

# Führen zwischen Personal- und Organisations- entwicklung

Brig, 3.–4. September 2010

**IKAS 2010**

3. Interkantonale Tagung für Schulleiterinnen und  
Schulleiter der Kantone Bern, Freiburg, Wallis

## **IKAS 2010**

### **Interkantonale Tagung für Schulleiterinnen und Schulleiter**

Aktuelle Entwicklungen in Gesellschaft, Politik und Wissenschaft haben dazu geführt, dass der Auftrag der Schule umfangreicher und qualitativ anspruchsvoller geworden ist. Dies bedingt, dass die vielfältigen Aufgaben ausdifferenziert und kooperativ bearbeitet werden müssen, was eine neue Arbeitsorganisation aller an der Schule Beteiligten nahelegt.

Schulleitende sind herausgefordert, komplexe Veränderungsprozesse kontextgerecht zu gestalten und zu steuern und die schulischen und mitarbeitendenbezogenen Entwicklungen in Einklang zu bringen. Dies wirft Fragen zur Organisationsgestaltung im Sinne eines strukturierten Kollegiums und zur gleichzeitig gezielten Förderung der individuellen Fähigkeiten und Potenziale von Lehrpersonen auf.

Wie können Schulleitende Voraussetzungen schaffen, damit

- sich die Schule als lernende Organisation weiterentwickelt?
- Lehrpersonen in ihren Kompetenzen und ihrem Potenzial individuell gefördert werden und ihre Fähigkeiten gezielt einsetzen können?
- die Schule das Potenzial eines strukturierten Kollegiums nutzen kann?
- der Lehrberuf tatsächlich an Attraktivität gewinnt?

Die IKAS-Tagung 2010

- bietet Einblicke hierzu und vermittelt Anregungen.
- initiiert den Diskurs zu Möglichkeiten und Grenzen von strukturierten Kollegien.
- intensiviert den Austausch zwischen den Schulleitenden und Kaderpersonen aus den drei Kantonen Bern, Freiburg und Wallis.

## Referate

**Freitag, 3. September 2010**

### **Führen zwischen Personal- und Organisationsentwicklung**

Prof. Dr. Norbert Thom

Vorgesetzte sollten auch erfolgreiche Personalentwickler sein. Die Organisationsentwicklung geht über die Personalentwicklung hinaus und umfasst das Lernen und Verändern von Gruppen und ganzen Institutionen. Der Referent zeigt auf, welche Rollen im OE-Prozess wahrzunehmen sind.

### **Kompetenz, Eigenständigkeit und Standards: Wie viel und welche Führung braucht die Schule?**

Prof. Dr. Gudela Grote

Das Schulsystem ist in ständiger Entwicklung, was Belastungen mit sich bringt und gleichzeitig Mitgestaltungsmöglichkeiten öffnet. Personbezogene Führungsaufgaben sind in der Schule ebenso wichtig wie anderswo. Ein ausgewogenes Verhältnis verschiedener Führungsformen wird diskutiert.

**Samstag, 4. September 2010**

### **Ein Blick in die Zukunft:**

### **Wie Demografie und Wertewandel die Arbeitswelt verändern werden**

Matthias Möllene

Neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle, veränderte Erwartungen junger Nachwuchskräfte und die demografische Entwicklung machen ein Umdenken in der Personalführung und -entwicklung notwendig. Jetzt kommt es darauf an, in diesen Veränderungen Chancen zu sehen – auch für die Leitung von Schulen.

### **Lebensraum Schule**

Klaus Doppler

Der Lebensraum Schule hat Einfluss auf die Qualität einer Schule. Das Zusammenspiel von Schulleitung, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern als verantwortliche Partner muss bewusst gestaltet werden. Durch Kooperation kann in der Schule ein attraktiver Lern- und Lebensraum entwickelt werden.

## Ateliers

---

### **Atelier 1: Koexistenz – Kooperation – Kommunikation – Konflikt? Best Practice in Organisations- und Personalentwicklung**

Barbara Schürch, Pino Mazzone, Eliane Aebischer

Es werden neue Strukturen geleiteter Schulen vorgestellt und diskutiert (z.B. Steuergruppe, Gesundheitsförderung, Fachschaften). Und es wird der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten und Schwierigkeiten bei solchen Strukturen an der Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung zu erwarten sind.

---

### **Atelier 2: Organisationsentwicklung als Management des Wandels**

Prof. Dr. Norbert Thom

Erfolgreiches Change Management bedeutet, den Wandel aktiv zu gestalten, statt von Veränderungen getrieben zu werden. Auch in Schulen ist immer mehr Management von Veränderungsprozessen erforderlich. Im Atelier wird erörtert, wie die Umsetzung von Visionen, Zielen und Strategien auch Veränderungen in Organisation und Kultur sowie im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden bedingt.

