

pädagogische hochschule zürich

# Personalentwicklung von Schulleitenden – Entwicklung eines Development Centers

SLS Tagung Zug, 4. September 2009

Christine Bieri, Patricia Schuler und Brigitte Stirnemann

Departement Beratung und Schulentwicklung &  
Departement Forschung und Entwicklung

## Inhalte

Kontext

Theoretischer Hintergrund

Fragestellungen

Entwicklung eines DC für Schulleitende an der PHZH

Diskussion

## Kontext

- Auftrag des Departements Beratung & Schulentwicklung; Kooperation mit F&E
- Entwicklung eines Development Centers zur Standortbestimmung für amtierende Schulleitende im Rahmen von Personalentwicklungsangeboten der PHZH

## Theoretischer Hintergrund zur Thematik ‚Schulleitung‘

*organisationssoziologische, erziehungswissenschaftlich, betriebswirtschaftliche, arbeits- und organisationspsychologische Zugänge:*

- Trend zur **Rationalisierung**: Bürokratisierung, Professionalisierung, Technisierung, Ökonomisierung, Verwissenschaftlichung (Weber, 1985; Luhmann, 2001; Böttcher & Terhart, 2004; Böttcher, 2008)
- **Educational Governance** (Altrichter, Brüsemeister & Wissinger, 2007)
- **Schulqualität** (Fend, 1977, 1998, 2000, 2006, 2008; Huber 2002), **Schulentwicklung** (Dalin, 1997; Rolff, 1998; Philipp, 1998; Rolff, 2007) und **Schulwirksamkeitsforschung** (Wissinger & Huber, 2002; Buchen, 2006)
- **IOP-Modell** (Thom et al., 2002) und **St. Galler Schulmodell** (Dubs, 2005; Seitz & Capaul, 2005)
- **Transformational Leadership** und **Change Agent** (Fullan, 1992; Leithwood, 1996; Bass & Avolio, 1999; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999; Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006)
- **Professional Development** (Moon, Butcher & Bird 2000)

## Fragestellungen

- In welchem theoretischen Kontext wird „Schulleitung“ aktuell thematisiert?
- Welche impliziten und expliziten Anforderungsprofile existieren bereits?
- Was ist ein Development Center im Kontext der Personalentwicklung?
- Welche Trends zeichnen sich im Bereich Assessment Center / Development Center ab?
- Wie gelangen wir zu einem differenzierten Anforderungsprofil/Kompetenzprofil?

## Was ist ein Development Center?

- Instrument der individuellen Laufbahnplanung und Personalentwicklung
- Element eines Entwicklungsprozesses über Zeit
- mit Lernsettings, Feedbacks, Transfermöglichkeiten
- Simulationen **und** Selbstreflexion, Peer-Feedback, Entwicklungsempfehlungen (Obermann, 2002; Thornton & Rupp, 2006; Contarini & Vannotti, 2006)
- Ziel: Entwicklungsmöglichkeiten, Kompetenzdefizite, Laufbahnperspektiven aufzeigen resp. reflektieren
- Standards: [www.akac.ch](http://www.akac.ch)

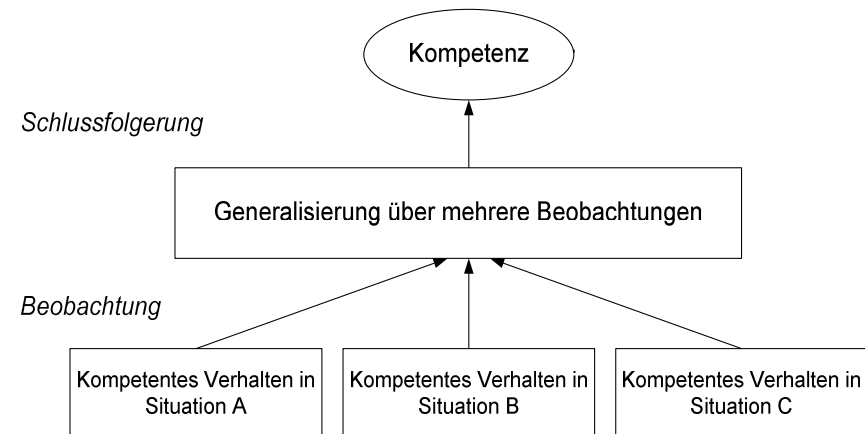
# Kompetenzdefinition

## Bildungsforschung

Kompetenz als “the mental conditions necessary for cognitive, social and vocational achievement” (Weinert, 2001)

