

Wie funktioniert ressourcenorientiertes Selbstmanagement in einer Schule?

74

Im folgenden Interview beantwortet Dr. Cornelia Knoch Fragen rund um ressourcenorientiertes Selbstmanagement. Cornelia Knoch berät in den Arbeitsschwerpunkten »Personalentwicklung« und »Führung« und coacht Führungskräfte.

Was bedeutet ressourcenorientiertes Selbstmanagement im Kontext einer Schule?

Wenn beispielsweise Entwicklungsprozesse in einer Schule nicht primär auf das Beheben von Defiziten in einer Mitarbeiterbeurteilung ausgerichtet sind, sondern vielmehr auf das Fördern von Ressourcen, zum Beispiel von Stärken. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Anlass zur Entwicklung – wie in der Mitarbeiterbeurteilung – systematisiert erfolgt oder zufällig entsteht. Wichtig ist die Blickrichtung der Schulleitung, die das persönliche Interesse einer Lehrperson und das der Organisation zueinander bringt. Hierfür sind eine klare Haltung und die Stärkung der Eigenverantwortung notwendig. Dies zu ermöglichen, ist die Aufgabe einer Schulleitung. Sie muss aufmerksam, flexibel, kreativ und initiativ sein, um einer solcherart verstandenen Entwicklung Raum zu geben.

Warum ist ressourcenorientiertes Selbstmanagement für eine schulische Organisation relevant?

Weil dieses Konzept sowohl die Schule als auch die Lehrperson in Bezug auf ein bestimmtes, gemeinsames Interesse vereint: »Ich« als Lehrperson erhalte meine Leistungsfähigkeit, schöpfe aus dem Vollen, indem ich Verantwortung dafür übernehme. So bleibe ich gesund. Das ist sozusagen mein

Beitrag zum ressourcenorientierten Selbstmanagement. Damit ich meine Ressourcen steuern kann, leiste aber auch die Organisation Schule ihren Beitrag, indem sie, wie beschrieben, Raum für Eigenverantwortung gibt. Die Schule hat ein Interesse, dass die Lehrperson gesund und somit leistungsfähig bleibt. Ein Beispiel: Bevor eine Lehrperson in eine permanente Überlastung läuft, sucht sie aktiv das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten, dem Schulleiter oder der Schulleiterin. Der Vorgesetzte nimmt das Anliegen der Lehrperson ernst und sucht gemeinsam mit der Lehrperson nach einer Lösung. Hier liegt die Krux: Die Lösung wird nicht einseitig »verordnet«, sondern im wechselseitigen Austausch entwickelt, so dass das Ergebnis für beide Seiten stimmt.

Was ist wichtig für eine Schule, damit ressourcenorientiertes Selbstmanagement in der Organisation überhaupt möglich wird?

Sie muss die nötigen Rahmenbedingungen herstellen, damit ein solches Konzept überhaupt in der Praxis gelebt werden kann. In einer Schule setzt der Schulleiter bzw. die Schulleiterin den Rahmen. Und der erstreckt sich über die persönliche Haltung bis hin zur konsequenten Umsetzung.

Eine Schulleitung muss beispielsweise *individualisiert* führen. Das bedeutet *Wechselseitigkeit* zuzulassen, also achten, dass das Gegenüber eine Stimme hat und für sich einsteht, um eine individualisierte Lösung anbieten zu können. Sie muss also *Individualität* als Wert anerkennen und entsprechend als



Seien Sie der Hüter Ihrer eigenen Schätze

wertvolle Ressource für die schulische Organisation nutzen können. Daran sollte sie auch alle ihre Überlegungen zur Personalentwicklung in der Schule ausrichten. Das setzt aber voraus, dass sie ihre eigene Entwicklung immer wieder unter die Lupe nimmt und darin investiert. Nur so kann sie differenziert auf Herausforderungen reagieren und Akzente setzen. Zum Beispiel indem sie Ressourcenorientierung für die Lehrpersonen zum Thema macht und im Team die Bedeutung für die eigene Schule, den Einzelnen und die Zusammenarbeit diskutiert, um dann gemeinsam verbindliche und wirkungsvolle Massnahmen abzuleiten.

Was kann eine Lehrperson in diesem Prozess beitragen?

