



PERSONALMANAGEMENT IN MATURITÄTSSCHULEN

**Konzeptionelle Grundlagen –
Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen**

**Kurzfassung eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern**

**Betreuender Professor: Prof. Dr. Norbert Thom
Betreuender Assistent: Jürg Lutz, lic. rer. pol.**

**Institut für Organisation und Personal
Engehaldenstrasse 4
CH-3012 Bern**

von:

**Renato Christof Müller
aus Oberrüti (AG)
Matr.-Nr: 97-114-508
Altenbergstrasse 40
3013 Bern**

Bern, 28. Juli 2003





Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	2
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	2
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	3
1. Einleitung	4
2. Grundlagen	5
2.1. Maturitätsschulen	5
2.2. Personalmanagement	5
3. Konzeptioneller Bezugsrahmen	8
4. Studiendesign – Einzelfallanalyse	10
5. Das Personalmanagement am Gymnasium des Pädagogischen Ausbildungszentrums NMS Bern	11
6. Gestaltungsempfehlungen	11
7. Schlussbetrachtungen	14
<i>Literaturverzeichnis</i>	15
<i>Selbständigkeitserklärung</i>	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen des Personalmanagements im Überblick	6
Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen des Personalmanagements in Maturitätsschulen	9
Abbildung 3: Vorgehensheuristik zur Erarbeitung von Fallstudien	10



Abkürzungsverzeichnis

AG	_____	Aargau
BSG	_____	Bernische Systematische Gesetzessammlung
bspw.	_____	beispielsweise
bzw.	_____	beziehungsweise
Dr.	_____	Doktor
Erfa-Gruppe/n	_____	Erfahrungsgruppe/n
etc.	_____	et cetera
f.	_____	folgende
ff.	_____	fortfolgende
hrsg. v.	_____	herausgegeben von
IOP	_____	Innovations-, Organisations- und Personalmanagement
lic.	_____	licentiatus/licentiata
Matr.-Nr.	_____	Matrikelnummer
MAR	_____	Maturitäts-Anerkennungsreglement (SR 439.181.2)
MAV	_____	Maturitäts-Anerkennungsverordnung (BSG 413.11)
NMS	_____	Pädagogisches Ausbildungszentrum NMS Bern
Prof.	_____	Professor
rer. pol.	_____	rerum politicarum
S.	_____	Seite
SR	_____	Systematische Sammlung des Bundesrechts
vgl.	_____	vergleiche
z. T.	_____	zum Teil



1. Einleitung

Gegenstand der Lizentiatsarbeit bildet das Personalmanagement in Maturitätsschulen. Es sollen die einzelnen Funktionen des Personalmanagements näher untersucht und beschrieben werden. Zu diesem Zweck wird die Personalmanagement-Konzeption nach Thom (vgl. 2001: 117 ff.), welche sich in der Privatwirtschaft bewährt hat, auf das Schulwesen angewandt. Aufgrund der grossen Vielfalt von Mittelschulen (Diplommittelschulen, Wirtschaftsmittelschulen, etc.) mit teilweise sehr unterschiedlichen Ausprägungen ihres Personalmanagements, hat der Autor entschieden, sich auf Maturitätsschulen (Gymnasien) zu beschränken. Wegen der kantonal geregelten und z. T. stark unterschiedlichen Schulgesetzgebung liegt der Fokus der Arbeit auf dem Maturitätsschulwesen im Kanton Bern. Um die konzeptionellen Überlegungen und Erkenntnisse zu prüfen und um ein praktisches Beispiel eines Personalmanagements in einer Maturitätsschule darzustellen, wurde eine Einzelfallanalyse beim Gymnasium des Pädagogischen Ausbildungszentrums NMS Bern durchgeführt, an dem der Autor als Lehrer für Wirtschaft und Recht tätig ist.

