

Böckelmann, Christine

## Individuelle Weiterbildung im Kontext der Personalentwicklung - Überlegungen zu unterschiedlichen Funktionen

Beiträge zur Lehrerbildung 26 (2008) 1, S. 35-42



Quellenangabe/ Reference:

Böckelmann, Christine: Individuelle Weiterbildung im Kontext der Personalentwicklung -  
Überlegungen zu unterschiedlichen Funktionen - In: Beiträge zur Lehrerbildung 26 (2008) 1, S. 35-42  
- URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-136646 - DOI: 10.25656/01:13664

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-136646>

<https://doi.org/10.25656/01:13664>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **Individuelle Weiterbildung im Kontext der Personalentwicklung – Überlegungen zu unterschiedlichen Funktionen**

Christine Böckelmann

**Das Angebot an Weiterbildungen für Lehrpersonen ist gross. Gleichzeitig wird im Bildungsbereich vermehrt das Konzept der Personalentwicklung thematisiert. Damit stellt sich zum einen die Frage, in welcher Beziehung Weiterbildung und Personalentwicklung zueinander stehen, und zum anderen, welche verschiedenen Funktionen der Besuch von Weiterbildungen aus der Perspektive der Personalentwicklung haben kann. Der Beitrag schlägt hier eine mögliche Differenzierung vor und betont die Notwendigkeit, individuelle Weiterbildungsaktivitäten in den Kontext der Entwicklung der lokalen Schule zu stellen.**

### **1. Lebenslanges Lernen und Weiterbildungsmarkt**

Der Weiterbildungsmarkt für Lehrpersonen expandiert, und für die im Schulfeld Tätigen wächst die Selbstverständlichkeit, Weiterbildungen zu besuchen. Die Gründe dafür dürften vielfältig sein. Ein bekannter Faktor ist sicher, dass sich aufgrund der Dynamisierung von Entwicklungen in allen Gesellschaftsbereichen die (implizite) Aufforderung an alle Menschen verstärkt, sich kontinuierlich weiterzuqualifizieren. Dafür steht heute der Begriff des «Lebenslangen Lernens», und Borkowsky und Zuchuat (2006, S. 7) stellen in einer Publikation des Bundesamtes für Statistik fest: «Der Erwerb von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen von hohem Niveau und die kontinuierliche Aktualisierung und Weiterentwicklung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten sind Voraussetzung für die persönliche Entwicklung Aller und für die Teilhabe an allen Bereichen der Gesellschaft. Das lebenslange Lernen versteht sich als Antwort auf diese Anforderungen.» Ein anderer Faktor ist vermutlich, dass das Angebot an Weiterbildungen vielfältiger geworden ist und die vielen Ausschreibungen die Botschaft verstärken, dass Weiterbildung etwas Wichtiges ist. Dabei dürfte eine Rolle spielen, dass alle Hochschulen den Auftrag haben, sich auch in diesem Angebotssegment zu profilieren, und sich deshalb vermehrt auf dem Weiterbildungsmarkt positionieren.

Mit dem Verweis auf das Konzept des «Lebenslangen Lernens» oder mit dem zunehmenden Angebot lässt sich allerdings kaum begründen, warum im Einzelfall im beruflichen Kontext die eine oder die andere Weiterbildung besucht wird und warum Schulleitende Lehrpersonen darin unterstützen, eine bestimmte Weiterbildung zu besuchen. Vielmehr dürften sich Überlegungen zur Frage lohnen, in welcher Beziehung Weiterbildung zum immer häufiger thematisierten Konzept der Personalentwicklung

steht und welche verschiedenen Funktionen der Besuch einer Weiterbildung in diesem Zusammenhang haben kann.

## 2. Weiterbildung im Kontext der Personalentwicklung

Weiterbildung wird oft mit Personalentwicklung in Beziehung gebracht und mitunter auch mit ihr gleichgesetzt. Personalentwicklung hat jedoch ganz allgemein das Ziel, die Mitarbeitenden zu befähigen, ihre Arbeiten erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen möglichst selbstbewusst und motiviert zu stellen. Damit umfasst Personalentwicklung weit mehr als den Besuch von externen Weiterbildungen bzw. Weiterbildungen sind *ein* Instrument der Personalentwicklung neben anderen.

