



## HINTERGRUND

# Kompetenzorientierte und berufsbiografische Personalentwicklung

## Zwei Praxisansätze für die schulische Personalentwicklung.

Dr. Iris Henseler Stierlin, PHZH & Liliane Speich, PHTG

**S**tellen Sie sich vor, Sie beschliessen, per sofort mit dem Lernen aufzuhören. Gleichzeitig wachsen keine Körperzellen mehr, die Synapsen im Gehirn bilden keine neuen Verbindungen und Sie bleiben nun Zeit Ihres Lebens auf dem aktuellen Stand Ihres Wissens und Könnens. Wie gut würden Sie sich wohl in einem solchen Zustand künftig in der Welt zurecht finden? Wie jeder andere Organismus, ist auch der Mensch als «Zelle» eines Gesamtsystems gefordert, sich laufend mit den sich wandelnden Umwelten auseinanderzusetzen.

### Schulische Personalentwicklung als strategisches Führungsinstrument

Die moderne Personalentwicklung geht von einem solch adaptiven Grundverständnis aus und zielt darauf ab, das komplexe Zusammenspiel zwischen persönlichen Interessen und Fähigkeiten mit den fachlichen bzw. organisationalen Anforderungen in Einklang zu bringen. Konzepte wie «lebenslanges Lernen» sind daraus entstanden, denn auch in Schulen sind gut ausgebildete und sich weiterentwickelnde Mitarbeitende zentral, damit der öffentliche Erziehungs- und Bildungsauftrag erfolg-

reich wahrgenommen werden kann. Die Entwicklung von Motivation, Kompetenz und Professionalität bei Lehrpersonen und Schulleitungen sowie die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit im Team beeinflussen die Qualität von Lern- und Lehrprozessen in Schulen massgeblich und sind als Schlüsselfaktoren für die lokale Schulentwicklung nicht einfach dem Zufall zu überlassen (vgl. u.a. Hattie, 2009). Schulische Personalentwicklung orientiert sich an der Strategie der jeweiligen Schule, schafft die für die Umsetzung notwendigen Strukturen und gestaltet damit die Kultur der Schule: «Zur Personalentwicklung gehört [...] die Überlegung, was die Schule als Ganzes für ihre Entwicklung braucht und welche Qualifikationen, Entwicklungspotentiale und Motivationen die Lehrerinnen und Lehrer haben.» (Böckelmann/Mäder, 2007, S. 11). Sie zielt darauf, die alltäglichen Herausforderungen der Schulen als wissensorientierte Organisationen in den verschiedenen Anforderungsfeldern gemeinsam anzugehen. (Abbildung 1)

### Strukturbildung der schulischen Personalentwicklung

Personalentwicklung erfolgt immer zusammen mit dem Personal (vgl. Terhart, 2010) und die Schulbehörden sind gemeinsam mit ihren Schulleitungen mit der Schaffung entsprechender Strukturen für die Prozesse zu Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung beauftragt. In regelmässig stattfindenden Personalentwicklungsgesprächen können die gegenseitigen Erwartungen und Grundhaltungen formuliert und transparent gemacht werden. Wie diffus unausgesprochene Erwartungen nämlich sein können, beschreibt ein Gymnasiallehrer folgendermassen: «Der Lehrer hat die Aufgabe, eine Wandergruppe mit Spitzensportlern und Behinderten bei Nebel durch unwegsames Gelände in nordsüdlicher Richtung zu führen, und zwar so, dass alle bei bester Laune und möglichst gleichzeitig an drei

### Anforderungsfelder schulischer Personalentwicklung

Abbildung 1: (in Anlehnung an Falk, 2007, S. 48)



### Drei-Wege-Modell für Schulentwicklung

Abbildung 2: (in Anlehnung an Kempfert & Rolff 1999, S. 19)



verschiedenen Zielorten ankommen.» Die lokale Strukturgebung in den Schulen hängt von den jeweiligen Prämissen und Gegebenheiten ab und sollte einer Gesamtkonzeption von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung verpflichtet sein, wie sie etwa Kempfert und Rolff (1999) entworfen haben (Abbildung 2).

### Kompetenzorientierte Personalentwicklung

Wenn nun in naher Zukunft Schülerinnen und Schüler kompetenzorientiert lernen werden, stellt sich parallel die Frage, ob dieses neue Paradigma auch für die Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen bedeutsam sein wird. Die Diskussionen und Klärungen rund um diese Fragestellungen schaffen die Basis für ein gemeinsames Führungsverständnis und ermöglichen die Identifizierung erfolgskritischer Kompetenzen, die in der Schule aufgebaut und gefördert werden sollen. Eine mögliche Herangehensweise kann in diesem Kontext ein Kompetenzmodell sein, dessen Struktur z.B. folgende Elemente enthält:

Die individuelle Kompetenzentwicklung kann anhand eines solchen Modells systematisch geordnet und mit geeigneten Instrumenten und Prozessen (z.B. Mitarbeitendengespräch) gesteuert werden, um den personalentwicklerischen Grundfragen nachgehen zu können:

- Welche Kompetenzen werden zur erfolgreichen Erfüllung des Berufsauftrages individuell und im Team benötigt?
- Welches Grundverständnis und welche Werte wollen wir für die Zusammenarbeit im Team fördern?
- Welche Kompetenzen und welches Verhalten sind in Bezug auf die berufliche Identifikation mit unserer Schule als Gesamtsystem gewünscht?