Das Personalmanagement in Schulen unterscheidet sich in mancherlei Hinsicht von dem in der Privatwirtschaft. Direktoren, welche in Maturitätsschulen das Personal führen, üben in der Regel vor ihrer Schulleitungsaufgabe den Lehrerberuf ohne Führungsaufgabe gegenüber Lehrern aus. Sie haben weder in ihrer Ausbildung zur Lehrkraft noch während ihrer Tätigkeit als solche eine Ausbildung im Personalmanagement erhalten. Führungserfahrung haben nur jene, welche diese bspw. in politischen Parteien, Verbänden oder im Militär erworben haben. Diese lässt sich jedoch nicht problemlos auf den Berufsalltag einer Schule übertragen. Nach der Berufung zum Rektor müssen die Lehrkräfte jedoch plötzlich Führungsverantwortung übernehmen.

Mittels einer Literaturanalyse und informellen Expertengesprächen wurden theoretische und konzeptionelle Grundlagen des Personalmanagements in Maturitätsschulen entworfen und in einem Bezugsrahmen dargestellt. Im empirischen Teil wurde in Zusammenarbeit mit dem Gymnasium des Pädagogischen Ausbildungszentrums NMS in Bern eine Fallstudie geschrieben. Es handelt sich hierbei um eine Einzelfallanalyse als Forschungsdesign gemäss Zaugg (2002: 14 ff.), welche eine Hilfe bei der Suche nach relevanten Einflussgrössen und der Inter-



pretation von Zusammenhängen darstellen soll. Anschliessend wurde der Bezugsrahmen auf seine Praktikabilität hin geprüft und Gestaltungsempfehlungen formuliert.

Hinzu kamen weitere informelle Gespräche mit Fachleuten aus Theorie und Praxis, insbesondere mit dem Ziel, den konzeptionellen Bezugsrahmen zu überprüfen und Ansätze für Erfolgsfaktoren des Personalmanagements in Maturitätsschulen zu finden, die später in einer weiteren Arbeit genauer geprüft werden können. Zudem hat der Autor für ausgewählte Aufgaben des Personalmanagements Instrumente (Checklisten, Leitfäden) gesammelt und erstellt, welche den Rektoren und Schulkommissionen helfen sollen, ein erfolgreiches Personalmanagement zu gewährleisten.

2. Grundlagen

2.1. Maturitätsschulen

Unter einer Maturitätsschule wird eine Schule verstanden, welche nach einem erfolgreichen Abschluss zum Studium an einer Universität oder Eidgenössisch Technischen Hochschule berechtigt. Die Ausbildung bis zur Maturität muss mindestens drei Jahre dauern. Nach bisheriger Regelung bestanden in der Schweiz fünf Maturitätstypen, die gestützt auf die Maturitäts-Anerkennungsverordnung (MAV) auf Bundesebene anerkannt wurden. Die neue Regelung nach dem Maturitätsanerkennungsreglement (MAR) verzichtet auf die Gliederung nach Typen und führt ein Wahlfachsystem mit neun Unterrichts- und Prüfungsfächern ein. Maturitätsschulen gehören zur Sekundarstufe II, welche die Ausbildung nach der obligatorischen Basisausbildung fortsetzt. Die Ausbildungen dieser Stufe dauern in der Regel drei bis vier Jahre und schliessen mit einem Diplom bzw. einem eidgenössischen Fähigkeitsausweis ab. Abschlüsse der Sekundarstufe II berechtigen zu einer Ausbildung auf der Tertiärstufe.

2.2. Personalmanagement

„Der Begriff Personalmanagement wird in Wissenschaft und Praxis teilweise synonym verwandt mit Personalwesen, Personalwirtschaft oder auch einfach Personal. In der betrieblichen Praxis ist die Aufgabe des Personalmanagements darin zu sehen, die für die Verwirklichung der strategischen Ziele der Unternehmung notwendigen Human-Ressourcen in quantitativer,



qualitativer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht langfristig sicherzustellen und die mit dem Einsatz von arbeitenden Menschen zusammenhängenden rechtlichen, sozialen und verwaltungstechnischen Probleme zu lösen.“ (Arentzen/Winter 1997: 2962).

Metafunktion Strategisches Personalmanagement						
Querschnittsfunktionen	Prozessfunktionen					
Personalcontrolling	Personalbedarfsplanung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung und Motivation	Personalfreistellung
Personalmarketing						
Personalinformation						
Organisation des Personalmanagements						

Abbildung 1: Funktionen des Personalmanagements im Überblick (eigene Darstellung in Anlehnung an Thom 2001: 118).

