

3.8.3 Identifizierungspolitik und Personalmarketing

Dr. Jürgen Stierle

3.8.3.1 Verringerung des Konfliktgrades durch Identifizierungspolitik und Personalmarketing

Es gibt Zeiten, in denen Sie und Ihr ganzes Lehrerteam unglücklich, unzufrieden, frustriert und verärgert sind. In Ihrer Schule existieren zwischen der Schulaufsicht, der Schulleitung und dem Lehrerteam starke Konflikte und Spannungen, und häufig werden auch Regeln nicht eingehalten. Durch die schwache Identifikation der Lehrkräfte entstehen auch Probleme der inneren Kündigung (Burn-out) und Leistungsdefizite. Je höher Ihr Konfliktgrad ist, desto mehr sind Sie angespannt und leiden an kleinen oder großen Krankheiten wie z. B. Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Nervosität, Schlafstörungen, Süchte (z. B. Alkohol, Tabletten, Tabak) oder auch innerer Kündigung. Je höher Ihr Konfliktgrad ist, desto weniger Motivation und Energie haben Sie um Ihre beruflichen und privaten Ziele und Visionen zu verwirklichen.

Die schwache Identifikation Ihrer Lehrkräfte kann u. a. durch fehlende Vorbilder, den Führungs- und Kooperationsstil der Vorgesetzten sowie einer in Leitbildern propagierten Unternehmenskultur, die nicht gelebt wird, verursacht werden.

Identifikationsprobleme sind auch in Schulen meist nicht direkt sichtbar, sondern müssen durch schriftliche oder mündliche Mitarbeiterbefragungen, Personalbeurteilungen sowie durch Mitarbeitergesprä-

che erschlossen werden. Es gibt beispielsweise folgende:

Anzeichen für Identifikationsdefizite:

- unzufriedenheit mit Arbeit und Führung
- niedrige Leistungsbereitschaft
- niedrige Kooperationsbereitschaft
- wenig Vertrauen in Vorgesetzte oder Mitarbeiter
- geringe Akzeptanz von Führungsentscheidungen
- begrenzte Loyalität und
- hohe Absenz- und Fluktuationsraten

Ihre Identifikationspolitik sollte auf langfristigen Angeboten zur Selbststeuerung der Lehrer beruhen (z. B. Coaching, Praktikumseinsätze bei Trainings- und Beratungsunternehmen in Industrie- und Handelsunternehmen), zielgruppenspezifisch unterschiedliche Lehrer berücksichtigen und bestimmte Schwerpunkte setzen.

Aufgrund Ihrer Identifikationspolitik könnten Sie beispielsweise bei Ihren **Aufgaben** folgende Schwerpunkte setzen:

- interessante, sinn- und verantwortungsvolle Aufgaben
- Transparenz der Beiträge für übergeordnete Leistungsziele
- Entscheidungsbeteiligung und Zielvereinbarungen
- ein mit einer kleinen Arbeitsgruppe und einem externen Projektleiter entwickeltes Leitbild
- Anerkennung, Wertschätzung und Dank
- eindeutige Zuordnung der Aufgaben durch Stellenbeschreibungen und Organigramme

- verstärkter Einsatz von Projektgruppen
- gute Kommunikation mit dem Lehrerteam

Ihre Identifikationspolitik bietet im Rahmen des strategischen Personalmanagements einer Schule zielorientiert Identifikationsmöglichkeiten über arbeitsrelevante Werte (z. B. Erfolg, Freude). Sie verfolgt beispielsweise folgende **Ziele**:

- identifikationsorientierte Auswahl von Mitarbeitern (Passen die Lehrer in unser Team?), sofern die Auswahl durch die Schule erfolgen kann
- frühzeitige qualitative Einbindung der Mitarbeiter
- Bereitstellung und Kommunikation attraktiver Identifikationsangebote
- positive Gestaltung wichtiger Einflussfaktoren auf die Identifikation (z. B. Arbeit, Führung, Kooperation, Unternehmenskultur)
- Vermeidung von Identifikationsbarrieren durch ein Identifikationscontrolling und daraus abgeleitete Maßnahmen

Nachdem Identifikationsbedürfnisse von Lehrkräften untersucht, Identifikationsprobleme beurteilt sowie Identifikationsbedarf und -potenziale des Dienstleistungsunternehmens Schule ermittelt wurden, müssen geeignete identifikationspolitische Strategien entwickelt werden. Hierbei zielen klassische Strategien darauf ab, die Betriebstreue und -loyalität zu fördern und sich mit dem Unternehmen als Ganzes zu identifizieren und ihm treu zu bleiben. Hiernach bleiben jedoch Aspekte der inneren Kündigung unberücksichtigt. Neue moderne Strategien basieren auf der Annahme, dass Identifikation mit dem Gesamtunternehmen keine hinreichende Einbindung der Lehrkräfte gewährleistet. Sie fördern innerhalb des „Dienstleistungsunternehmens Schule“

verschiedene Identifikationsräume (z. B. Ziele, Aufgaben, Arbeitsgruppe, Schüler, Eltern u. a.).

