



**Monika Urfer-Schumacher**

MPH MAS EBBM  
Leiterin Organisations-  
entwicklung  
Careum Bildungszentrum  
Gloriastrasse 16  
CH-8006 Zürich  
Tel.: +41 43 222 51 18  
Fax: +41 43 222 52 05  
monika.urfer@careum.ch  
www.careum.ch

**Schlüsselwörter**

Kompetenzen einer Lehrperson

Kompetenzentwicklung

Wirkungsdreieck Lehrperson-Weiterbildung-Organisation

# Lehrpersonen entwickeln Kompetenz

Monika Urfer-Schumacher

*Kompetenzorientierung und Kompetenzentwicklung sind aktuelle Begriffe in Organisationen und Lehrplänen. Doch sind dies nur leere Schlagworte? Modebegriffe? Was steckt dahinter? Welche Bedeutung haben diese für Lehrpersonen? Im Referat am Lernweltenkongress 2010 in Salzburg wird aus der Perspektive der Lehrperson die Thematik Kompetenzentwicklung betrachtet. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Kompetenz (die erfolversprechendste Kombination von Ressourcen in Abstimmung auf die Anforderung der Situation) im realen Arbeits- bzw. Lebensalltag transparent wird und dass der Erwerb einer Kompetenz ein aktiver Prozess des Individuums – hier der Lehrperson – ist. Dies bedingt jedoch, dass Bildungsangebote an realen Situationen der Arbeitswelt der Lehrpersonen anknüpfen und den Transfer in den Alltag erlauben. Seitens der Organisation braucht es Rahmenbedingungen, welche die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden fördern und bereit sind, die dadurch entstehenden Dynamiken konstruktiv zu nutzen. Unbestritten ist, dass Kompetenzentwicklung, lebenslanges Lernen, Verantwortlichkeit und Handlungskompetenz am besten in lernenden Organisationen gelingen, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen gestalten. Dieses Wirkungsdreieck Individuum – Organisation – Weiterbildung im Bezug auf Kompetenzentwicklung der Lehrpersonen wird bearbeitet.*

## 1. Einleitung und Ausgangsbasis

Kompetenzentwicklung und Kompetenzorientierung sind aktuelle Begriffe in Organisationstheorien, Organisationsentwicklung, Pädagogik und andere mehr. Sie lösen Themen wie Zielorientierung, Schlüsselqualifikationen, Ressourcenorientierung ab. Das Fokussieren der Kompetenzen hat den Vorteil, dass die Qualität der Leistung am Resultat des Outputs gemessen wird und dabei die erfolgreiche Kombination der individuellen Fähigkeiten und Ressourcen in Verbindung mit dem Kontext beurteilt.

Dieser Ansatz ist für Lehrpersonen sehr geeignet, da die Persönlichkeit der Lehrperson die Unterrichtsqualität maßgeblich prägt und die Kongruenz zwischen Persönlichkeit, Handeln und Verhalten die Kompetenz ausmacht.

Der Artikel gliedert sich in die drei Hauptthemen Lehrperson, Weiterbildung und Organisation. Drei Themen, die sich gegenseitig bedingen.

Nach der Begriffsklärung werden als Erstes die Anforderungen an die Lehrperson aufgegriffen und das Kompetenzprofil abgeleitet. Als Zweites wird das Lernen bzw. Erweitern der Kompetenz mit dem Fokus der Gestaltung von organisationsinterner und -externer Weiterbildung beschrieben und als drittes Thema sind die Aspekte einer lernenden Organisation dargestellt.

Die Ausführungen basieren auf einer konstruktivistischen Grundhaltung, umgesetzt in ein Problem basiertes pädagogisches Verständnis, geprägt durch die Systemtheorie, Kybernetik und kognitiver Neurowissenschaft. So ist davon auszugehen, dass jede Person alle Arten von Wahrnehmungen in Verbindung mit ihrer Welt interpretiert und die nachfolgenden Ausführungen Bilder, Assoziationen auslösen, die sehr verschieden und individuell sind. Kommunikation hat also viele Tücken. Pirandello (1921) lässt in seinem Drama ‚Sechs Personen suchen einen Autor‘ den Vater treffend sagen:

*»Wir tragen alle eine Welt von Dingen in uns; jeder seine eigene Welt! Doch wie sollen wir einander verstehen, Herr Direktor, wenn ich in die Worte, die ich spreche, den Sinn und die Bedeutung der Dinge lege, die in mir sind, während jener, der sie hört, sie unweigerlich mit dem Sinn und der Bedeutung auffasst, die sie in seiner inneren Welt haben. Wir glauben einander zu verstehen, doch wir verstehen uns nie!«*

Seite 176-181

Eingereicht am: 23.09.2010

Akzeptiert am: 23.09.2010

DOI: 10.3936/1078

## Title

### Teachers develop skills

## Abstract

Competence orientation and skills development are current concepts in organizations and in curricula. But these are just empty slogans? Buzzwords? What's behind it? How important are these for teachers? In the speech of the Lernwelten Congress 2010 in Salzburg the issue of competence development considered from the perspective of the teacher is being discussed. Basically, it is assumed that competence (the most promising combination of resources in coordination with the requirements of the situation) in a real working or everyday life is transparent and that the acquisition of literacy is an active process of the individual - in this case the teacher. However, this means that education is build on real situations of work for teachers, and allows the transfer to everyday life. On the part of the organization, it requires a framework that promotes skills development of employees. These employees must be willing to use the resulting dynamics constructively. It is undisputed that skills development, successful lifelong learning, responsibility and competence to act works best in learning organizations. This triangle: individual – organization – Training in terms of skills development training of teachers is being processed.

## Keywords

Competencies of a teacher  
Skills development  
triangle teacher-training-Organization

Es ist zu hoffen, dass es gelingt den Inhalt so darzustellen, dass ähnliche Wirklichkeiten entstehen. Um dies zu unterstützen, werden gewisse Begriffe geklärt: Ein zentraler Begriff ist Kompetenz, definiert entsprechend den Ausführungen im Kopenhagen-Prozess.

»Sie bezeichnen die Fähigkeit zur Anwendung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Know-how in einem gewohnten oder neuen Arbeitsumfeld. Eine Kompetenz setzt sich zusammen aus Wissen, Fachkompetenz und Verhalten. Sie wird definiert durch Zielorientiertheit, Selbständigkeit, Ergreifen von Initiative, Verantwortung, durch das Beziehungs- oder Kooperationsumfeld, die verwendeten Mittel und das Anforderungsprofil« (BBT Glossar, 2006).

Eine Kompetenz ist demnach die Erfolg versprechendste Kombination von Ressourcen in Abstimmung auf die Anforderungen der Situation. Ein weiterer wichtiger Begriff: Kompetenzentwicklung.

»Kompetenzentwicklung besteht darin, die Wirkung des Selbst zu entdecken und die eigenen Fähigkeiten experimentell zu erproben und weiter zu entwickeln. Kompetenzentwicklung (formell und informell) besteht in der Befähigung zur Selbstorganisation. In Institutionen sind die Voraussetzungen zur eigenständigen Problemlösung zu schaffen, um die Kompetenz des Gesamtsystems zu steigern«. (Bergmann G. et al. 2006, Seite 63).