### Berufsbiografische Personalentwicklung

Die Entwicklung des Menschen schliesst nicht mit seinem Erwachsensein ab. Sie verändert sich, einiges geht verloren, anderes kommt dazu. Die Berufsbiografien der Menschen haben sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert, was von der heutigen Personalarbeit laufbahnorientierte Lernkonzepte erfordert. Dieser Ansatz sucht Zusammenhänge zwischen den einzelnen Lebensphasen und den aktuellen beruflichen Aufgaben und fokussiert über die Personalentwicklung deren Lernchancen. Ziel ist die Stärkung der Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden und die Entwicklung von mittel- bis langfristigen Perspektiven, die sich nicht mehr nur am jeweiligen Arbeitsplatz, sondern am Arbeitsmarkt orientieren.



Kompetenzbereiche	Kompetenzauswahl	Kompetenzbeschreibungen	Beobachtungselemente	Ausprägungsstufen
Festlegen der Kompetenzbereiche, die für die Schule wichtig sind in Bezug auf die Fach-, Methoden-, Sozial- und Handlungskompetenz.	Auswahl jener Kompetenzen, die für die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten benötigt werden.	Kurze, einfach verständliche Definitionen, was unter den einzelnen Kompetenzen verstanden wird.	Beschreibung von Verhalten und Handlungen, anhand derer die Kompetenzen sichtbar und erkennbar werden (konkrete Beispiele, Situationen und Handlungen aus dem Berufsalltag).	Stufen der Ausprägung der einzelnen Kompetenzen sowie Beschreibungen, was als stark, mittel oder wenig ausgeprägte Kompetenz gesehen wird.

Die Erwartungen an Mitarbeitende können je nach Lebensalter sehr unterschiedlich sein: einer berufseinstiegenden Lehrperson schreibt man eventuell Eigenschaften zu wie Tatendrang beim Einstieg ins Berufsleben, kennen von Trends der Jugend und einbringen neuer Ideen in den Unterricht und ins Team. Bei einer älteren Lehrperson wird vielleicht angenommen, dass sie grundlegenden Veränderungen nur mässig begeistert gegenübersteht, dass dafür Erfahrung vorhanden ist und sie sich zurückhaltend ins Team eingibt. Solche Zuschreibungen entstehen oft aufgrund unserer persönlichen Vorannahmen, was in welchem Lebensalter zu geschehen hat und sie bilden, wenn sie ungeprüft bleiben, nicht die Realität der Kolleginnen und Kollegen im jeweiligen Lebensalter ab – auch wenn gewisse Tendenzen nicht wegzureden sind.

Berufsbiografische Personalentwicklung kann also dazu dienen, Klischees vorzubeugen und stattdessen individuelle Weiterbildungsideen, Ziele und Haltungen differenziert zu erfragen und bei der Wahl von Entwicklungsmaßnahmen Gesichtspunkte der persönlichen Berufsbiografie zu berücksichtigen. Wenn es den Schulleitungen, Schulbehörden und Lehrpersonen gelingt, eine kompetenzbasierte und berufsbiografieorientierte Personalentwicklung in ihrem lokalen Schulkontext zu entwerfen und zu implementieren, dann wird das wesentlich dazu beitragen, dass die künftigen Herausforderungen der Schulen mit Kompetenz und Zuversicht gemeistert werden können.

## PORTRÄT



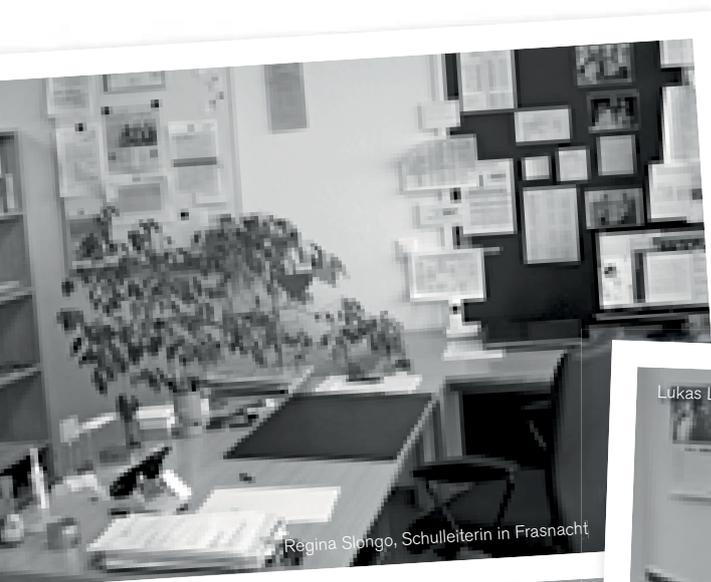
Dr. Iris Henseler Stierlin  
Leiterin Personal im Zentrum für  
Beratung der Pädagogischen  
Hochschule Zürich



Liliane Speich, dipl. Psychologin FH  
Dozentin und Leiterin Weiterbildungs-  
studiengänge an der Pädagogischen  
Hochschule Thurgau

## LITERATUR

- Böckelmann, Ch., Mäder, K. (2007). Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Pestalozzianum.
- Terhart, E. (2010). Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Hrsg. H. Altrichter, K. Maag Merki, 2010, S. 255 – 275). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Falk, S. (2007). Fokus Personalentwicklung. Wissensmanagement und Lernende Organisationen in der Praxis. Zusammenhänge – Synergien – Gestaltungsempfehlungen (2. Aufl. ed.). München: Hampp.
- Hattie, J. (2009). Lernen sichtbar machen. Übersetzt und Überarbeitet von Beywle, W., Zierer, K. (2013). Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von «Visible Learning» von. 2. korr. Aufl. Hohengehren: Schneider.
- Kempfert, G. & Rolff, H.-G. (1999). Pädagogische Qualitätsentwicklung ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim: Beltz.



Regina Slongo, Schulleiterin in Frasnacht



Lukas Leutenegger, Schulleiter in Pfyn