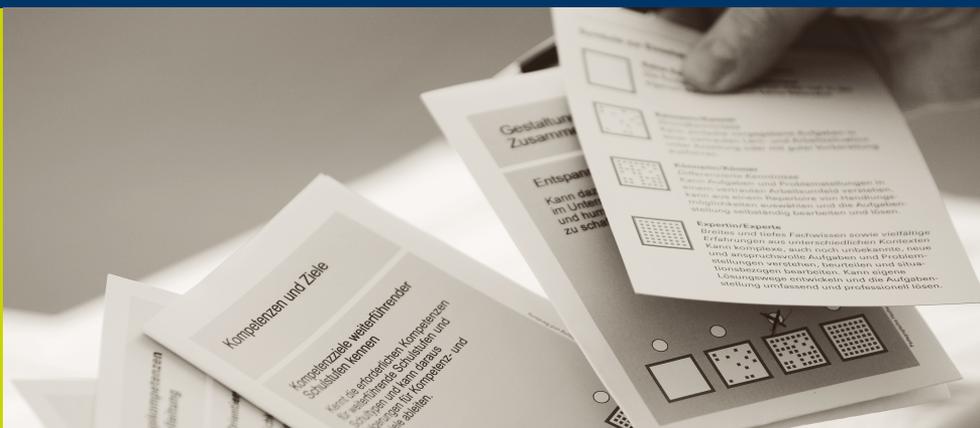


Barbara Sieber-Suter (Hrsg.)

# Kompetenzmanagement

Erfahrungen und Perspektiven zur beruflichen  
Entwicklung von Lehrenden in Schule und  
Weiterbildung



# Inhaltsverzeichnis

<b>Editorial</b> . . . . .	7
<b>Kompetenzmanagement – eine Annäherung</b> . . . . .	10
<i>Barbara Sieber-Suter und Katrin Kraus, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Basel</i>	
<b>Teil 1 Persönliches Kompetenzmanagement</b> . . . . .	19
<b>Reflexion persönlicher Kompetenzentwicklung</b> . . . . .	20
Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Potenzial als Sozialisationsprozess und Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden <i>Christoph Steinebach, Daniela Eberhardt, Hella Kotrubczik, Anna-Lena Majkovic und Marina Zinsli, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich</i>	
<b>Berufliche Kompetenzentwicklung als professionelle Perspektive für Lehrpersonen</b> . . . . .	32
<i>Markus Weil, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Solothurn</i>	
<b>Teil 2 Institutionelles Kompetenzmanagement</b> . . . . .	43
<b>Kompetenzmanagement – die institutionelle Perspektive</b> . . . . .	44
<i>Klaus North, Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain, Wiesbaden Rüsselsheim</i>	
<b>Strategisches Kompetenzmanagement als Grundlage für die Personalentwicklung an Schulen</b> . . . . .	57
<i>Christof Thierstein, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Brugg-Windisch</i>	
<b>Teil 3 Kompetenzmanagement und Innovation</b> . . . . .	71
<b>Kompetenzmanagement als Basis für Entwicklung und Innovation</b> . . . . .	72
<i>Gustav Bergmann, Universität Siegen, Fakultät III Wirtschaftswissenschaften, Siegen</i>	
<b>Teil 4 Instrumente, Prozesse und Projekte zu Kompetenzmanagement</b> . . . . .	87

