



punkte sind vielfältig (vgl. Becker, 2005, S. 111 ff.). Hilfreich ist die Unterscheidung der Ebenen, auf der Personalentwicklungsmaßnahmen ansetzen: Soll die einzelne Lehrperson angesprochen werden? Wird das Team adressiert? Geht es um die Schule als Ganzes?

Auf der Ebene der einzelnen Lehrperson nimmt insbesondere die Schulleitung selbst Einfluss. Wie führt sie? Lebt sie die Werte der Organisation? Unterstützt sie aktiv die Entwicklung der Lehrpersonen? Ermöglicht sie Raum für Entwicklung? Sind die Werte einer Schule bei der Auswahl neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein Selektionskriterium? Wird das Förderparadigma z.B. durch Mentoren-Systeme als Teil der Personalentwicklung einer Schule verwirklicht? Wie werden Mentoren ausgewählt? Repräsentieren die Mentoren die Werte der Schule? Sind sie »Kulturträger«?

Auf der Ebene des Teams nehmen z.B. Fragen zum Umgang mit Ressourcen und zur Zusammenarbeit Einfluss. Sind im Personalentwicklungskonzept bspw. Fragen zur Gesunderhaltung geregelt? Ermöglichen Kompetenzprofile eine stimmige Zuordnung von (Spezial-) Aufgaben zu Lehrpersonen? Gewährleisten Projektaufträge selbstständiges Arbeiten? Wie wird mit Herausforderungen der Projektleitung ohne Personalverantwortung umgegangen?

---

**Auf der Ebene der Schule als Ganzes ist es insbesondere die Auseinandersetzung über die Werte der Organisation an sich, welche einen maßgeblichen Beitrag zum professionellen Selbstverständnis einer Schule und seiner Mitarbeitenden leistet.**

---

Auf dieser Ebene hilft eine regelmäßige Besinnung auf das »Warum« des pädagogischen Handelns. Diese Besinnung kann bspw. in Form einer Diskussion um das Leitbild einer Schule erfolgen, an der sich die Perso-

nalentwicklung einer Schule orientiert. Buhren & Rolff (2009, S. 23 ff.) umreißen in diesem Zusammenhang das Beispiel einer Schule, in dessen Mittelpunkt »Schüler-Lernen« steht. Es bleibt letztlich der Schule überlassen, wie sie diesen Prozess und sein Ergebnis benennt. Ob die Auseinandersetzung nun in einem Leitbild, einer Vision oder in einer Mission mündet – wichtig ist, dass das Personalentwicklungskonzept das Resultat spiegelt, umsetzt und in seinen Grundsätzen die emotionalen Grundlagen transportiert. Dazu kann auch gehören, Verhaltensanforderungen zu definieren. Gibt es z.B. Verhalten von Lehrpersonen und der Schulleitung, das die Organisation Schule ausdrücklich nicht toleriert? Gehören Entwicklung und Weiterbildung zum organisationalen Selbstverständnis?

### **Werte in einem Kompetenzrahmen ausdrücken**

Werte einer Schule können darüber hinaus in einem Kompetenzrahmen Ausdruck finden.

---

**In einem Kompetenzrahmen legt eine Schule den kleinsten gemeinsamen Nenner derjenigen Kompetenzen fest, der für alle Mitarbeitenden einer Schule relevant und verbindlich ist.**

---

Das können bspw. Selbst- und Persönlichkeitskompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen oder Sach- und Methodenkompetenzen sein. Die Schule selbst bestimmt, welche Bereiche mit welchen Kompetenzen die organisationalen Bedürfnisse stimmig repräsentieren. Vor dem Hintergrund der möglichen Spezialisierungen und Profile in einer Schule bewegen sich die Rahmen-Kompetenzen auf einem allgemeinen Niveau, denn je nach Funktion sind unterschiedliche *Ausprägungen* der Kompetenzen erforderlich. Der Rahmen bildet folglich den Konsens der für alle Lehrpersonen organisationsrelevanten Kompetenzen ab. Sie transportieren

die für das Handeln in der Schule maßgeblichen Werte.

### **Exkurs Kompetenzbegriff**

Das Verständnis von Kompetenz, das im Hintergrund des Rahmenmodells liegt, stammt primär aus der beruflichen Bildung (u.a. Berufspädagogik). Im Kern geht es um individuelle Fähigkeiten zur Selbstorganisation, die gegeben sein müssen, um eine Handlung zu realisieren – und in einer veränderten Situation zu adaptieren. »Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben.« (Fachhochschule Nordwestschweiz, Portfolio – Persönliches Kompetenzmanagement, 2011, Blaues Register 1.3). Die Handlung selbst ergibt Rückschlüsse auf das »Können« und das »Könnte« (Potenzial) des Handelnden. Das macht die Einschätzung der im Hintergrund liegenden Fähigkeiten anspruchsvoll, die sich am ehesten an der Qualität des Resultats oder an der Ausführung bemessen lassen. Nach Heyse & Erpenbeck (2004, S. XV) sind Kompetenzen darum »nicht direkt überprüfbar, sondern aus der Realisierung der Fähigkeit, der Handlungsausführung, erschließbar und bewertbar.«

Klassifizierungsschemata helfen bei der Zuordnung der Kompetenzen in unterschiedliche Ebenen. Eine klassische Unterscheidung aus den Erziehungswissenschaften ist die der Selbst-, Sach-, Sozialkompetenzen nach Heinrich Roth. In der aktuellen Praxis und Literatur finden außerdem Begriffe wie Person-, Individual- oder Humankompetenz anstelle Selbstkompetenz Eingang. Die Sach- oder Fachkompetenz wird häufig um die Methoden-, Handlungs- oder Aktivitätskompetenz erweitert und die Sozialkompetenz schließlich ausgeweitet zur sozial-kommunikativen Kompetenz.