## AC/DC → Arbeits- und Organisationspsychologie

Rückschluss von Performanz auf Kompetenz (Kanning, 2005; Thornton & Rupp, 2006)

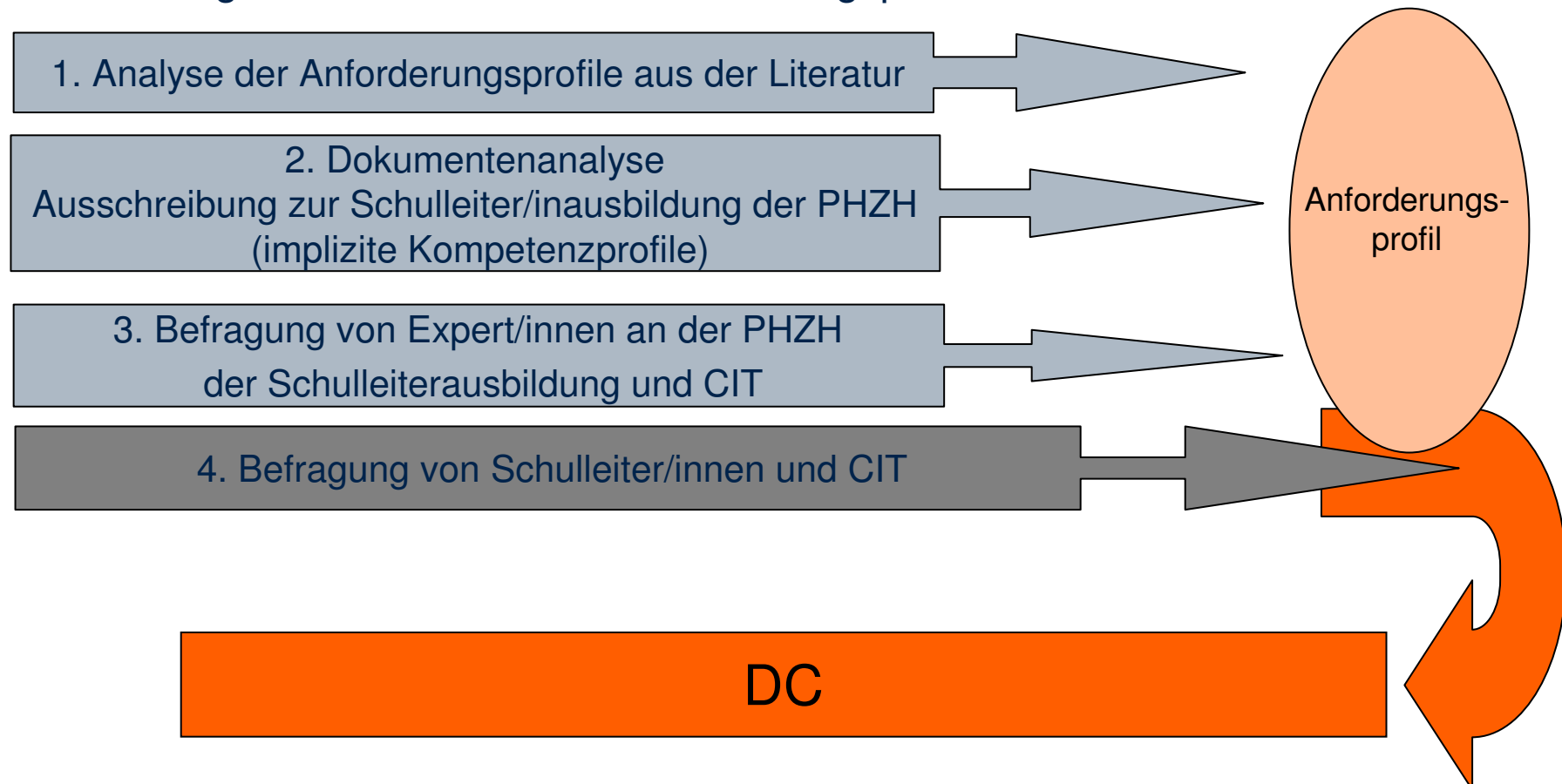


## Trends rund um die Thematik AC/DC

- stärkere **Lernorientierung** und Fokus auf Kompetenzen, die „veränderbar“ sind (Internationale AC-Kongresse 2006, 2008; Sarges, 2001; Rupp et al., 2006) → Feedback
- **Ego-Involvement** (Sherif, 1966; Sarges, 2008)
- **Self-other agreement** resp. **Kongruenz** zwischen **Selbst-** und **Fremdeinschätzung** (Atwater et al., 1998, 2005; Höft & Bath, 2008)
- **geringe Konstrukt-** aber **gute Prognosevalidität** (Kleinmann, 1997; Lievens & Conway, 2001; Thornton & Rupp, 2006)
- Kontroverse um **Aufgaben- vs. Dimensionseffekte** (Lievens & Conway, 2001; Bowler & Woehr, 2006; Hoffman, 2009)
- Trend: „**broad dimensions**“ (Arthur et al., 2003; Hoffman, 2009)

## Methodischer Teil

### Herleitung und Definition eines Anforderungsprofils



## Fazit aus 1-3: ein weites Feld...

Führungskompetenz  
 Transformational Leadership  
 Personalführung  
 Personalentwicklungskompetenz  
 Entscheidungs- und Durchsetzungsvermögen  
 Delegationsfähigkeit  
 Motivation  
 Überzeugungskraft  
 Organisation und Planung  
 Changemanagement/Innovationsbereitschaft  
 Verantwortung  
 Projektmanagement  
 Systemisches Denken  
 Bewusstsein für Struktur und Organisation  
 Sozialkompetenz  
 Kommunikationsfähigkeit  