<b>Persönliches Kompetenzmanagement</b> . . . . .	88
Prozesse, Instrumente und die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer	
<i>Martin Schmid und Barbara Sieber-Suter, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Basel</i>	
<b>Eine Sammlung berufsspezifischer Kompetenzen für das Berufsfeld Schule</b> . . . . .	108
<i>Patrik Widmer-Wolf und Barbara Sieber-Suter, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Brugg-Windisch/Basel</i>	
<b>Der KompetenzManager</b> . . . . .	145
<i>Eugen Notter und Barbara Sieber-Suter, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Brugg-Windisch/Basel</i>	
<b>Über den Dialog Entwicklungsperspektiven zu beruflichen Kompetenzen entwickeln</b>	
Ein Pilotversuch im Kanton Solothurn . . . . .	164
<i>Patrik Widmer-Wolf, Heidi Kleeb-Fischer, Christof Thierstein, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Brugg-Windisch/Solothurn</i>	
<b>Teil 5 Weiterbildung kompetenzorientiert gestalten</b> . . . . .	177
<b>Weiterbildung kompetenzorientiert konzipieren und planen</b> . . . . .	178
<i>Barbara Sieber-Suter, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Basel, auf der Basis eines Diskussionspapiers von Kleeb-Fischer, Kraus, Raaflaub, Scandroglia, Sieber-Suter und Tschopp (2011)</i>	
<b>Kompetenzorientiert lehren und lernen</b> . . . . .	191
<i>Monika Tschopp, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Solothurn</i>	
<b>Kompetenzorientiert beurteilen und bewerten</b> . . . . .	205
<i>Agnes Weber, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Brugg-Windisch</i>	
<b>»Lernen im Prozess der Arbeit« als Ansatzpunkt für die Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen</b> . . . . .	218
<i>Katrin Kraus, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Basel</i>	
<b>Kompetenzorientierte Personalentwicklung und Weiterbildung: Die Rolle der Schulleitung</b> . . . . .	233
<i>Christof Thierstein, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Brugg-Windisch</i>	
<b>Autorinnen und Autoren</b> . . . . .	244

# Editorial

Die Auseinandersetzung mit Kompetenzen und Kompetenzentwicklung hat Hochkonjunktur. Es gibt aktuell kaum einen Bildungsbereich, in dem nicht über Kompetenzorientierung und deren Umsetzung in der Praxis nachgedacht und diskutiert wird. Mit der Einführung des Lehrplans 21 gewinnt das Thema bei Lehrpersonen und Schulen zusätzlich an Bedeutung. Hierbei stehen hauptsächlich die über die drei Zyklen zu erreichenden Kompetenzen von *Lernenden* im Fokus. Doch allein diese Perspektive einzunehmen, greift für eine umfassende und erfolgreiche Umsetzung des Kompetenzkonzepts in Schulen und Bildungsinstitutionen zu kurz. Die Kompetenzen von *Lehrenden* müssen in diesem Kontext ebenfalls thematisiert werden.

In diesem Buch geht es um Kompetenzen und Kompetenzentwicklung von Lehrenden in Schule und Weiterbildung. Die Beiträge zeigen einen Fächer an Gedanken und Möglichkeiten, wie und warum Lehrpersonen in Schulen und Dozierende in der Weiterbildung sich nicht nur mit den Kompetenzen der Lernenden, sondern auch mit ihrem eigenen Können auseinandersetzen und persönliches Kompetenzmanagement betreiben sollten.

Die vorliegende Publikation verfolgt – wie auch die alle zwei Jahre stattfindenden »Solothurner Kompetenzgespräche« (2008, 2010, 2012 und 2014)<sup>1</sup> – zudem das Ziel, einen Beitrag an einen breiten, konstruktiven, aber auch kritischen Diskurs zum Thema Kompetenzorientierung in der Schweizer Bildungslandschaft zu leisten. Das Buch nimmt Bezug zu aktuellen Entwicklungen im Bildungsbereich und leuchtet sowohl individuelle als auch institutionelle Aspekte von Kompetenzmanagement, aber auch die Perspektive der Weiterbildung aus.

Das Buch richtet sich an Führungspersonen und Personalverantwortliche von Schulen und anderen Bildungsinstitutionen, Fachpersonen aus der Lehrer/-innenausbildung und -weiterbildung, Dozierende an Pädagogischen Hochschulen, Lehrpersonen und weitere Fachpersonen aus dem Bildungsbereich.