Betrachtet man die unterschiedlichen Funktionen, die das Personalmanagement erfüllen muss, so können diese in drei Kategorien eingeteilt werden (vgl. Thom 2001: 117 ff.): **Prozessfunktionen** (sie stellen idealtypisch grobe Entwicklungsphasen eines Mitarbeiters in der Unternehmung dar), **Querschnittsfunktionen** (sie überlagern die Prozessfunktionen) und **Metafunktionen** (strategisches Personalmanagement als integrativer Bestandteil des strategischen Managements) (vgl. Abbildung 1).

Die einzelnen Funktionen beschäftigen sich mit folgenden Fragen (vgl. Thom 2001: 117 ff.):

- **Personalbedarfsermittlung.** Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation werden zu welchem Zeitpunkt und für wie lange an welchem Ort beschäftigt?
- **Personalbeschaffung.** Wie können die erforderlichen Mitarbeiter beschafft und ausgewählt werden, damit sie ihren Fähigkeiten entsprechend am geeigneten Ort und zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden können?
- **Personalentwicklung.** Was für informatorische, bildungs- und stellenbezogene Massnahmen sind notwendig, um die Qualifikationen der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern?



- **Personaleinsatz.** Wie können bzw. sollen Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Qualifikationen eingesetzt werden? Welche Massnahmen sind zu ergreifen, damit die Aufgaben möglichst termin- und qualitätsgerecht erfüllt werden können?
- **Personalerhaltung und Motivation.** Welche materielle und/oder immaterielle Anreize sind zu schaffen, damit das Leistungspotential und die Motivation der Mitarbeiter erhalten bzw. gesteigert werden können?
- **Personalfreistellung.** Sind personelle Überkapazitäten vorhanden? Welche Arbeitsverhältnisse sollen geändert und/oder beendet werden?
- **Personalcontrolling.** Welche Informationen müssen beschafft, aufbereitet und/oder weitergegeben werden, um eine laufende Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse zu ermöglichen?
- **Personalmarketing.** Welche Massnahmen müssen getroffen werden, um der Unternehmung langfristig qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zur Verfügung stellen zu können?
- **Personalinformation.** Welche Informationen sollen beschafft, aufbereitet, ausgewertet und weitergegeben werden? Welche Organisationsmitglieder erhalten in welcher Form welche Informationen?
- **Organisation des Personalmanagements.** Welche Aufbau- und Ablauforganisation muss das Personalmanagement aufweisen, um die geforderten Aufgaben erfüllen zu können?

„Die erwähnten Funktionen dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Sie sind voneinander abhängig und müssen als integraler Bestandteil des strategischen Managements betrachtet werden. Ihre strategische Ausrichtung soll es der Unternehmung ermöglichen, frühzeitig zu handeln. Zu dieser Betrachtungsweise kommt eine verstärkte Beachtung des Menschen als Individuum und als wichtige Ressource in der Unternehmung hinzu. In der deutschsprachigen Literatur wird versucht, diesen Sachverhalt durch die Verwendung des englischen Ausdruckes Human Resource(s) Management etwas stärker zu betonen.“ (Kissler 1997: 7 f.).



3. Konzeptioneller Bezugsrahmen

Im auf der folgenden Seite dargestellten konzeptionellen Bezugsrahmen (vgl. Abbildung 2) werden die verschiedenen Grössen, welche den Erfolg des Personalmanagements in Maturitätsschulen beeinflussen, vorgestellt. Es handelt sich um externe, schulinterne und personelle Bedingungsgrössen. Weiter werden mittelbare und unmittelbare Aktionsparameter beschrieben, mit welchen der Erfolg des Personalmanagements in Maturitätsschulen beeinflusst werden kann. Mittelbare Aktionsparameter sind langfristig angelegt und wirken indirekt. Es handelt sich um *die Strategie, die Struktur und die Kultur*. Unmittelbare Aktionsparameter tragen direkt zu einem erfolgreichen Personalmanagement bei.

Um das Personalmanagement mittelbar zu beeinflussen, bietet sich das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor an (vgl. Thom/Ritz 2002: 3 ff.). Strategie-, Struktur- und Kulturwandel können demnach mittels gezieltem Innovations-, Organisations- und Personalmanagement positiv beeinflusst werden.