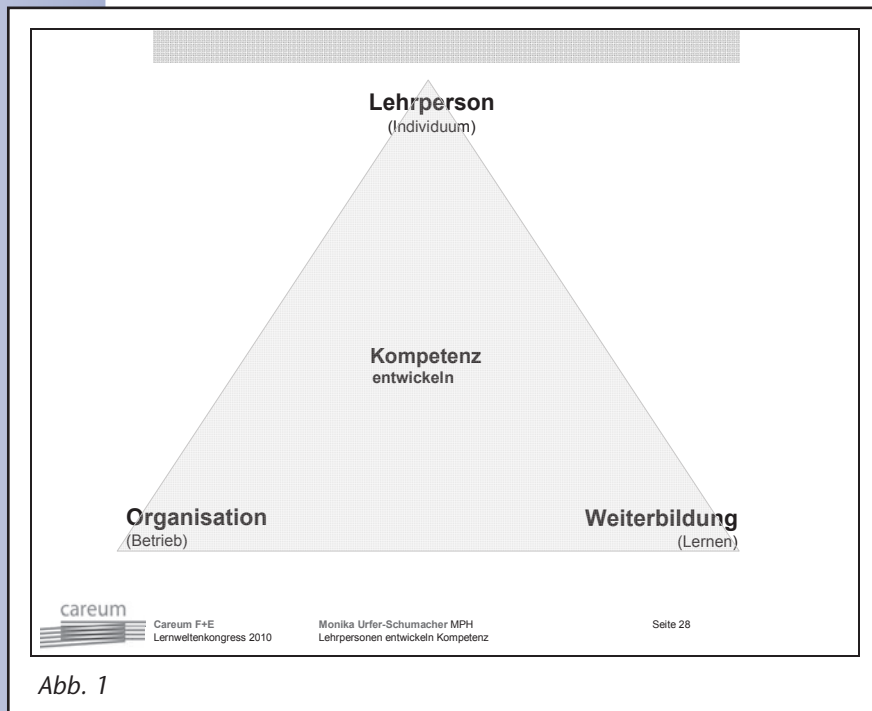


Abb. 1

Die Kompetenzentwicklung braucht seitens der Lehrperson eine ehrliche Selbstbeurteilung und gezieltes Lernen; seitens der Institution Voraussetzungen, die Entwicklung fördern und interessiert sind, an engagierten und Einfluss nehmenden Mitarbeitenden. Diese Aspekte Lehrperson, Lernen und Organisation können als Wirkungs Dreieck dargestellt werden.

Wirkungs Dreieck deshalb, weil die drei Bereiche sich gegenseitig beeinflussen und bedingen. Die Kompetenz einer Lehrperson kann sich nur im realen Kontext verwirklichen. Dieser Kontext formt und prägt das Bildungsinstitut mit seinen Rahmenbedin-

gungen, Anforderungen, seiner Kultur und insbesondere der Bedingungen zur Förderung der Kompetenz der Mitarbeitenden mittels interner und externer Weiterbildung. Diese drei Aspekte haben vielfältige Wirkung aufeinander. Einige davon sind nachfolgend aufgegriffen.

## 2. Die Lehrperson

### 2.1 Kompetenzen der Lehrperson

Die Kompetenz ist also in der realen Umsetzung erkennbar, dazu müssen die Anforderungen an die Lehrperson, die sie an sich selbst und die die Organisation an sie stellt, bekannt sein.

Die verantwortungsbewusste Lehrperson erwartet von sich, dass sie ihre Aufgabe bestmöglich erfüllt. Und wie Reich dies aufzeigt, ist sie bereit, sich kritisch zu hinterfragen und zu beurteilen.

»Als Lehrender muss ich mir selber Rat werden, indem ich eine Haltung kultiviere, die auf Kriterien beruht, die ich selber eingesehen und verstanden habe. Dies wird meinen persönlichen Lehr- und Lernstil bestimmen, und so werde ich von anderen wahrgenommen« (Reich 2006, Seite 25)

Die Anforderungen an eine Lehrperson sind bestimmt durch die zu erfüllenden Aufgaben. Diese sind vielfältig:

»... sie müssen mehr und mehr heute eher eine Basis dafür schaffen, dass Lerner lernen, sich lebenslang selbst ein schnell veränderliches Wissen anzueignen. Lehrende müssen dabei gegenwärtig viele Rollen realisieren können: Sie sind Mehrwisser, Impulsgeber, Planer, Helfer, Berater, Ermöglicher, Moderatoren, Visionären, Evaluateure und anderes mehr«. (Reich 2006, Seite 25)

De Grave et al (1999) haben in einer Studie Studierende nach ihren Vorstellungen einer guten Lehrperson – der Tutorin/des Tutors – befragt. Sie identifizierten ein Profil mit vier zentralen Rollen.

- (1) *elaboration*: Eine gute Lehrperson stimuliert das Hinterfragen und klären der Aussagen der Studierenden;
- (2) *directing the learning process*: Sie fordert und achtet auf ausreichende Tiefe des zu bearbeitenden Inhalts und auf mögliche Lücken im Vorwissen;
- (3) *integration of knowledge*: Sie unterstützt die Verknüpfung von neuem Wissen mit dem Vorwissen und fordert die Erklärung und Begründung neuen Wissens und deren Integration;
- (4) *stimulating interaction and individual accountability*: Sie stimuliert die Studierenden das Gelernte in eigenen Worten festzuhalten, sich selber zu überprüfen und die Lernergebnisse wie die vorhandenen Ressourcen zu dokumentieren