Die Autorinnen und Autoren der nachfolgenden Beiträge sind überwiegend am Institut Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz PH FHNW tätig. Sie haben sich in den vergangenen Jahren in

---

1 Die »Solothurner Kompetenzgespräche« finden alle zwei Jahre an der PH FHNW in Solothurn statt. Sie nehmen jeweils unterschiedliche Aspekte und Perspektiven der Kompetenzthematik in den Blick. Bisherige Tagungsthemen: 2008 »Lehrpersonen in ihren Kompetenzen stärken«; 2010: »Kompetenzorientierung – eine Aufgabe für Schulen und Hochschulen«; 2012: »Arbeitsplatz Schule – ein Ort der Kompetenzentwicklung«; 2014: »Kompetenzen zwischen entwickeln, fördern und bewerten«; <http://www.portfolio-kompetenzmanagement.ch/kompetenzgesprache.cfm>.

ihrer Arbeit mit Lehrpersonen und Schulen und in der Auseinandersetzung mit Fachpersonen der Weiterbildung intensiv mit Aspekten der Kompetenzorientierung und mit Kompetenzmanagementprozessen auseinandergesetzt und hierzu Modelle und Instrumente entwickelt sowie Projekte geplant und umgesetzt. Ergänzend wurden Fachpersonen aus anderen Hochschulen um Beiträge gebeten, die spezifische Themen aufgreifen und vertiefen.

Die Beiträge in den ersten beiden Teilen zeigen Möglichkeiten und Wirkungen von Kompetenzmanagement auf der individuellen wie der institutionellen Ebene auf und beziehen beide Ebenen systematisch aufeinander. Im Teil drei wird Kompetenzentwicklung in einem etwas größeren Kontext von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen betrachtet. In den Beiträgen im vierten Teil werden eine Reihe von Instrumenten, Prozessen und Projekten zur Umsetzung von Kompetenzmanagement vorgestellt. Die Beiträge im vierten Teil reflektieren und diskutieren Folgerungen von Kompetenzorientierung für die Gestaltung von Weiterbildung und die damit verbundenen Anforderungen an die Kompetenzen von Dozierenden und die Rolle der Schulleitungen.

Kompetenzmanagement wird in diesem Band vor allem ressourcen- und entwicklungsorientiert verstanden. Das Buch soll dazu einladen, vorhandene Potenziale (wieder) zu entdecken, zu aktivieren und zu nutzen und mit Interesse und Freude das eigene Lernen und die persönliche und berufliche Entwicklung weiterzuentwickeln. Kompetenzmanagement bietet dazu unterstützende Verfahren und Instrumente, soll und darf aber auf keinen Fall zum Selbstzweck werden. Kompetenzen sind schwer zu fassen, eine Beurteilung oder gar Benotung von Kompetenzen hängt immer von unterschiedlichen Parametern ab und ist anspruchsvoll. Kompetenzmanagement kann die unterschiedlichen Aspekte zwar aufgreifen und ausleuchten und damit valide Grundlagen für die Einschätzung von Kompetenzen schaffen. Eine abschließende und allgemeingültige Beurteilung und Bewertung von Kompetenz ist aber auch mit Kompetenzmanagement nicht möglich. Diese ist und bleibt subjektiv, bewegt sich zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung, und Verzerrungen in der Kompetenzbeurteilung sind immer auch möglich (North, Reinhardt, Sieber-Suter 2013, S. 79).

Kompetenzmanagementprozesse sollen demnach vor allem dazu dienen, die Entwicklung von Kompetenzen nachzuzeichnen, den Kompetenzbestand sichtbar zu machen und die weitere Entwicklung zu bündeln und auf individuelle, professionelle und/oder institutionelle Ziele auszurichten. Werden die Instrumente lediglich als Instrumente der Beurteilung und Bewertung eingesetzt, haben sie ihre Bestimmung weitgehend verfehlt. Pflichterfüllung, Abarbeiten von Einschätzungsrastern, Beweisführung und die Angst vor dem Nicht-Genügen und dem Aufdecken von Defiziten beeinflussen

den Entwicklungsprozess und irritieren die Motivation und die Selbstverantwortung für das eigene Lernen. Die Entwicklungsperspektive ist darum in Kompetenzmanagementprozessen wenn immer möglich in den Vordergrund zu nehmen.