Unmittelbar kann der Erfolg des Personalmanagements in Maturitätsschulen mit einer *Qualifizierungsoffensive* aller am Personalmanagement beteiligten Akteure (Rektoren und Schulkommissionsmitglieder) und dem Bereitstellen eines umfassenden praxisorientierten *Personalmanagement-Mix* direkt beeinflusst werden. Diese Massnahmen tragen unmittelbar zu einer Professionalisierung des Personalmanagements bei.

Das Effektivitäts- und Effizienzkonzept erlaubt eine Aussage darüber, ob das Personalmanagement in einer Maturitätsschule erfolgreich ist oder nicht. Im Vordergrund stehen hier der Vergleich von Kennzahlen und das Benchmarking zwischen verschiedenen Maturitätsschulen. Die Erziehungsdirektion muss geeignete Evaluationsinstrumente und Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch (Erfa-Gruppen) zur Verfügung stellen, damit die Effektivität und die Effizienz gemessen und verglichen werden kann. Eine zielgerichtete und regelmässige Erhebung und Auswertung der definierten und geprüften Kennzahlen erlaubt eine genaue Analyse und das Feststellen von Handlungsfeldern, welche verbessert werden sollten.

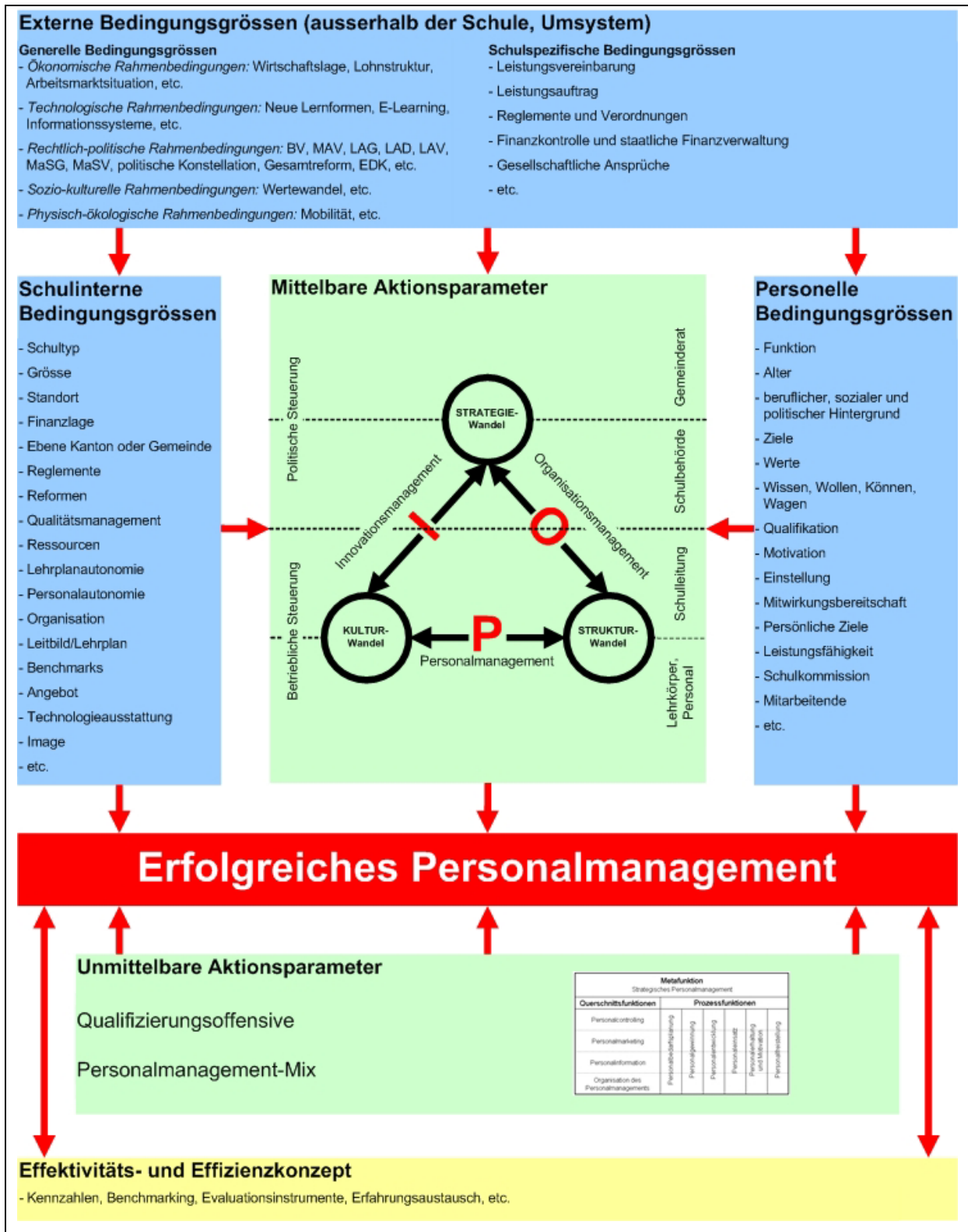


Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen des Personalmanagements in Maturitätsschulen (eigene Darstellung in Anlehnung an Thom/Ritz 2002: 9 und Buerkli 2001: 77).



4. Studiendesign – Einzelfallanalyse

Das Ziel der Fallstudie ist es, die Umsetzung der in den konzeptionellen Grundlagen besprochenen Zusammenhänge in der Praxis zu analysieren und Gestaltungsempfehlungen aufzuzeigen. Es wurde insbesondere das aktuelle Personalmanagement in Maturitätsschulen analysiert und anschliessend Massnahmen aufgezeigt, welche ein erfolgreiches Personalmanagement in Maturitätsschulen unterstützen.