Helmke (2010) befasst sich seit langem mit Unterrichtsqualität und hat dazu ein Modell entwickelt. In jüngerer Zeit wurde das Modell (Lehrerpersönlichkeit – revisited) mit dem Bereich Lehrpersonen ergänzt, so dass auch die Merkmale der Lehrperson als wichtiger Einflussfaktor auf die Unterrichtsqualität erfasst werden. So zeichnen sich das Professionswissen, die methodisch-didaktische Kompetenz kombiniert mit der Kompetenz des Klassenmanagements, der pädagogischen Orientierung, der Ziele und Erwartungen prägend für das Handeln und Verhalten. Wichtig sind auch Persönlichkeitsmerkmale wie Humor, Geduld und entscheidend das Engagement. Die Lehrperson ist somit der zentrale INPUT-Faktor des Lernprozesses.

Zusammenfassend können aus den verschiedenen Erwartungen die Grundkompetenzen, die einer Lehrperson eigen sind, abgeleitet werden:

- Hohe Fachkompetenz, sie beinhaltet fundiertes breites Expertenwissen und -handeln, gepaart mit der Fähigkeit einer starken Vernetzung und komplexen Wahrnehmung.
- Ausgeprägte methodisch-didaktische Kompetenz, ausgezeichnet durch die Fähigkeit der Gestaltung einer stimulierenden Lernumgebung und Förderung eines nachhaltigen Lernprozesses.
- Hohe Kommunikationskompetenz, die sich durch aktives Zuhören, Erfassen der Welt des Gegenübers, angemessene Sprache, dem Bewusstsein der Sender-Empfängerproblematik sowie dem Wahrnehmen der unterschiedlichen Konstrukte und Entwicklungsstadien der Lernenden zeigt.
- Ausgeprägte persönliche Kompetenz basierend auf Wertschätzung, Transparenz, Kongruenz, Engagement, Humor, Geduld, einem echten Interesse am Gegenüber und dem Bewusstsein, dass die Lehrperson in ihrem Handeln und Verhalten immer Vorbild ist.

Auf Grundlage dieser Anforderungen, den dazu notwendigen Kompetenzen sowie des konkreten Auftrags der Lehrperson kann ein Anforderungsprofil erstellt werden.

## 2.2 Anforderungsprofile und Kompetenzbilanz

Der Begriff Anforderungsprofil steht hier exemplarisch für andere Instrumente wie Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen usw. Das Anforderungsprofil ist kompetenzorientiert und zeigt auf, welche Leistungen in welcher Wichtigkeit für die Gesamtaufgabe zu erbringen sind. Anforderungsprofile werden in der Regel gemeinsam von Vorgesetzten und Stellen-Innehabenden erstellt.

Die Aufgaben einer Lehrperson werden bestimmt vom Auftrag der Organisation, der Organisations-Kultur, der pädagogische Konzeption, den qualitativen Erwartungen und Ziele sowie dem Einsatzgebiet der Lehrperson.

Je klarer dieses Anforderungsprofil beschrieben ist und gelebt wird, desto effektiver kann die Lehrperson ihren Bedarf an Kompetenz einschätzen und beurteilen. Sie kann eine Kompetenzbilanz erstellen.

In der Kompetenzbilanz werden die Anforderungen der Organisation mit den vorhandenen individuellen Kompetenzen

Anforderungsprofil: Die Tutorin / der Tutor						
Aufgaben: Verantwortungsbereich: Zusammenarbeit: Qualitätsanforderung: Kompetenzen:						
Kompetenzen	Soll					Bemerkungen
Methoden- /Fachkompetenz	Sehr wichtig 1	2	3	4	Nicht wichtig 5	
Berufswissen						
Organisation						
Lehrfähigkeit						
Qualitätsentwicklung						
Zusammenarbeit						
Persönliche und sozial-kommunikative Kompetenzen (fachübergreifend)	Sehr wichtig 1	2	3	Soll		Bemerkungen
				Sehr wichtig 1	Nicht wichtig 5	
Methoden- /Fachkompetenz						
Berufswissen						
Aktualisiert ihr berufliches Wissen und Können				X	X	
Vertieft und spezialisiert ihre Kenntnisse zum Inhalt des thematischen Blocks					X	
Organisation						
Organisiert die vorbereitende Besprechung mit der Moderatorin des Tutorats				X	X	
Lehrfähigkeit						
Beherrscht die PBL-Methode				X	X	
Fördert die Zusammenarbeit in der Tutoratsgruppe				X	X	
Erkennt Störungen in der Gruppe und geht diese an					X	
Unterstützt den Lernprozess und die Autonomie der Studierenden				X		