Barbara Sieber-Suter

# Kompetenzmanagement – eine Annäherung

Barbara Sieber-Suter und Katrin Kraus, Pädagogische Hochschule FHNW,  
Institut Weiterbildung und Beratung, Basel

## 1. Kompetenzorientierung im Bildungssystem

Der Diskurs um Kompetenzen bestimmt seit einigen Jahren die Diskussionen zur künftigen Entwicklung des Schweizer Bildungssystems. Mit der Einführung des neuen Deutschschweizer Lehrplans LP 21(D-EDK 2013) gewinnt das Thema aktuell zusätzlich an Bedeutung. Eine Orientierung an Kompetenzen nimmt vor allem die Ergebnisse von Lern- und Bildungsprozessen in den Blick und irritiert damit die übliche, eher an Inhalten orientierte Perspektive auf das Bildungssystem. Eine Orientierung an Kompetenzen formuliert aber nicht nur Ziele der Kompetenzentwicklung, sondern fragt auch nach Bedingungen, die Menschen für die Entwicklung ihrer Kompetenzen benötigen – seien dies Lernende in der Schule, Berufslernende in der Ausbildung oder Erwachsene im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung. Die Kompetenzen von Lehrenden in Schule und Weiterbildung kommen dabei in zweifacher Weise in den Blick: Als Teil der Bedingungen, die es braucht, damit Lernende ihre Kompetenzen entwickeln können, und als Aspekt ihrer eigenen beruflichen Entwicklung.

Die mit Kompetenzorientierung einhergehende Neuausrichtung beschränkt sich demnach nicht allein auf die pädagogische Arbeit mit den Lernenden. Die Veränderung durchdringt vielmehr alle Ebenen des Bildungssystems und wirkt sich auch auf die professionelle Entwicklung von Lehrpersonen und die Weiterbildung aus. Lehrpersonen sind demnach doppelt gefordert: Zum einen müssen sie ihren Unterricht auf Kompetenzerwerb ausrichten, zum anderen gilt es, sich selbst vertieft mit den neuen Konzepten und damit auch mit den damit verbundenen Anforderungen an die eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen und ihre eigene berufliche Entwicklung im Auge zu behalten.

## 2. Kompetenz und Kompetenzmanagement

In der wissenschaftlichen Literatur existiert mittlerweile eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen von Kompetenz, ein Konsens darüber ist bislang weder in der Politik noch in der Wissenschaft erreicht worden. Als gemeinsamer Nenner kann dabei gelten, dass der Kompetenzbegriff die Dimension des Handelns betont, zu dem der Mensch in der Lage ist respektive sein soll, und dabei neben den Fähigkeiten und Ressourcen auch das Wollen sowie Werte und Haltungen einbezieht. Der vorliegende Sammelband hat keinen Anspruch darauf, die *einzig richtigen* Begrifflichkeiten rund um das Thema Kompetenz festzulegen und den vorhandenen Kompetenzdefinitionen eine weitere hinzuzufügen. Statt eines solchen Versuches sei einleitend darauf verwiesen, was den Kompetenzbegriff für eine Auseinandersetzung mit der beruflichen Entwicklung von Lehrenden auszeichnet.

