
B	Methode	141
11	Forschungsdesign und Untersuchungsanlage.....	141
11.1	Hauptfragestellungen und Ziele der Untersuchung	141
11.2	Methodischer Zugang zum Forschungsprozess und Forschungsdesign.....	143
11.2.1	Quantitativer Zugang.....	145
11.2.2	Qualitativer Zugang.....	145

12	Population und Stichprobe	148
12.1	Quantitative Erhebung Schulleitungen des Kantons St.Gallen.....	148
12.2	Fallanalysen	148
13	Instrumente	153
13.1	Herleitung der Analysedimensionen der Untersuchung	153
13.2	Quantitative Erhebungsinstrumente: Entwicklung der Fragebögen.....	158
13.3	Qualitative Erhebungsinstrumente: Entwicklung der Leitfäden	160
13.3.1	Methodologische Überlegungen zum Leitfadeninterview	160
13.3.2	Leitfaden Schulpräsidium.....	161
13.3.3	Leitfaden Fokusgruppen Lehrpersonen	161
13.3.4	Leitfaden Schulleitung.....	165
14	Durchführung der Datenerhebung.....	168
14.1	Zeitplan im Überblick	168
14.2	Dokumenten-Portfolio	169
14.3	Quantitative Datenerhebung.....	169
14.4	Qualitative Datenerhebung.....	169
15	Auswertungsstrategien	171
15.1	Dokumentenanalyse Portfolios Fallschulen	171
15.2	Quantitative Datenanalyse	171
15.3	Qualitative Datenanalyse: Inhaltsanalyse nach Mayring (2007)	174
15.4	Methodologische Triangulation und Hypothesenbildung.....	176
C	Ergebnisse der Erhebung.....	177
16	Überblick über die Ergebniskapitel.....	177
17	Strategische Gestaltung der Personalentwicklung.....	180
17.1	Ist-Zustand der strategischen Gestaltung von Personalentwicklung. Schulleitungsbefragung des Kantons St.Gallen.....	180
17.2	Ergebnisse zur strategischen Gestaltung von Personalentwicklung aus den Fallanalysen... 182	
17.2.1	Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung. Dokumentenanalyse.....	182
17.2.2	Ausrichtung der Entwicklung an Schulentwicklungszielen. Fragebogenerhebung Lehrpersonen.....	183
17.2.3	Anspruch an Personalentwicklung zur Entwicklung der zukünftigen Schule. Interview Schulbehörde.....	185
17.2.4	Verständnis von Personalentwicklung und deren Stellenwert. Interview Schulleitungen.....	185
17.3	Gelingensfaktoren für die strategische Gestaltung von Personalentwicklung	188
17.3.1	Orientierung der individuellen Weiterbildung an Schulenwicklungszielen. Fokusgruppeninterview Lehrpersonen	188
17.3.2	Die Lehrperson als Teil einer visionären und zielorientierten Schuleinheit. Interview Schulleitungen.....	190
17.4	Zusammenfassung und Teildiskussion zur strategischen Gestaltung von Personalentwicklung	193

18	Operative Gestaltung der Personalentwicklung.....	198
18.1	Ist-Zustand der operativen Gestaltung von Personalentwicklung. Schulleitungsbefragung des Kantons St.Gallen.....	198
18.1.1	Weiterbildung der Lehrpersonen	198
18.1.2	Personalfördermassnahmen	200
18.1.3	Pädagogische Arbeitsgruppen	202
18.1.4	Förderliche Arbeitsstrukturen.....	203
18.1.5	Sicherung der Personalentwicklung.....	204
18.2	Ergebnisse zur operativen Gestaltung von Personalentwicklung aus den Fallanalysen.....	207
18.2.1	Operative Gestaltung der Personalentwicklung. Dokumentenanalyse	207
18.2.2	Einstellung der Lehrpersonen gegenüber Instrumenten der Personalentwicklung. Fragebogenerhebung Lehrpersonen.....	209
18.3	Gelingensfaktoren zur operativen Gestaltung von Personalentwicklung.....	212
18.3.1	Weiterbildungswahl der Lehrpersonen. Fokusgruppeninterview Lehrpersonen	212
18.3.2	Qualität des pädagogischen Austausches und der Zusammenarbeit der Lehrpersonen. Interview Schulleitungen	214