Definitionen von Personalentwicklung gibt es sehr viele. Im Anschluss an Holling und Liepmann (2004) kann Personalentwicklung als Oberbegriff für alle systematischen Aktivitäten einer Organisation verwendet werden, die darauf abzielen, die beruflichen Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden im Hinblick auf die Ziele der Organisation zu fördern. Dabei wird der Begriff der Qualifikation sehr weit gefasst und schliesst neben Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen der Beschäftigten auch deren Motivation, Einstellungen und Bindungen an die Organisation mit ein. Personalentwicklung ist zum einen darauf ausgerichtet, dass sich die Leistung der Gesamtorganisation verbessert. Es geht darum, solche Qualifikationen zu fördern, welche im Hinblick auf die Organisationsziele wichtig sind. Zum anderen muss Personalentwicklung allgemein die Potenziale der Mitarbeitenden und deren Entwicklung im Blick haben, damit eine Organisation langfristig Erfolg hat und die Mitarbeitenden motiviert und leistungsfähig bleiben. Personalentwicklung ist also ein Konzept, das primär von der Führung einer Organisation aus gedacht wird. Weiterbildungen werden aber nicht nur besucht, um sich im Hinblick auf die aktuelle Berufstätigkeit in einer bestimmten Organisation weiterzuqualifizieren. Eine bestimmte Weiterbildung kann auch von jemandem besucht werden, der sich weitgehend unabhängig von den Zielen seines aktuellen Arbeitgebers qualifizieren möchte – zum Beispiel im Hinblick auf einen Stellen- oder Berufswechsel. Hier hat diese Aktivität dann nicht direkt etwas mit Personalentwicklung zu tun, auch wenn der aktuelle Arbeitgeber durchaus auch davon profitieren dürfte.

Die Vielfalt möglicher Personalentwicklungsinstrumente ist gross. Zu denken ist zum Beispiel an die systematische Einführung in neue Arbeitsfelder, an die Anreicherung oder Vergrößerung des Aufgabenspektrums, um eine adäquate Herausforderung zu bieten, einen temporären Arbeitsplatzwechsel, um Einblicke in angrenzende Arbeitsfelder zu erhalten und die eigene Arbeit in einem grösseren Kontext reflektieren zu können, die Ermöglichung von Teamarbeit, um von Kolleginnen und Kollegen lernen zu können oder Supervision oder Coaching, um Lernen und Entwicklung in Bezug auf aktuelle berufliche oder arbeitsplatzbezogene Themen zu unterstützen. Zur Personal-

entwicklung gehören aber auch Teamsupervisionen, gemeinsame Weiterbildungen im Team, gegenseitige Unterrichtsbesuche, kollegiale Beratung usw., um Fragestellungen zu bearbeiten, welche die Lehrpersonen vor Ort gemeinsam betreffen, Assessments oder andere berufliche Standortbestimmungen, um ausgehend von einer Analyse die weitere berufliche Entwicklung planen zu können, und natürlich externe Kurse, Tagungen, Seminare oder Weiterbildungen mit formalen Abschlüssen.

Die Bedeutung der externen Kurse, Tagungen, Seminare oder Weiterbildungen<sup>1</sup> für das Gesamtgebiet der Personalentwicklung wurde in den letzten Jahren etwas relativiert (z.B. Becker, 2000; Sonntag, 2000). Dies liegt unter anderem daran, dass Weiterbildungen, welche ausserhalb des Arbeitskontextes durchgeführt werden, oft nicht dazu führen, dass sich Mitarbeitende für Anforderungen qualifizieren, die sie ganz spezifisch für ihre Arbeitstätigkeit benötigen. Oder akzentuiert ausgedrückt: Die Teilnahme einzelner Mitarbeitender an externen Weiterbildungsveranstaltungen führt oft zu einem wenig spezifischen Effekt auf die konkrete Arbeitstätigkeit. Verstärkt wird dies dadurch, dass gerade im Lehrberuf der Besuch von externen Weiterbildungsveranstaltungen oft weitgehend «Privatsache» ist. Dadurch wird das erworbene Wissen häufig nicht für die Schule als Ganzes fruchtbar gemacht, sondern verbleibt bei derjenigen Person, welche die Weiterbildung besucht hat (Scherp & Eckholm, 2005). Strukturen, in welchen Lehrerinnen und Lehrer im Team über ihre besuchten Weiterbildungen berichten und ein Wissenstransfer ins Team stattfindet, sind noch wenig etabliert (Buhren & Rolff, 2002).