Aus den Strategien können für die **Schulleitung** sowie für die **Schulaufsicht** folgende konkrete Aufgaben entstehen:

1. im Bereich Arbeits- und Aufgabengestaltung:

- interessante, sinn- und verantwortungsvolle Aufgaben
- Transparenz der Beiträge für übergeordnete Leistungsziele
- Entscheidungsbeteiligung
- gut abgegrenzte Verantwortungsbereiche
- klar formulierte Ziele
- Möglichkeiten für Selbstachtung und Identität in der Arbeit
- physische und psychische Leistungsbedingungen
- ausreichende Erholungspausen

2. im Bereich Personal- und Führungskräfteentwicklung:

- individuell: Selbstständigkeit, eigenständige Lernprozesse, auf persönliche Eignung/Neigung zugeschnittene Karrieren
- in der Arbeitsgruppe: Freiräume und kooperative Selbstkoordination, die vom Vorgesetzten unterstützt werden
- in der Kundenbeziehung: außenorientierte Lernprozesse bei Leistungen für die Marktpartner (z. B. Schüler, Eltern, Firmen)

3. im Bereich Anreizpolitik:

- gerechte Anerkennung besonderer Leistungen

4. im Bereich Führungspolitik und -grundsätze:

- echte Teambildung in den sozialen Beziehungen
- Freiräume in den Arbeitsbeziehungen

- Qualifikation, Leistungsmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter als gelebter Führungsgrundsatz
- Qualitäts-, Termin- und Ertragsorientierung der Vorgesetzten als Voraussetzung für attraktive individuelle, Gruppen- und Marktleistungsziele

5. im Bereich interne und externe Kommunikation:

- Kommunikation mit dem Schüler, den Eltern und Unternehmern ebenso beachten wie Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Mitarbeiter nach außen als PR-Agenten verstehen
- Erfolge und Probleme der Schülern und Eltern nach innen ernst nehmen
- umfassende strategische Informationen sichern
- Feedback über Leistungsprobleme und -ergebnisse
- durch umfassende interne Informationen für Transparenz im Leistungsprozess sorgen

6. im Bereich unternehmenspolitische Grundsätze:

- Leitbilder leben
- Mitarbeiter als Mitunternehmer sehen, auswählen, fördern, führen
- den mit und in der Firma zufriedenen Mitarbeiter als Unternehmensgrundsatz verankern
- Personalpolitik als Personalmarketingaktivität definieren
- unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen sinnvoll treffen
- strategische Zielsetzungen vor dem Tagesgeschäft Priorität verschaffen sowie
- Verantwortungsgefühl der Schulleitung gegenüber dem Mitarbeiter dokumentieren

3.8.3.2 Praktische Beispiele

1. Verringerung des Konfliktgrades durch Ist-Analyse

Sie können Ihren Konfliktgrad beispielsweise verringern, indem Sie im Rahmen des Personalmarketings zunächst allein und dann mit Ihrem Lehrerteam in einem Workshop folgende Ist-Analyse gemeinsam durchführen:

1. Frustration/Ärger – Was ärgert Sie bei Ihrer täglichen Arbeit?

1. in der Zusammenarbeit mit Ihrem Lehrerteam?	2. in der Zusammenarbeit mit Ihren Vorgesetzten?
3. in der Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen?	4. in der Zusammenarbeit mit Schülern und Eltern?
5. aufgrund interner Arbeitsabläufe?	

2. Freude/Spaß – Was freut Sie bei Ihrer täglichen Arbeit?

1. in der Zusammenarbeit mit Ihrem Lehrerteam?	2. in der Zusammenarbeit mit Ihren Vorgesetzten?
3. in der Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen?	4. in der Zusammenarbeit mit Schülern und Eltern?
5. aufgrund interner Arbeitsabläufe?	

3. Wünsche/Ziele

1. Was wünschen Sie sich von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?
2. Was wünschen Sie sich von Ihren Kollegen?
3. Was wünschen Sie sich von Ihrem Lehrerteam?
4. Was wünschen Sie sich von Ihren Schülern und deren Eltern?
5. Wer kann Ihnen helfen, Ihre Wünsche bzw. Ziele zu verwirklichen?
6. Wie können Sie Ihre Wünsche bzw. Ziele kommunizieren, um sich besser zu vermarkten und glücklicher zu werden?

Ihr Konfliktgrad lässt sich auch verringern, indem Sie Ihr „Privatleben“ analysieren:

1. Frustration/Ärger – Was ärgert Sie in Ihrem Privatleben?

1. Ihr Lebenspartner?	2. Ihre Kinder?
3. Ihre Eltern/ Schwiegereltern?	4. Ihre Nachbarn?
5. interne Abläufe im Haushalt und im Privatleben?	