Verantwortung für sich selbst übernehmen und entsprechend eigenverantwortlich handeln. Wissen, dass sie der *Hüter ihrer eigenen Schätze* ist. Das heisst, man/frau muss sich kennen und die eigene Entwicklung differenzieren. Wenn man/frau das alleine nicht bewerkstelligen kann, muss sie wissen, wo sie die ihr entsprechende Unterstützung findet. Sie sollte bereit sein, Hilfe zur Selbsthilfe anzunehmen und zu nutzen. Eine Lehrperson sollte immer auch offen sein für Rückmeldungen, also für Feedback. Die sollte sie selbstverständlich und unaufgeregt in ihr professionelles Selbstverständnis integrieren können, damit sie konstruktiv mit Kritik und damit *gesund* mit den eigenen Stärken und Schwächen umgehen kann. Es geht also in erster Linie um ein sorgfältiges Ernstnehmen des eigenen Lernens.

Was muss Führung in Bezug auf Ressourcenorientierung können?

Etwas Grundlegendes, was für Führung generell gilt: Führung ist ein permanenter berufs- und rollenbegleitender Lernprozess. Jede Situation, jeder Mitarbeiter kann wieder einen neuen Aspekt ins eigene Führungshandeln tragen, der bisher kein Thema war. Da-

rum sollte das konstruktive Hinterfragen eigener Verhalten und Haltungen zur individuellen Führungspraxis dazu gehören: Nicht nur die Lehrperson, auch die Schulführung sollte an der persönlichen Entwicklung interessiert sein. Und selbstverständlich sollte sich eine Führungskraft gerne mit Menschen auseinandersetzen und ihnen offen begegnen. Sie sollte Menschen grundsätzlich mögen.

Ressourcenorientierung bedeutet darüber hinaus für denjenigen der führt, dass er sich auf das Gegenüber einstellen und kalibrieren muss. In der Fachsprache nennt man das *Adressatenorientierung*. Das ist sozusagen die *mentale Guideline*, damit das Gegenüber im Gespräch überhaupt erreicht werden kann.

Das scheint mir der Schlüssel, die individuelle, kulturelle und soziale Vielfalt im Team als Potenzial erschliessen zu können.

Was meinen Sie: Woran kann ressourcenorientiertes Selbstmanagement in der Praxis scheitern?

Man sollte sich darüber im Klaren sein, dass die Umsetzung eines solchen Konzepts eine Veränderung in der Schule mit sich bringt. Wie in Verän-



Cornelia Knoch

Inhaberin der Dr. Cornelia Knoch Beratung mit den Arbeitsschwerpunkten Personalentwicklung und Führung. Sie coacht Führungskräfte, begleitet Kulturentwicklungsprozesse und entwickelte für Schulleitungspersonen den Lehrgang Personalentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Im Januar 2016 ist ihr Buch Professionalisierung von Personalentwicklung erschienen.

derungsprozessen üblich, müssen diese sorgfältig initiiert und eingeführt werden. Die, die das Konzept betrifft, müssen von Beginn an integriert sein. Wenn man sich zu wenig über das gemeinsame Verständnis und die Konsequenzen auseinandergesetzt hat, holt einen das im Prozess wieder ein. Bei der Umsetzung schauen Mitarbeitende in der Regel genau hin, wie nachhaltig die Veränderungen umgesetzt werden oder ob es sich lediglich um Lippenbekenntnisse handelt. Das kann dann schon zur Herausforderung werden, gerade in komplexen und konfliktreichen Situationen. Dann zeigt sich, ob eine Schulführung lediglich als Schönwetterkapitän funktioniert – oder tatsächlich mit Substanz agiert.

Können Sie uns drei Empfehlungen für die Umsetzung nennen?

1. Die gemeinsame Auseinandersetzung über das Verständnis und die Zielsetzungen eines ressourcenorientierten Selbstmanagements in der Schule sorgfältig führen. Die Schulführung initiiert, die Diskussion erfolgt gemeinsam.
2. Die Ableitungen, also die Umsetzung, sind für alle sichtbar und werden konsequent verfolgt.
3. Regelmässige gemeinsame Standortbestimmungen ermöglichen Kurskorrekturen.

Was hat aus Ihrer Sicht Personalentwicklung mit ressourcenorientiertem Selbstmanagement zu tun?

Die Verbindung liegt in der Haltung der Beteiligten: Entwicklung funktioniert nicht ohne Eigenverantwortung. Das ist beim ressourcenorientierten Selbstmanagement genauso. Hier sollte die Zusammenarbeit zwischen Lehrperson und Schulleitung in Sachen Entwicklung und Ressourcenorientierung ansetzen, wenn sie nachhaltig sein möchte. Ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen: Ohne Ressourcenorientierung ist Personalentwicklung gar nicht möglich. ■