- Kompetenz verweist auf Handlung (vgl. Vonken 2005) und damit auf Anforderungen, die sich aus einer Situation ergeben – unabhängig davon, ob diese von außen oder vom Individuum selbst gesetzt werden. Bei beruflichen Kompetenzen geht es darum, einer beruflichen Situation gerecht zu werden, für Lehrpersonen etwa in Bezug auf den Unterricht oder die Schulentwicklung. Kompetenzentwicklung bedeutet dementsprechend, die eigene Handlungsfähigkeit bezogen auf aktuelle und zukünftige, auch neue Aufgaben zu erweitern. Vorgegebene und/oder selbst gesteckte Ziele können dazu Orientierung geben. Als Angehörige einer Profession gestalten Lehrpersonen die Entwicklung von beruflichen Anforderungen und Situationen immer auch aktiv mit.
- Der Kompetenzbegriff verweist auf Anforderungen, ist aber im Unterschied zum Begriff der Qualifikation untrennbar auch mit der Person verbunden und wird aus dieser Perspektive heraus formuliert. Im Unterschied zum Bildungsbegriff ist er dabei aber an Anforderungen orientiert, die sich aus dem Handeln und für das Handeln dieser Person in einer spezifischen Situation ergeben (vgl. Frank 2013, Dehnbostel 2009).
- Darüber hinaus thematisiert Kompetenz die Verantwortung, die mit dem Handeln verbunden ist: Die Verantwortung gegenüber der Sache, die Verantwortung gegenüber der eigenen Person und die Verantwortung gegenüber anderen Personen. Neben dem Handeln-Können und dem Handeln-Wollen – und den dafür notwendigen Ressourcen – ist also der Aspekt der Verantwortung ein integrales Element des Kompetenzbegriffs. Kompetenz bedeutet, nicht nur den Anforderungen einer Situation, sondern auch der Verantwortung des Handelns in dieser Situation gerecht zu werden (Dehnbostel, Lindemann 2007, S. 182).

In der Umsetzung von Kompetenzorientierung im Bildungssystem werden Lehren und Lernen auf den Erwerb von Kompetenzen ausgerichtet, Wege der Kompetenzentwicklung individuell gestaltet und Lernerfolge am jeweiligen Kompetenzzuwachs gemessen. Das Kompetenzkonzept ist in vielerlei Hinsicht anschlussfähig und lässt sich in unterschiedliche Perspektiven integrieren (vgl. z. B. Clement, Piotrowski 2008; Gillen, Kaufhold 2005). Es verknüpft institutionelle und individuelle Sichtweisen und führt Verfahren der Selbst- und der Fremdeinschätzung zusammen. Es ermöglicht die Dokumentation von Lernergebnissen, die in formalisierten Bildungskontexten und in alltäglichen Lebenssituationen gewonnen wurden, und stellt damit auch eine Verbindung zwischen den allgemein- und den berufsbildenden Bereichen her.

Mit dem Begriff des Managements wird die Kompetenzentwicklung selbst zu einem Gegenstand aktiven und zielgerichteten Handelns. Kompetenzmanagement ist ein strukturiertes Verfahren für einen bewussten und systematischen Umgang mit Kompetenzen. Es führt nicht nur zu einer differenzierten Einschätzung der aktuellen Kompetenzen, sondern setzt auch Leitplanken für die zukünftige Entwicklung, indem es die bewusste Zielsetzung, Planung und eine darauf basierende Umsetzung von Kompetenzentwicklung anregt. Kompetenzmanagement kann von Individuen als *persönliches Kompetenzmanagement* oder von Vorgesetzten und Führungspersonen als *institutionelles Kompetenzmanagement* gestaltet werden. Zudem ermöglicht es einen Dialog über diese beiden Perspektiven im Rahmen beruflicher Entwicklung.