 Teamfähigkeit  
 Fähigkeit zur Kooperation (mit untersch. Partnern)  
 Konfliktfähigkeit und Problembewältigung  
 Selbstreflexion

Rollenbewusstsein und –Rollengestaltung  
 Abgrenzungsfähigkeit  
 Belastbarkeit  
 Persönlichkeit  
 Kreativität  
 Lernfähigkeit und Lernbereitschaft  
 Engagement  
 Leistungsmotivation  
 Kulturelle Sensibilität  
 Fairness und Integrität  
 Gesellschaftliche Sensibilität  
 Fachkompetenz  
 Grundkompetenz (Ausbildung)  
 Zusatzkompetenz (Weiterbildung)  
 Pädagogische Kompetenz  
 Nicht unmittelbar fachspezifisches Wissen  
 Wissen im Bereich Schulqualität und  
 Schulentwicklung  
 Fachkompetenz als Lehrperson  
 PR-Kompetenz

## Fazit aus 1-3

Problem: zu viele Kompetenzen, zu überlappend, zu unterschiedlich abstrakt, häufig kaum beobachtbar, soziologische vs. psychologische Ansätze

Vorgehen anhand von drei Kriterien:

1. Beschränkung auf vier bis sechs Kompetenzen
2. Beobachtbarkeit
3. Validität und Trennschärfe

Einschränkung auf:

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- Problemlösefähigkeit
- Organisation und Planung
- Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Motivation
- Rollenbewusstsein
- Selbstreflexion

## Vergleich mit Kategoriensystem nach Arthur et al. (2003)

- **Communication**
- **Consideration/Awareness of others**
- **Drive**
- **Influencing others**
- **Organizing and Planning**
- **Problem Solving**
- **Tolerance for Stress/Uncertainty**