Ein weiterer Punkt ist die zunehmende Thematisierung der Bedeutung des Lernens «on the job», das heisst das Lernen im Vollzug der Arbeit: Die Zeit, die wir in speziellen Weiterbildungsveranstaltungen verbringen, ist verschwindend klein im Vergleich zur Zeit, während der wir an unserem Arbeitsplatz sind, und hier finden denn auch zentrale Lernprozesse statt. Die Frage, welche Herausforderungen und Lernmöglichkeiten die eigene Arbeitsplatzsituation bietet, ist von immenser Bedeutung für die berufliche Qualifizierung, oder andersherum formuliert: Berufliche Qualifizierung ist zu einem grossen Teil an die konkrete Arbeitssituation gebunden.

### **3. Funktionen von externer Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung**

Trotz der Relativierung der Bedeutung von externen Weiterbildungen im Kontext der Personalentwicklung erfüllt diese Form der beruflichen Qualifizierung innerhalb der Personalentwicklung zentrale Funktionen. Diese lassen sich folgendermassen differenzieren (Böckelmann & Mäder, 2007, S. 160 ff.):

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden vereinfachend und zusammenfassend nur noch pauschal von «externen Weiterbildungen» gesprochen. Der Begriff «extern» wird zur Differenzierung von organisations- bzw. schulinternen Weiterbildungen verwendet.

- 1) Erwerb von aktuellem Expertinnen- und Expertenwissen, welches zurück in die eigene Schule getragen werden kann,
- 2) Erwerb einer spezifischen Qualifikation, welche eine Lehrperson befähigt, die Funktion einer Expertin oder eines Experten für ein bestimmtes Fachgebiet innerhalb der Schule zu übernehmen,
- 3) Erweiterung des Fächerspektrums, das unterrichtet werden kann, oder Eröffnung von Möglichkeiten des Stufenwechsels,
- 4) Ausgleich spezifischer Lücken in der eigenen Fachkompetenz,
- 5) Gewinnung von reflexivem Abstand zum Alltagsgeschehen sowie Vernetzung mit Lehrpersonen aus anderen Schulen oder mit Fachpersonen aus anderen Berufen.

### **3.1 Erwerb von aktuellem Expertinnen- und Expertenwissen, welches zurück in die eigene Schule getragen werden kann**

Organisationen benötigen für ihre Entwicklung nicht nur die interne Vernetzung und Nutzung der Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden. Sie sind für den Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit ebenso darauf angewiesen, neue Impulse und Ideen von aussen zu erhalten. Dies gilt auch für Schulen und lässt sich nicht nur durch schulinterne Weiterbildungen erreichen, bei denen der Fokus auf der gemeinsamen Umsetzung neuer Impulse in die eigenen Strukturen und Prozesse liegt. Vielmehr geht es darum, dass Lehrerinnen und Lehrer durch externe Veranstaltungen aktuelles Expertenwissen erwerben und es in ihre Schule zurück tragen. Dabei sind zwei Bewegungen denkbar, bei denen Lehrpersonen zu einer Art «Multiplikatorinnen» und «Multiplikatoren» für die Verbreitung ihrer Weiterbildungserfahrungen werden können:

- Lehrpersonen werden aufgrund eines aktuellen Bedarfs oder einer anstehenden Entwicklung von der Schulleitung beauftragt, sich ein bestimmtes Expertenwissen zu erwerben, welches sie anschliessend in die Schule einbringen.
- Lehrpersonen haben ein individuelles Interesse an einer externen Veranstaltung und klären mit der Schulleitung, in welcher Hinsicht das Expertenwissen für die Schule von Bedeutung sein könnte. Durch entsprechende Strukturen wird für einen Rückfluss der Inputs zurück zu den Kolleginnen und Kollegen gesorgt.

Für den Rückfluss von Weiterbildungserfahrungen in die Schule ist es wichtig, geeignete Strukturen festzulegen, welche sicherstellen, dass Lehrpersonen aktuelles Expertenwissen anderen präsentieren und zur Verfügung stellen können. Sonst ist die Gefahr gross, dass der Besuch externer Veranstaltungen Privatsache bleibt, auch wenn deren Besuch mit der Schulleitung abgesprochen ist. Möglich sind regelmässige «Weiterbildungsbörsen», der Einbezug in pädagogische Sitzungen oder der Einbezug in schulinterne Weiterbildungen (vgl. Atzesberger, Osinger & Schmid-Waldmann, 2005).