---

### **Atelier 3: Personalentwicklung: Ressourcen erkennen, fördern und aktivieren**

Martin Weissleder

Personalentwicklung ist ein zentrales Instrument zur Umsetzung von Zielen der Organisation und Zielen der einzelnen Person. Damit dies gelingt, müssen Ressourcen erkannt, gefördert und aktiviert werden. Im Atelier werden die Funktion und die Handlungsfelder der Personalentwicklung und die der Schulleitung zur Verfügung stehenden Mittel aufgezeigt sowie diskutiert.

---

### **Atelier 4: Lässt sich die Performance von Mitarbeitenden managen?**

Emmerich Stoffel

Eine der Kernaufgaben jeder Führungskraft ist die wirksame Steuerung von Handeln und Verhalten ihrer Mitarbeitenden, um die strategischen Stossrichtungen und Ziele einer Organisation umsetzen zu können. Wie kann ein entsprechender Prozess aussehen? Wie können Mitarbeitende wirkungsvoll eingebunden werden, damit sie ihre Leistung und berufliche Entwicklung selbstverantwortlich und zielgerichtet steuern können?

---

### **Atelier 5: Karriere zwischen Wirtschaft und Bildung**

Margot Moebius

Die Karriere im Lehrberuf zu beginnen, heisst oft, dass Türen für einen Wechsel in die Wirtschaft verschlossen bleiben. Welche Massnahmen können zur Erhaltung und Steigerung des Marktwertes von (Kader-)Mitarbeitenden und Lehrpersonen beitragen? Wie kann eine Karriere sinnvoll aufgebaut werden, damit einerseits die Person selbst, die Schulen und die Wirtschaft davon profitieren?

---

### **Atelier 6: Auf dem Weg zum strukturierten Kollegium**

Dr. René Kaiser, Prof. Dr. Eckart Zitzler

Schulen, welche schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren und eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft aufweisen, sind erfolgreich. Im Atelier wird aufgezeigt, wie Schulleitungspersonen interne Arbeitsstrukturen initiieren beziehungsweise eine «Innenarchitektur» in Richtung strukturiertes Kollegium aufbauen können. Diese schaffen Anreize, damit Lernbereitschaft und Kooperation zu einem Kulturmerkmal werden.

---

### **Atelier 7: «The Future of Work» – wie sich die Arbeitswelt und ihre Anforderungen in den nächsten Jahren verändern**

Matthias Mölleneay

Der «Krieg um Talente» ist im Gang, gleichzeitig ändern sich die Umfeldbedingungen: Neue Kommunikationsformen wie soziale Netzwerke und Themen wie «Employer Branding» stehen für grosse Herausforderungen. Was bedeuten diese für die Schulleitungen in ihrer Rolle als Arbeitgeber und in ihrer Aufgabe, junge Menschen auf den Eintritt ins Berufsleben vorzubereiten?

---

### **Atelier 8: Schule im Spannungsfeld**

Klaus Doppler

Die Schule steht in einem Spannungsfeld. Die unterschiedlichen Interessen von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Gesellschaft unter einen Hut zu bringen, ist anspruchsvoll. Das Atelier geht der Frage nach, wie Schule gestaltet werden muss, damit dies gelingt.

---

### **Atelier 9: Entwicklungsperspektiven in der Schule: eine Sackgasse?**

#### **Beiträge der Forschung zur Motivations- und Führungsarbeit von Schulleitenden**

Dr. Marius Gerber

Aktuelle Trends in der Personalentwicklung sowie Ergebnisse aus der eigenen Forschung werden präsentiert. Diese zeigen, wie Motivation durch die Gestaltung der Arbeit erhöht wird. Die Teilnehmenden erarbeiten Förder- und Lernmöglichkeiten für Lehrpersonen und diskutieren, was dies für die praktische Führungsarbeit von Schulleitenden bedeutet.

---

### **Atelier 10: Managing Diversity. Wie Verschiedenartigkeit von Menschen erschlossen und genutzt werden kann**

Regula Dietsche, Dr. Nils Jent

Unterschiede in Alter, Geschlecht, Nationalität oder Gesundheitsstatus sollen anerkannt werden sowie zum Tragen kommen. Die Strategie eines erfolgreichen «Managing Diversity» besteht in der gezielten Zusammensetzung von Verschiedenartigkeit. Das Atelier wird von einem Diversity-Team geleitet, das damit die Kraft der Verschiedenartigkeit zum Ausdruck bringt.