# Vergleich mit Ähnlichkeitsanalysen (Odermatt, 2008)

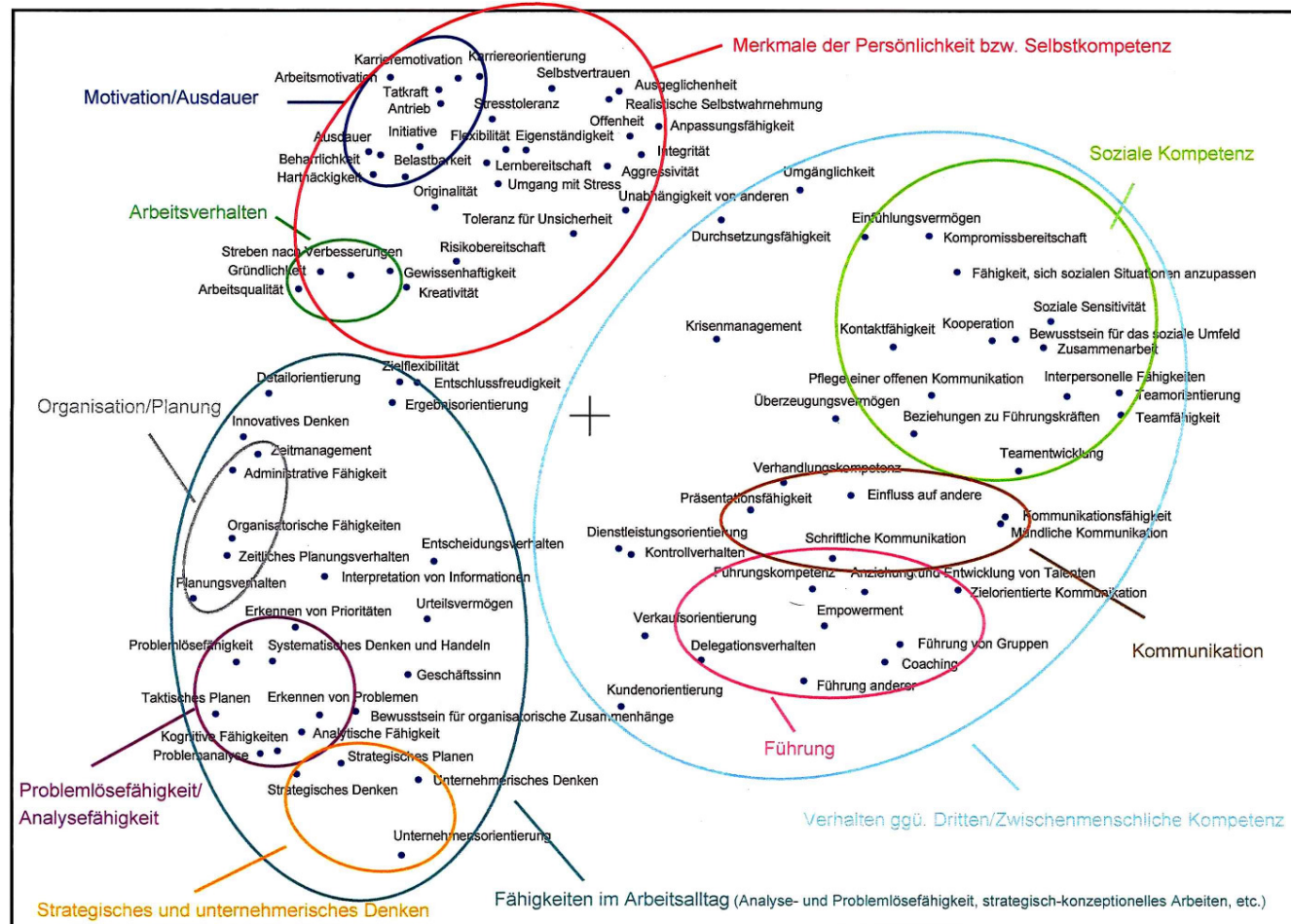


Abbildung 2: Ähnlichkeitsanalyse nach Odermatt, 2008

## „Limitations“ und Diskussion

### „Limitations“

- Bis anhin keine Verbindung zwischen AC/DC-Forschung und Schulleitungsforschung (vgl. Thonen & Molenaar, 2009)
- Datengrundlage der Ähnlichkeitsanalysen: subjektiv eingeschätzte Konstrukte von AC-Spezialisten/innen

### Diskussion

- Wie wird ein DC zum Bestandteil einer gezielten Personalentwicklung?
- Welche Bedeutung hat die Personalentwicklung in einem Berufsfeld, welches vergleichsweise wenig Laufbahnoptionen bietet?

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

[christine.bieri@phzh.ch](mailto:christine.bieri@phzh.ch)

[patricia.schuler@phzh.ch](mailto:patricia.schuler@phzh.ch)

[brigitte.stirnemann@phzh.ch](mailto:brigitte.stirnemann@phzh.ch)