Häufig wird die Fallstudie den qualitativen Methoden der Sozialforschung zugewiesen (vgl. Merriam 1988; Lamnek 1989; Mayring 2002: 40 ff.). Aufgrund der zunehmenden Konvergenz quantitativer und qualitativer Analysen wird die Fallstudie jedoch zunehmend als Forschungsdesign und nicht nur als Methode verstanden, da sie die Verwendung verschiedener Methoden und die Verarbeitung von qualitativen *und* quantitativen Daten erlaubt (vgl. Zaugg 2002: 10). Als Forschungsmethode wurde in der vorliegenden Arbeit die Einzelfallanalyse, gekoppelt mit einer Dokumentenanalyse, verwendet. Zaugg (2002: 19 ff.) hat eine neunstufige Vorgehensheuristik zur Erarbeitung von Fallstudien entwickelt (vgl. Abbildung 3), nach welcher der Autor beim Verfassen der Fallstudie vorgegangen ist.



Abbildung 3: Vorgehensheuristik zur Erarbeitung von Fallstudien (Zaugg 2002: 19).



5. Das Personalmanagement am Gymnasium des Pädagogischen Ausbildungszentrums NMS Bern

Resultierend aus der Diskussion der durch die problemzentrierten Interviews gewonnenen IST-Analyse des Personalmanagements des Gymnasiums des Pädagogischen Ausbildungszentrums NMS mit Experten können aus der Sicht des Verfassers beim Praxispartner folgende Bereiche mit Handlungsbedarf genannt werden:

- Fehlende strategische Ausrichtung
- Personalgewinnungsprozess unter grossem Zeitdruck, was die Objektivität beeinträchtigt
- Hohe Fluktuation bei den Lehrkräften
- Rudimentäre Mitarbeitergespräche
- Zu wenig Unterrichtsbesuche
- Fehlende Geschäftsordnung, welche die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen während Sitzungen klar regelt
- Kein Erfassen von personalwirtschaftlichen Kennzahlen
- Fehlendes Personalmarketingkonzept
- Fehlende Gesamtsicht über das ganze Personalmanagement mittels eines Personalinformationssystems
- Entlohnung des Rektors auf gleicher Stufe wie die Lehrkräfte

Diese Bereiche haben den Schwerpunkt der 22 auf den Praxispartner bezogenen Gestaltungsempfehlungen gebildet.