### **3.2 Erwerb einer spezifischen Qualifikation, welche eine Lehrperson befähigt, die Funktion einer Expertin oder eines Experten für ein bestimmtes Fachgebiet innerhalb der Schule zu übernehmen**

Durch den Besuch von umfangreicheren externen Weiterbildungen (z. B. Zertifikatslehrgänge oder Masterstudiengänge) können Lehrpersonen zu Expertinnen und Experten für ein bestimmtes Fachgebiet werden. Bekannt sind in verschiedenen Kantonen zum Beispiel schulinterne Experten für Gesundheitsförderung, für Gewaltprävention, für Begabungsförderung oder für Informatik. Mit dem Ausbau der Weiterbildungsangebote der Fachhochschulen werden die Volksschulen in absehbarer Zeit auch über Expertinnen und Experten beispielsweise für Unterrichtsentwicklung, Schülerinnen-, Schüler- und Elternpartizipation oder für bestimmte Fachdidaktiken verfügen können.

Diese Entwicklung ergibt viel Sinn: Die äusserst vielfältigen Anforderungen an Schulen und ihre Lehrerinnen und Lehrer setzen Begrenzungen in Bezug auf die Frage, wie sehr sich eine einzelne Lehrperson in eine bestimmte Thematik vertiefen kann. Die zugleich hohen Ansprüche, welche an die Professionalität in den verschiedenen Fachgebieten gestellt werden, führen dazu, dass ein Druck in Richtung von Spezialisierungen unter den Lehrerinnen und Lehrern einer Schule entsteht. Nicht mehr eine einzelne Lehrperson kann allen Anforderungen auf dem gewünschten Niveau entsprechen, sondern die Schule als Ganzes muss über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Damit die Kompetenzen von Expertinnen und Experten für die Schule als Ganzes fruchtbar werden können, sind folgende Punkte zu beachten:

- Unter der Führung der Schulleitung muss gemeinsam geklärt werden, welche Rolle und Funktion Expertinnen und Experten innerhalb einer Schule übernehmen können.
- Die Schule als Ganzes muss sich darüber verständigen, zu welchen Themengebieten es sinnvoll und notwendig ist, eine Expertinnen- oder Expertenrolle zu definieren.
- Ausgehend von der Interessenlage der einzelnen Lehrpersonen muss letztlich die Schulleitung entscheiden, welche Lehrerin oder welcher Lehrer die Rolle eines Experten für ein bestimmtes Themengebiet übernimmt.

Der erste Punkt ist alles andere als einfach zu klären, denn die Frage von Rollen- und Funktionsspezialisierungen im Schulfeld berührt Grundfragen des Berufsverständnisses von Lehrpersonen (vgl. Leutwyler, Sieber & Diebold, 2005). Weiter dürften – wenn überhaupt – in vielen Kantonen nur in geringem Ausmass Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Expertinnen und Experten ihre Arbeit innerhalb der Schule speziell zu entschädigen. Trotz der zum Teil schwierigen Bedingungen kann aber Folgendes festgehalten werden:

- Expertinnen und Experten für bestimmte Fachgebiete innerhalb der Schule können eine Form von «Consulting» bzw. von Fach- oder Expertenberatung anbieten. Damit ist gemeint, dass sich Lehrpersonen mit ihren individuellen Fragen zum betreffenden Fachgebiet an sie wenden können und fachliche Unterstützung erhalten.

Wichtig ist, diese Form der Beratung von Counseling-Beratungsformen wie Supervision oder Coaching klar zu unterscheiden.

- Expertinnen und Experten können die Kolleginnen und Kollegen der Schule regelmässig über neue Entwicklungen, interessante Materialien oder Publikationen zu ihrem Fachgebiet informieren, damit sich andere möglichst gezielt kundig machen können.
- Expertinnen und Experten können die Leitung von schulinternen Projekten in ihrem spezifischen Fachgebiet übernehmen (beispielsweise ein Unterrichtsentwicklungsprojekt oder eine thematische Projektwoche für die gesamte Schule, die Etablierung eines Elternrates etc.).