18.4	Zusammenfassung und Teildiskussion zur operativen Gestaltung von Personalentwicklung	216
18.4.1	Weiterbildung.....	216
18.4.2	Personalfördermassnahmen	219
18.4.3	Pädagogische Arbeitsgruppen	220
18.4.4	Sicherung der Personalentwicklung.....	222
19	Unterstützende schulinterne Bedingungen	224
19.1	Ist-Zustand der unterstützenden schulinternen Bedingungen. Schulleitungsbefragung des Kantons St.Gallen	224
19.2	Ergebnisse zu unterstützenden schulinternen Bedingungen aus den Fallanalysen	229
19.2.1	Führungspensum und Umfang der Führungsspanne. Dokumentenanalyse.....	229
19.2.2	Einschätzung der zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Interview Schulpräsidien	230
19.3	Gelingensfaktoren der erfolgreichen Ausübung von Personalentwicklung im Rahmen der Ressourcen. Interview Schulleitungen	231
19.4	Zusammenfassung und Teildiskussion unterstützende schulinterne Bedingungen.....	233
19.4.1	Entscheidungsverantwortung in der personellen Führung	233
19.4.2	Zeitliche und finanzielle Ressourcen.....	234
20	Unterstützende Bedingungen durch die Schulbehörde	238
20.1	Ist-Zustand der Unterstützung der Personalentwicklung durch die Schulbehörde. Schulleitungsbefragung des Kantons St.Gallen.....	238
20.2	Ergebnisse zur Unterstützung der Personalentwicklung durch die Schulbehörde aus den Fallanalysen	239
20.2.1	Regelung der Zuständigkeiten in der Personalführung. Dokumentenanalyse	240
20.2.2	Regelung der Zuständigkeiten in der Personalführung. Interview Schulpräsidium.....	240
20.3	Gelingensfaktoren zur Unterstützung der Personalentwicklung durch die Schulbehörde....	241
20.3.1	Gelingensfaktoren zur Unterstützung der Personalentwicklung durch die Schulbehörde. Interview Schulpräsidium	241
20.3.2	Gelingensfaktoren zur Unterstützung der Personalentwicklung durch die Schulbehörde. Interview Schulleitung	242

20.4	Zusammenfassung und Teildiskussion der Unterstützung der Personalentwicklung durch die Schulbehörde.....	244
20.4.1	Regelung der Zuständigkeiten in der Personalführung.....	245
20.4.2	Unterstützungsleistungen der Schulbehörde.....	247
21	Förderliches Führungsverständnis und -verhalten der Schulleitung.....	249
21.1	Ist-Zustand des Führungsverständnisses und -verhaltens. Schulleitungsbefragung des Kantons St.Gallen.....	249
21.1.1	Ausbildung und Führungsumfang der Schulleitungen des Kantons St.Gallen.....	249
21.1.2	Führungsverständnis der Schulleitungen in Bezug auf Personalentwicklung.....	250
21.1.3	Einschätzung der Führungskompetenzen in Bezug auf Personalentwicklung.....	252
21.1.4	Kommunikation der Erwartungen.....	254
21.1.5	Umgang mit unterschiedlichen Kompetenzen im Kollegium.....	255
21.2	Ergebnisse zum Führungsverständnis und -verhalten aus der Fallanalyse.....	256
21.2.1	Führungsverhalten der Schulleitung in Bezug auf Personalentwicklung. Fragebogenerhebung Lehrpersonen.....	256
21.3	Gelingensfaktoren zum Führungsverhalten der Schulleitung in Bezug auf Personalentwicklung.....	259
21.3.1	Gelingensfaktoren im Umgang mit Innovation und besonderen Leistungen. Fokusgruppeninterview Lehrpersonen.....	260
21.3.2	Gelingensfaktoren zur Steuerung der Professionalisierung und Förderung der Innovation. Interview Schulleitungen.....	262
21.3.2.1	Förderung von Innovation und Initiative.....	262
21.3.2.2	Steuerung der Professionalisierung: Individuelle Weiterbildung.....	264
21.3.2.3	Steuerung der Professionalisierung: Entwicklungstempo.....	266