6. Gestaltungsempfehlungen

Aufgrund von konzeptionellen und praktischen durch die Fallstudie gewonnenen Erkenntnisse werden **fünf** allgemeine Gestaltungsempfehlungen formuliert, welche im Folgenden genauer erläutert werden. Es handelt sich dabei um die *Qualifizierungsoffensive*, das *Bereithalten eines umfassenden Instrumenten-Mixes*, das *Bereithalten von qualifizierten Ansprechpartnern auf der Erziehungsdirektion*, das *Initiieren von Erfahrungsgruppen* und die *Implementierung eines Personalinformationssystems und die Auswertung der damit gewonnenen personalwirtschaftlichen Kennzahlen*.



1. Gestaltungsempfehlung: Qualifizierungsoffensive.

Die kantonalen Erziehungsdirektionen müssen alles daran setzen, sowohl die Rektoren, wie auch die Schulkommissionsmitglieder ihrer Aufgabe entsprechend zu qualifizieren. Mittels gezielter Schulungen sollen die Grundlagen des Personalmanagements vermittelt und anhand von Fallstudien gemeinsam diskutiert und eingeübt werden. Zudem muss es anlässlich dieser Schulung zu einer Klärung der Rollen zwischen Rektor und Schulkommission kommen, um gemeinsam ein transparentes und systematisches Vorgehen einzuführen. Weiter muss den Akteuren des Personalmanagements bewusst gemacht werden, dass das Personalmanagement nicht eine Nebenaufgabe ist, welche nur wenig Beachtung benötigt, sondern einen entscheidenden Einfluss auf das System Schule und nicht zuletzt auf die ganze Gesellschaft hat (bspw. aktive Begegnung von burnout-gefährdeten Lehrkräften). Damit die Forderung nach im Personalmanagement qualifizierten Rektoren und Schulkommissionsmitgliedern greift, muss diese in die kantonale Gesetzgebung einfließen und von den Erziehungsdirektionen überwacht werden.

2. Gestaltungsempfehlung: Bereitstellung eines umfassenden Instrumenten-Mixes.

Den Rektoren und Schulkommissionen muss von der Erziehungsdirektion ein umfassender Instrumenten-Mix zur Verfügung gestellt werden, welcher die Akteure gemäss den verschiedenen Funktionen des Personalmanagements nach Thom (vgl. 2001: 117 ff.) in ihrer Arbeit unterstützt. Durch die Abgabe von praxisorientierten Checklisten und Leitfäden, kann relativ kurzfristig eine Professionalisierung des Personalmanagements erreicht werden. Ein Vorschlag, wie ein solcher Instrumenten-Mix aussehen könnte, ist im Anhang der Lizentiatsarbeit vorgestellt. Der Autor hat zu den verschiedenen Funktionen des Personalmanagements nützliche Instrumente gesammelt und zum Teil selber erarbeitet.

3. Gestaltungsempfehlung: Bereithalten von qualifizierten Ansprechpartnern auf der Erziehungsdirektion.

Bei Fragen und Problemen müssen auf der Erziehungsdirektion den Rektoren und Schulkommissionen speziell im Personalmanagement qualifizierte Personen als Ansprechpartner



zur Verfügung gestellt werden, zu welchen ein unkomplizierter und rascher Kontakt möglich ist. Die Ansprechpartner haben neben der individuellen Beratung der Rektoren und Schulkommissionen auch die Aufgabe, Problembereiche im Personalmanagement zu eruieren und diese in die Schulung, in den Instrumenten-Mix oder die Erfahrungsgruppen einfließen zu lassen.

4. Gestaltungsempfehlung: Initiieren von Erfahrungsgruppen.

Den qualifizierten Rektoren und Schulkommissionen muss regelmässig die Möglichkeit gegeben werden, ihre Erfahrungen untereinander und zusammen mit Experten des Personalmanagements auszutauschen. Die Erziehungsdirektion muss deshalb Erfahrungsgruppen initiieren und die nötigen Mittel und Ressourcen bereitstellen, um diese auf einem professionellen Niveau zu halten. Neben der Diskussion von aktuellen Problemen des Personalmanagements sollen den Teilnehmern auch neue Tendenzen und Instrumente vorgestellt werden. Der Autor sieht weiter die Möglichkeit von themenzentrierten Inputvorträgen (z. B. von Psychologen über den Umgang mit Motivationsproblemen bei den Lehrkräften).