Man kann aber durchaus auch die Frage stellen, ob es in bestimmten Fachgebieten nicht sinnvoller ist, bei Bedarf externe Expertinnen und Experten hinzuzuziehen, als diese innerhalb der Schule zu etablieren. Die Vorteile liegen auf der Hand: Externe Experten sind unabhängig und können neue Perspektiven von aussen einbringen. Sie stehen in keinem persönlichen Verhältnis zu den Lehrpersonen der Schule und sind damit in keine «alten Geschichten» verwickelt, welche ihre Rolle als Expertinnen oder Experten beeinträchtigen könnten. Die Schule muss keine längere Verpflichtung eingehen, sondern kann die Zusammenarbeit nach Bedarf wieder beenden. Interne Fachpersonen haben aber auch Vorteile: Sie sind mit den Gegebenheiten in der Schule vertraut und können daher spezifischer unterstützen. Sie wissen besser, welche Ressourcen vorhanden sind und können sie daher einfacher nutzen. Weiter sind sie schnell und unkompliziert ansprechbar und bieten eine gewisse Gewähr, dass eine Thematik innerhalb der Schule kontinuierlich weiterentwickelt wird. Und schliesslich: Die Funktion einer internen Expertin oder eines internen Experten ist für eine Lehrperson eine Form der Anreicherung oder Erweiterung des Arbeitsfeldes, was unter dem Fokus der Personalentwicklung eine wichtige Perspektive ist.

### **3.3 Erweiterung des Fächerspektrums, das unterrichtet werden kann, und Eröffnung von Möglichkeiten des Stufenwechsels**

Da heute in der Lehrerinnen- und Lehrergrundausbildung oft nicht mehr die Lehrbefähigung für alle Schulfächer erworben wird, gewinnen externe Weiterbildungen zum Erwerb zusätzlicher Lehrbefähigungen an Bedeutung. Das Unterrichten weiterer Schulfächer im Verlaufe der Berufsbiographie wird zu einer Möglichkeit der Anreicherung oder Erweiterung des Arbeitsfeldes, welche das eigene Kompetenzspektrum kontinuierlich vergrössert. Weiter werden heute systematischer Weiterbildungen in Bezug auf Stufenwechsel angeboten: Vorschul-, Primarschul- und Sekundarschullehrpersonen haben die Möglichkeit, durch spezifische Weiterbildungen eine Lehrbefähigung für die je anderen Schulstufen zu erlangen und so ihre Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Schule zu vergrössern. Dies dürfte angesichts der mancherorts sinkenden Schülerinnen- und Schülerzahlen auch für die Personalplanung der Schulleitungen ein wichtiger Faktor sein.

### **3.4 Ausgleich spezifischer Lücken in der eigenen Fachkompetenz**

Externe Weiterbildungen können dazu dienen, spezifische Lücken in der eigenen Fachkompetenz auszugleichen:

- Lehrpersonen stellen fest, dass sie sich auf einem bestimmten Gebiet zu wenig sicher fühlen und besuchen eine entsprechende Weiterbildung;
- in einem Mitarbeitendengespräch wird deutlich, dass auf einem bestimmten Gebiet ein Entwicklungsbedarf besteht, und es wird mit der Schulleitung vereinbart, dass eine Lehrerin oder ein Lehrer eine entsprechende Weiterbildung besucht;
- in einem Beurteilungsverfahren wird festgestellt, dass es einen Handlungsbedarf in Bezug auf einen bestimmten Bereich der Fachkompetenz gibt, und der Besuch einer Weiterbildung wird als geeignete Massnahme beschlossen.

### **3.5 Reflexiver Abstand zum Alltagsgeschehen, Vernetzung mit Lehrpersonen aus anderen Schulen oder mit Fachpersonen aus anderen Berufen**

Der Besuch einer externen Veranstaltung kann auch heissen, Abstand zum Alltagsgeschehen zu nehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Gelegenheit haben, von Zeit zu Zeit eine Metaposition zu ihrer Alltagsarbeit einzunehmen und sich mit fachlichen Themen unabhängig von internen Verflechtungen und gewohnten Vorgehensweisen auseinanderzusetzen. Häufig ermöglicht dies, Bestehendes zu hinterfragen und neue Visionen zu entwickeln. Dazu tragen nicht nur die Inputs der externen Fachpersonen bei, welche eine Weiterbildung leiten. Sehr kostbar ist auch der in Weiterbildungen in der Regel stattfindende Austausch mit Lehrpersonen aus anderen Schulen oder – wenn Weiterbildungen ausserhalb des Bildungsbereichs besucht werden – der Austausch mit Fachpersonen aus anderen Berufen. Externe Weiterbildungen haben hier das Potenzial, die fachliche Offenheit und den Mut, neue Wege zu begehen, zu fördern.