## Programmübersicht

Freitag, 3. September 2010

---

Ab 9.00 Eintreffen der Gäste, Begrüßungskaffee

---

10.00 Tagungseröffnung

---

10.30 Referat: **Führen zwischen Personal- und Organisationsentwicklung**  
Prof. Dr. Norbert Thom

---

11.15 Referat: **Kompetenz, Eigenständigkeit und Standards: Wie viel und welche Führung braucht die Schule?**  
Prof. Dr. Gudela Grote

---

12.00 Stehlunch

---

14.00 Arbeiten in Ateliers: **1. Durchgang**  
**Atelier 1:** Koexistenz – Kooperation – Kommunikation – Konflikt?  
Best Practice in Organisations- und Personalentwicklung  
**Atelier 2:** Organisationsentwicklung als Management des Wandels  
**Atelier 3:** Personalentwicklung: Ressourcen erkennen, fördern und aktivieren  
**Atelier 4:** Lässt sich die Performance von Mitarbeitenden managen?  
**Atelier 5:** Karriere zwischen Wirtschaft und Bildung  
**Atelier 6:** Auf dem Weg zum strukturierten Kollegium

---

16.00 Plenum

---

17.00 Festliches Abendprogramm

---

Samstag, 4. September 2010

---

8.30 Begrüssung, Tagesausblick

9.00 Referat: **Ein Blick in die Zukunft: Wie Demografie und Wertewandel die Arbeitswelt verändern werden**  
Matthias Mölleneay

10.30 Sofagespräch mit Schulleitenden sowie Referentinnen und Referenten  
Moderation: Adrian Küpfer

11.30 Stehlunch

13.00 Arbeiten in Ateliers: **2. Durchgang**  
**Atelier 1:** Koexistenz – Kooperation – Kommunikation – Konflikt?  
Best Practice in Organisations- und Personalentwicklung  
**Atelier 3:** Personalentwicklung: Ressourcen erkennen, fördern und aktivieren  
**Atelier 5:** Karriere zwischen Wirtschaft und Bildung  
**Atelier 7:** «The Future of Work» – wie sich die Arbeitswelt und ihre Anforderungen in den nächsten Jahren verändern  
**Atelier 8:** Schule im Spannungsfeld  
**Atelier 9:** Entwicklungsperspektiven in der Schule: eine Sackgasse? Beiträge der Forschung zur Motivations- und Führungsarbeit von Schulleitenden  
**Atelier 10:** Managing Diversity. Wie Verschiedenartigkeit von Menschen erschlossen und genutzt werden kann

15.00 Referat: **Lebensraum Schule**  
Klaus Doppler

15.45 Schlussplenum und Tagungsbericht

16.15 Abschluss der Tagung

---

## Informationen

### Tagungsort

Die IKAS-Tagung 2010 findet mitten im historischen Brig statt. Die Tagungsräume befinden sich in der Simplonhalle und in umliegenden Schulhäusern. Alle Örtlichkeiten sind zentral gelegen. Wir empfehlen, mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anzureisen; ein Spezialbillett der SBB ist im Tagungspreis inbegriffen.

### Ateliers

Während der Tagung können zwei Ateliers besucht werden. Die Plätze in den Ateliers sind beschränkt. Bei der Anmeldung können Sie Ihre Prioritäten angeben.

### Hotel

Die Teilnehmenden werden in verschiedenen Hotels in Brig untergebracht. Bei der Anmeldung ist die Wahl der Übernachtung möglich: Es stehen Einzel- und Doppelzimmer zur Verfügung, die Anzahl der Einzelzimmer ist beschränkt. Teilnehmenden, die sich bis zum 4. Juni 2010 anmelden, wird die Übernachtung organisiert.

### Tagungsgebühren

Die Tagung kostet CHF 485.– mit Übernachtung im Einzelzimmer, CHF 455.– im Doppelzimmer und CHF 385.– ohne Übernachtung. In der Tagungsgebühr inbegriffen sind Tagungsbeitrag, Pausengetränke, zwei Mittagessen, ein Abendessen, Spezialbillett der SBB.

### Anmeldeschluss: 4. Juni 2010

Die Anzahl der Teilnehmenden ist auf 200 Personen beschränkt. Die Anmeldung erfolgt online: [www.phbern.ch/weiterbildung/treffpunktfuehrung](http://www.phbern.ch/weiterbildung/treffpunktfuehrung)

## Trägerschaft und Organisation



### PHBern, Institut für Weiterbildung

Prof. Dr. Kathrin Kramis-Aebischer  
Leiterin Institut für Weiterbildung  
T 031 309 27 20, [kathrin.kramis@phbern.ch](mailto:kathrin.kramis@phbern.ch)



### PH Freiburg, Dienststelle WeiLe

Michael Piek  
Abteilungsleiter PH Freiburg  
T 026 305 72 10, [piekm@edufhr.ch](mailto:piekm@edufhr.ch)



### PH Wallis

Peter Summermatter  
Direktionsadjunkt, Weiterbildung und Beratung  
T 027 606 96 50, [peter.summermatter@phvs.ch](mailto:peter.summermatter@phvs.ch)