5. Gestaltungsempfehlung: Implementierung eines Personalinformationssystems und Auswertung der damit gewonnenen personalwirtschaftlichen Kennzahlen.

Den Rektoren muss ein Personalinformationssystem zur Verfügung gestellt werden, welches eine aktive Unterstützung und damit eine Entlastung mit sich bringt. Die damit gewonnen personalwirtschaftlichen Kennzahlen müssen von der Erziehungsdirektion und in den Erfahrungsgruppen ausgewertet und besprochen werden. Durch den Vergleich mit anderen Maturitätsschulen können rasch Problemfelder erkannt und angegangen werden. Dem Rektor steht so ein Instrument zur Verfügung, welches bspw. schnell und übersichtlich zeigt, welche Lehrkräfte, welche Weiterbildungen besucht haben und wie sie diese bewertet haben.



7. Schlussbetrachtungen

In Zukunft wird das Personalmanagement in Maturitätsschulen an Bedeutung gewinnen. Die qualitativen Studien und die geführten informellen Gespräche mit Experten aus Theorie und Praxis bestätigen diese These. Insbesondere die Einführung von teilautonomen Schulen, verlagert viele Managementaufgaben an die Rektoren. Deshalb müssen in einer Qualifizierungsoffensive die Rektoren und die Schulkommmissionsmitglieder im Personalmanagement aus- und weitergebildet, die Wichtigkeit eines erfolgreichen Personalmanagements bewusst gemacht und die Rollen der verschiedenen im Personalmanagement involvierten Akteure geklärt werden. Weiter muss den Rektoren und Schulkommisionen ein anwendungsorientiertes Instrumentarium zur Verfügung gestellt werden, welches es erlaubt, die verschiedenen Funktionen des Personalmanagements mittels Checklisten und Leitfäden bereits kurzfristig zu professionalisieren.

Es wäre sehr wünschenswert, in einer weiteren Studie die Thematik quantitativ aufzuarbeiten und aus den gewonnenen Erkenntnissen Erfolgsfaktoren für das Personalmanagement in Maturitätsschulen zu formulieren und so auch eine Bestandesaufnahme des heutigen Personalmanagements in Maturitätsschulen vorzunehmen. Später, nach einer Qualifizierungsoffensive, der Abgabe von praxisorientierten Instrumenten, etc. sollte überprüft werden, wie wirksam die getroffenen Massnahmen sind und ob das Personalmanagement besser geworden ist. Der Autor schlägt vor, die im konzeptionellen Bezugsrahmen formulierten schulinternen und personellen Bedingungsgrössen, die unmittelbaren Aktionsparameter und das Effektivitäts- und Effizienzkonzept empirisch zu prüfen. Erfolgsfaktoren stellen sicherlich die *Qualifizierung aller Akteure* im Personalmanagement und der Einsatz von geeigneten *Instrumenten* dar.



Literaturverzeichnis

Arentzen, Ute/Winter, Eggert (1997)

Gabler Wirtschafts Lexikon in 10 Bänden, 14. Auflage, Wiesbaden 1997

Buerkli, Christoph (2001)

Beurteilung und Entlohnung von Lehrpersonen, Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2001

Kissler, Karin (1997)

Zukunftstrends ausgewählter Personalmanagementfunktionen, Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 1997

Lamnek, Siegfried (1989)

Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, München 1989

Mayring, Philipp (2002)

Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Weinheim/Basel 2002

Merriam, Sharan B. (1988)

Case Study Research in Education, San Francisco 1988

Thom, Norbert (2001)

Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 117 – 131

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2002)

Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung. In: Effektive Schulführung, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner, Bern/Stuttgart/Wien 2002, S. 3 – 35



Zaugg, Robert J. (2002)

Fallstudien als Forschungsdesign der Betriebswirtschaftslehre:

Anleitung zur Erarbeitung von Fallstudien, Bern 2002

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 28. Juli 2003

Renato C. Müller

Renato C. Müller

Altenbergstrasse 40

3013 Bern

Telefon: 031 348 16 38

E-Mail: rcmueller@rcmueller.ch