Abb. 1: Beispiel eines Kompetenzrahmenmodells einer exemplarischen Schule

## Nutzen eines Kompetenzrahmens

Nach außen und innen offen kommuniziert und gelebt bildet ein Kompetenzrahmenmodell für alle sichtbar die besondere Attraktivität einer Schule ab. Das hilft bei der Positionierung. Stringent und konsequent umgesetzt unterstützt eine solche sichtbare Festlegung bei der Auswahl und Bindung von Mitarbeitenden und gibt eine Richtung vor.

Der Kompetenzrahmen ist darüber hinaus die Arbeitsgrundlage aller schulinternen Prozesse, die die Entwicklung und Führung der Lehrpersonen zum Ziel haben. Der Rahmen bietet eine Ansatzfläche für Schulleitungshandeln, das bspw. das Ziel haben kann, in einem Mitarbeitergespräch Wertschätzung auszudrücken oder das Modell zum Anlass zu nehmen, einen Konflikt anzusprechen. Darüber hinaus stellt der Kompetenzrahmen eine komprimierte und klare Struktur zur Verfügung, an der sich die Ausarbeitung von Aufgabenbeschreibungen oder Anforderungsprofilen (Ausprägungen einer Kompetenz) innerhalb einer schulischen Organisation orientieren (s. Abb. 1).

## Entwicklung eines Kompetenzrahmens

Die Ausarbeitung eines Kompetenzrahmens bedingt ein gemeinsames Kompetenzverständnis.

**Verstehen alle Mitglieder der Schule unter »kontinuierlichem Lernen« als Teil des professionellen Selbstverständnisses das Gleiche?**

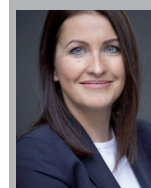
Was bedeutet »Qualitätsorientierung« im Kontext der jeweiligen Schule? Wie differenziert betrachten die Mitglieder einer Schule die Kompetenz zur »Teamarbeit«?

Je nach Größe einer Schule ist die Einigung auf einen Kompetenzrahmen ein mehr oder weniger intensiver und organisationsumspannender Prozess. Es empfiehlt sich generell, ein solches Vorhaben von Beginn an transparent und offen zu kommunizieren und zu begründen. Die Bildung einer Arbeitsgruppe, die aus der Schulleitung selbst und Vertretern des Lehrerkollegiums besteht (je nach Größe der Schule auch aus Vertretern weiterer an der Schule tätigen Professionsgruppen wie Schulsozialarbeit oder Schulpsychologie, ggf. auch Hausdienst) hilft beim Einstieg in die Arbeit. Dieser kann bspw. im Rahmen eines moderierten Workshops erfolgen, der das Ziel hat, den Kern der organisationsrelevanten Kompetenzen zu erfassen und die Diskussion der zugrundeliegenden Verständnisse anzustoßen. Hilfreich ist dabei die Arbeit mit Kompetenzkarten, die Kompetenzen abbilden und beschreiben. Solche Karten helfen bei der Selektion relevanter und nicht relevanter Kompetenzen, geben dem Prozess eine Richtung und ermöglichen eine effiziente Arbeitsweise. Hat sich die Arbeitsgruppe schließlich auf einen Kompetenzkanon geeinigt, sollte dieser in einem Folgeschritt dem gesamten Kollegium vorgestellt werden. Dieser soll den nötigen Raum bieten, Fragen ans Kompetenzmodell zu stellen und Rückmeldungen zu geben, die für die Klärung und

die Akzeptanz des Kompetenzrahmens wichtig sind.

## Fazit

Als Wertearbeit verstanden, die die schuleigenen sinnstiftenden und emotionalen Grundlagen zum Ausdruck bringt, kann Personalentwicklung, eingebunden in ein Konzept, einen maßgeblichen Beitrag zum Erhalt der schuleigenen Kultur leisten, aber auch zum nuancierten Wandel derselben. Ein Kompetenzrahmen hilft, sich auf die tragenden Fundamente der Organisation zu besinnen. Der Transfer der Werte in Kompetenzen ist ein komplexer Prozess, der sorgfältig angegangen werden sollte. Die Auseinandersetzung lohnt sich und mündet in einem klaren Zielbild des organisationalen Handelns. Sie hilft, sich von anderen Schulen zu differenzieren und ein eigenes, akzentuiertes organisationales Verständnis zu etablieren. Das schafft Wiedererkennungswert und eine Voraussetzung, damit sich Lehrpersonen mit ihrer Schule identifizieren und dieses Selbstverständnis auch in die Klassenzimmer transportieren können. ■



**Dr. Cornelia Knoch**  
Dozentin Pädagogische Hochschule Zürich, Arbeitsschwerpunkte Personalentwicklung und Führung, Leiterin CAS Personalentwicklung

## Literatur

- Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buhren, Claus G.; Rolff, Hans-Günther (2009): Personalmanagement für die Schule. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Felfe, Jörg (2012). Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Führung und Personalentwicklung. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Heyse, Volker; Erpenbeck, John (2004): Kompetenztraining. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pädagogische Hochschule FHNW; Gesellschaft CH-Q (Hrsg.) (2011): Portfolio – Persönliches Kompetenzmanagement. Solothurn: Institut Weiterbildung und Beratung.