## **4. Fazit**

Externe Weiterbildungen sind ein mögliches Instrument der Personalentwicklung, welches eine Reihe wichtiger Funktionen erfüllen kann. Viele Lehrerinnen und Lehrer besuchen häufig Weiterbildungsveranstaltungen. Sie tun dies traditionell primär entsprechend ihren persönlichen beruflichen Entwicklungsbedürfnissen. Geht man davon aus, dass sich Schulen jedoch als Ganzes weiterentwickeln müssen, sollten die individuellen Weiterbildungsaktivitäten in den Kontext der Personalentwicklung gestellt und damit auch an den Bedürfnissen der Schule als Ganzes ausgerichtet werden. Dabei ist es wichtig, die unterschiedlichen Funktionen von externen Weiterbildungen zu thematisieren sowie die individuelle Motivation der Lehrpersonen wo immer möglich zu unterstützen. Letztlich ist es auch für die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer befriedigender, wenn die in einer Weiterbildung erworbenen Kompetenzen explizit in der Schule gefragt sind und nicht im Bereich der privaten beruflichen Qualifizierung verborgen bleiben.

Vonseiten der Weiterbildungsanbieter könnte dies unterstützt werden, indem die Funktion einer Weiterbildungsteilnahme thematisiert wird bzw. Angebote auf die unterschiedlichen Funktionen hin ausgerichtet werden. Weiter ist es sinnvoll, Fragen der Personalentwicklung in der Aus- und Weiterbildung von Schulleitenden einen genügend grossen Platz einzuräumen sowie qualifizierte Beratungsangebote zu dieser Thematik bereitzustellen.

Eine deutliche Wirkung von individuellen Weiterbildungsaktivitäten auf die Entwicklung der lokalen Schulen kann jedoch nur erzielt werden, wenn die Funktion von Schulleiterinnen und Schulleitern im Bereich der Personalführung strukturell gestärkt wird. Nur so wird es letztlich möglich sein, die individuellen Qualifikationen, welche durch den Besuch von externen Weiterbildungen erworben werden, verbindlich für die Schulen fruchtbar zu machen. Dies ist primär eine Frage der in den verschiedenen Kantonen formal noch sehr unterschiedlich festgelegten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Schulleitenden.

## Literatur

- Atzesberger, S., Osinger, D. & Schmid-Waldmann, Ch.** (2005). TEOS@Online: Durch «Blended Learning» vom Arbeitsplatz Klasse zum Arbeitsplatz Schule. *Journal für Schulentwicklung*, 2, 53–63.
- Becker, M.** (2000). Vom Wissenshamster zum Kompetenzwiesel. Reformansätze in der Personalentwicklung. In M. Becker, V. Schwarz & A. Schwertner, A. (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Personalentwicklung*. (2. Aufl., S. 117–135). München: Rainer Hampp.
- Böckelmann, Ch. & Mäder, K.** (2007). *Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich*. Zürich: Verlag Pestalozzianum.
- Borkowsky, A. & Zuchuat, J.-Ch.** (2006). *Lebenslanges Lernen und Weiterbildung. Bestandesaufnahme der internationalen Indikatoren und ausgewählte Resultate*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Buhren, C.G. & Rolff, H.-G.** (2002). *Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden*. Weinheim: Beltz.
- Holling, H. & Liepmann, D.** (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 285–316). Bern: Huber.
- Leutwyler B., Sieber, P. & Diebold, M.** (2005). *Untersuchung zur Akzeptanz von Laufbahnmodellen im Lehrberuf. Chancen- und Risikoeinschätzung*. Zug: PHZH Zug, Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen.
- Scherp, H.-A. & Ekholm, M.** (2005). Lehrerfortbildung in der Schulentwicklung – Wirkungen auf die Unterrichtspraxis. *Journal für Schulentwicklung*, 4, 53–62.
- Sonntag, K.** (2000). Personalentwicklung «on the job». In M. Kleinmann & B. Strauss (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (2. Aufl., S. 181–203). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

## Autorin

**Christine Böckelmann**, Dr., Pädagogische Hochschule Fachhochschule Nordwestschweiz, Baslerstrasse 43, 5201 Brugg, christine.boeckelmann@fhnw.ch