2. Freude/Spaß – Was freut Sie in Ihrem Privatleben?

1. Ihr Lebenspartner?	2. Ihre Kinder?
3. Ihre Eltern/ Schwiegereltern?	4. Ihre Nachbarn?
5. interne Abläufe im Haushalt und im Privatleben?	

3. Wünsche/Ziele

1. Was wünschen Sie sich von Ihrem/Ihrer Lebenspartner/in?
2. Was wünschen Sie sich von Ihren Kindern?
3. Was wünschen Sie sich von Ihren Eltern/ Schwiegereltern?
4. Was wünschen Sie sich von Ihren Nachbarn?
5. Was wünschen Sie sich von Ihren Kollegen und Freunden?
6. Wer kann Ihnen helfen, Ihre Wünsche bzw. Ziele zu verwirklichen?
7. Wie können Sie Ihre Wünsche bzw. Ziele kommunizieren, um sich besser zu vermarkten und glücklicher zu werden?

Falls Sie sich stärker mit Ihrem Lehrerteam, Ihren Vorgesetzten, Ihren Schülern, deren Eltern sowie den internen Abläufen identifizieren, steigern Sie Ihre Leistung und erreichen schneller Ihre Ziele bzw. Ihre Vision.

2. Entwicklung von Leitlinien an einer Schule

In einer Grundschule in Gelsenkirchen wurde beispielsweise von einem Unternehmensberater nach einem Konfliktseminar mit der Schulleiterin und einer Projektgruppe von fünf Lehrkräften in drei halbtägigen Projektsitzungen folgende Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit entwickelt:

Vertrauen Sie Ihrer Schule und den Werten, die unsere Unternehmenskultur prägen.

Wer wir sind:

Die Schule ist eine Gemeinschaftsgrundschule in Gelsenkirchen. Unser Einzugsgebiet ist geprägt durch multikulturelle Vielfalt und Begegnung. Wir sind Lehrer, pädagogische Ergänzungskräfte sowie Verwaltungsmitarbeiter.

Wir arbeiten mit folgenden **Institutionen** zusammen:

Schulministerium, Schulaufsicht Gelsenkirchen, Bezirksregierung, Schulpsychologie, Stadtteilbüro, Jugendverkehrsschule, Referat Bildung/Erziehung, Personalrat, Universität Essen/Duisburg, Landeskompetenzzentrum für individuelle Förderung, Kirche, Kinderärzte, Kinderkliniken, private Lehr- und Beratungsunternehmen, Stiftung Düsseldorf, Studienseminar, Polizeibeamter, ELE, Gelsenwasser, Erziehungsberatungsstellen, Theater Osnabrück/Gelsenkirchen, Stadtbücherei, Museum, Jugendamt, Caritas, RAA.

Was wir tun:

Im Zentrum unserer pädagogischen Arbeit steht die Persönlichkeit des Kindes, die durch künstlerisch-

musische Projekte besonders gefördert wird. Wir erbringen für unsere Schüler und deren Eltern folgende **Dienstleistungen**:

1. Lernprozesse fördern
2. Sozialisierung/Erziehung
3. Fördermaßnahmen
4. Schülerbeurteilungen (Test, Diagnostik, Dokumentation)
5. Beratungen (Schüler, Eltern, außerschulische Institutionen)
6. Fortbildungen

Unsere Werte:

Die Zusammenarbeit an unserer Schule ist durch folgende **Werte** geprägt:

Vertrauensvolle Zusammenarbeit

... Verlässlichkeit, Offenheit, Transparenz, Diskretion,
Empathie, Respekt, Ehrlichkeit ...

Ehrlichkeit und ein respektvoller Umgang miteinander sind die Basis für unsere vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wir führen eine offene Kommunikation und zeigen Respekt, Diskretion und Empathie gegenüber unseren internen und externen Partnern.

Partnerschaftliches Miteinander

... Wertschätzung, Nähe, Wärme, Geborgenheit,
Beharrlichkeit, Verantwortung, vorbildhaftes
Verhalten ...

Eine vertrauensvolle Partnerschaft, die auf Wertschätzung und Anerkennung basiert, bestimmt unser Handeln. Wir übernehmen Verantwortung für unser vorbildhaftes Verhalten.

Vielfältige Förderung der Kompetenz

... Persönlichkeitsentwicklung, Erfolgserlebnisse,
lebenslange Aus- und Fortbildung ...

Wir fördern durch lebenslange Aus- und Fortbildung unsere Kompetenz und schaffen uns durch qualitativ hochwertige Leistungen Erfolgserlebnisse.

Körperlich-seelisches Wohlbefinden

... Beachtung von Erholungszeiten, individuelle Bedürfnisse, Hygiene, Pausen, Fehler und Streitkultur, offener Umgang mit Konflikten, sensible Kommunikation, Einhaltung von Vereinbarungen ...
Motivierte und gesunde Mitarbeiter sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Schule. Wir erzielen durch die Beachtung von individuellen Erholungszeiten sowie eine Streit- und Fehlerkultur unseren langfristigen Erfolg.

Unterschriften der Projektgruppe bzw. aller Mitarbeiter