Persönliches Kompetenzmanagement beinhaltet die Dokumentation und Beschreibung sowie den Nachweis der vorhandenen Stärken, Fähigkeiten, Qualitäten und Begabungen (vgl. Sieber-Suter, Kleeb-Fischer 2010; Sieber-Suter, North 2010). Der Prozess führt zu einer realistischen Einschätzung der vorhandenen Kompetenzen und einem gestärkten Bewusstsein zum persönlichen Potenzial. Darauf aufbauend werden unter Berücksichtigung von persönlichen und beruflichen Zielen, Schritte für die Weiterentwicklung von Kompetenzen formuliert. Persönliches Kompetenzmanagement gründet auf der Anerkennung von Leistungen aus allen Lebens- und Tätigkeitsbereichen und basiert auf der Gleichwertigkeit von formellem, nicht formellem und informellem Lernen. Indem auch die außerhalb von Bildungsgängen und formellen Abschlüssen erworbenen Kompetenzen gewichtet werden, kann persönliches Kompetenzmanagement auch einen Beitrag an die Chancengleichheit leisten.

Institutionelles Kompetenzmanagement – oft auch betriebliches Kompetenzmanagement (vgl. North, Reinhardt, Sieber-Suter 2013) genannt – ist eine Managementaufgabe, die es Institutionen oder Betrieben ermöglicht, den Kompetenzbestand innerhalb einer Organisation zu erkennen und zu erfassen und die Kompetenzentwicklung aktiv zu lenken. Gestützt auf strategischen Überlegungen werden Entwicklungsziele

mit Blick auf aktuelle wie zukünftige Aufgabenstellungen zu den verfügbaren und benötigten Kompetenzen in Bezug gesetzt.

Das Konzept verbindet die Ebene der Mitarbeitenden mit derjenigen der Institution und bindet sowohl die Ziele der Mitarbeitenden als auch die Ziele der Organisation mit ein. Persönliches Kompetenzmanagement und das Management von Kompetenzen innerhalb einer Organisation werden also sinnvollerweise als »Integratives Kompetenzmanagement«, wie es von North und Reinhardt (2003) ausführlich beschrieben wird, miteinander verbunden.

### **3. Kompetenzmanagement und berufliche Laufbahn**

In der Lehrerinnen- und Lehrerbildung wird die Entwicklung der professionellen Kompetenzen als Leitlinie für den individuellen Werdegang verstanden, der die verschiedenen Phasen der beruflichen Laufbahn und damit Studium und Weiterbildung verbindet. Der berufliche Werdegang einer Lehrperson erfolgt erfahrungsgemäß in Phasen. Während des Studiums werden fachliche, fachdidaktische und erziehungswissenschaftliche Grundlagen für das professionelle Handeln im Lehrberuf erworben. Im Zentrum stehen dabei der Wissensaufbau sowie die bewusste Verbindung von Wissen und Handeln in der Praxis (vgl. Terhart 1992). Anschließend folgen die ersten Berufsjahre, die im Rahmen einer Berufseinführung teilweise professionell begleitet werden, damit die Verbindung von Wissen und Handeln in der Praxis gestärkt und im Selbstverständnis der Lehrperson verankert wird. Die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger erproben, festigen und erweitern die erworbenen Kompetenzen in der Praxis und im Schulalltag und bauen ihre berufliche Identität auf. Darauf folgen in der Regel bis zu 40 Berufsjahre als Lehrperson, die es bewusst und verantwortungsvoll zu gestalten gilt. Nicht alle für diese lange Zeit der Berufstätigkeit notwendigen Kompetenzen können im Studium erworben werden, vielmehr werden sie in Weiterbildungen ergänzt und vertieft. Die Ausrichtung dieses Entwicklungsprozesses nimmt dabei aus der Perspektive der Lehrperson sowohl gesetzte Entwicklungsnotwendigkeiten als auch eigene Entwicklungswünsche auf. Aus der Perspektive von Bildungssystem oder Organisation hat dieser Entwicklungsprozess ebenfalls zwei Dimensionen: die für angestrebte Entwicklungen notwendigen Kompetenzen sicher zu stellen und zugleich den Personen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Kompetenzmanagement bietet Lehrpersonen und Organisationen einen strukturierten Prozess, mit dem sie ihre berufliche Entwicklung systematisch reflektieren, do-