21.3.2.4	Steuerung der Professionalisierung. Führung entwicklungsunwilliger Lehrpersonen.....	267
21.4	Zusammenfassung und Teildiskussion förderliches Führungsverständnis und -verhalten der Schulleitung.....	272
21.4.1	Führungsverständnis und Führungskompetenz in Bezug auf Personalentwicklung.....	272
21.4.2	Umgang mit Heterogenität im Kollegium und Förderung von Innovation und Initiative.....	276
21.4.3	Steuerung der individuellen Weiterbildung.....	278
21.4.4	Steuerung des Entwicklungstempos.....	279
21.4.5	Führung entwicklungsunwilliger Lehrpersonen.....	280
22	Führungsakzeptanz der Personalentwicklung durch die Lehrpersonen.....	281
22.1	Ist-Zustand Führungsakzeptanz der Personalentwicklung. Schulleitungsbefragung des Kantons St.Gallen.....	281
22.2	Ergebnisse zur Führungsakzeptanz der Personalentwicklung aus der Fallanalyse. Fragebogenerhebung Lehrpersonen.....	283
22.3	Gelingensfaktoren zur Führungsakzeptanz der Personalentwicklung.....	286
22.3.1	Unterstützungsleistungen der Schulbehörde in Bezug auf die Führungsakzeptanz der Personalentwicklung. Interview Schulpräsidenten.....	286
22.3.2	Akzeptanz von kritischen Rückmeldungen bei den Lehrpersonen. Fokusgruppeninterview Lehrpersonen.....	287
22.3.3	Akzeptanz und Wirksamkeit des Mitarbeitendengesprächs. Fokusgruppeninterview Lehrpersonen.....	291
22.3.4	Akzeptanzfaktoren der Steuerung der Professionalisierung. Interview Schulleitungen.....	293
22.3.5	Akzeptanzfaktoren Steuerung des pädagogischen Austauschs und der Zusammenarbeit. Interview Schulleitungen.....	295

22.4	Zusammenfassung und Teildiskussion Führungsakzeptanz der Personalentwicklung	297
22.4.1	Führungsakzeptanz der Lehrpersonen gegenüber der Steuerung der Personalentwicklung	297
22.4.2	Akzeptanz institutionalisierter Zusammenarbeit der Lehrpersonen	300
22.4.3	Akzeptanz von Mitarbeitendengespräch, Beurteilung und kritischen Rückmeldungen.....	301
23	Einfluss von Kulturmerkmalen auf Personalentwicklung	304
23.1	Ist-Zustand von Kulturmerkmalen in Bezug auf Personalentwicklung. Schulleitungsbefragung des Kantons St.Gallen.....	304
23.2	Ergebnisse zu Kulturmerkmalen in Bezug auf Personalentwicklung aus der Fallanalyse. Fragebogenerhebung Kollegium	305
23.3	Kulturelle Gelingensfaktoren der Personalentwicklung	307
23.3.1	Kollegiumsklima. Fokusgruppeninterview Lehrpersonen	307
23.3.2	Entwicklungsbereitschaft des Kollegiums. Fokusgruppeninterview Lehrpersonen.....	310
23.3.3	Lernkultur und Entwicklungsbereitschaft des Kollegiums. Interview Schulleitungen.....	313
23.4	Zusammenfassung und Teildiskussion. Einfluss von Kulturmerkmalen auf die Personalentwicklung	316
23.4.1	Kollegiumsklima	316
23.4.2	Lernkultur und Entwicklungsbereitschaft.....	318
24	Profile der Fallschulen	321
D	Diskussion und Ausblick.....	326
25	Personalentwicklungsförderliche Bedingungen des Strategie- und Steuerungshandelns und der Systemstrukturen.....	326
26	Forschungsmethodische Reflexion und Ausblick.....	333
27	Literatur	338
28	Verzeichnisse	353
28.1	Abbildungsverzeichnis	353
28.2	Tabellenverzeichnis	354
29	Anhang.....	356
29.1	Stichprobe Gruppeninterview	356
29.2	Übersicht Dimensionen und Indikatoren gelingender Personalentwicklung	357
29.3	Portfolio Fallschulen Forschungsprojekt Personalentwicklung.....	362
29.4	Korrelationsmatrix Skalen Fragebogen Schulleitungen	365
29.5	Korrelationsmatrix Skalen Fragebogen Lehrpersonen	366
	Danksagung	367