Abb. 2: In Anlehnung an KAB (2000)

verglichen. Der Lernbedarf resultiert aus der Beurteilung der Diskrepanz der bestehenden und geforderten oder gewünschten Ressourcen. Auf dieser Grundlage kann der Aufbau der Kompetenzen geplant werden.

### 3. Weiterbildungen

#### 3.1 Grundsätzliche Gestaltung der Weiterbildung

Die dazu notwendigen Weiterbildungen beinhalten interne und externe Angebote. Ausgehend von einer konstruktivistischen pädagogischen Auffassung ist klar, dass nachhaltiges Lernen möglichst realitätsnah sein muss, also die Lebenswelt der Weiterbildungsteilnehmenden – der Lehrpersonen – ins Zentrum und als Ausgangssituation für alle Lerninhalte stellt.

In Anlehnung an Bergmann et al (2006) können Anforderungen an die Weiterbildungen formuliert werden:

- Fokussieren: Die Komplexität der Fülle des Alltags sinnvoll reduzieren und so die Konzentration aufs Wesentliche ermöglichen.
- Spiel- und Denk-Räume bereitstellen: Selbstorganisation und Engagement der Teilnehmenden ermöglichen, Transfer neuer Inputs unterstützen, Perspektivenwechsel initiieren und das Spektrum der Kompetenz erweitern.
- Identität entwickeln: Grundlegendes, Verbindendes und Unterscheidendes verifizieren und die Identität selbstbewusst weiterentwickeln.
- Gemeinsames sichern und weiterentwickeln: Vernetzen der Ressourcen, Konsense festigen, Wissen und Prozesse koordinieren, Gemeinsames entstehen lassen.

Die Merkmale einer guten Weiterbildung entsprechen jenen eines konstruktivistischen Unterrichtsettings.

- Der Inhalt der Weiterbildung hat Anwendungsbezug im beruflichen Kontext – ist situiert.
- Sie baut auf Vorwissen und Können auf – ist anschlussfähig.
- Die Inputs perturbieren und motivieren – sie machen neugierig.
- Die Inhalte sind in der momentanen Situation nützlich, bedeutsam und sinnvoll – sind viabel und relevant.
- Die Gestaltung der Weiterbildung fördert kreatives und aktives Handeln – ist lustbetont.
- Sie unterstützt die Konstruktion des Wissens im Dialog und in Gruppen – fordert menschliches Lernen.
- Sie ermöglicht die Selbststeuerung des Lernens – fordert die Selbstverantwortung.

#### 3.2 Externe Weiterbildungen

Externe Weiterbildungen dienen dazu, die pädagogischen Grundlagen zu legen. Die Angebote auf dem Markt sind vielfältig. Bei der Wahl sollte die Kongruenz mit der pädagogischen Konzeption der Lehrperson und der Organisation berücksichtigt werden.

#### 3.3 Interne Weiterbildungen

Interne Weiterbildung hat grundsätzlich den Vorteil, dass sich eine Gruppe von Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Wissensbasis erarbeitet. Die Umsetzung in den Alltag wird wahrscheinlicher, wenn die Organisation die Aufgabe wahrnimmt:

*»Impulse zu geben (Initiativen, Irritationen), den Rahmen (Regeln, Rollen, Ziele) interaktiv zu entwickeln und für eine stimmige Atmosphäre zu sorgen« (Bergmann et al. 2006, Seite 45)*

Es funktioniert jedoch nur, wenn die Organisationsstruktur und -kultur die Mitarbeitenden an Veränderungen und Weiterentwicklungen beteiligt und ihnen die „Kompetenz“ zuspricht und entsprechende Verantwortung überträgt.

Im Rahmen der Masterarbeit *Tutorin/Tutor – eine anspruchsvolle Aufgabe* (Urfer 2010) wurde das Erleben der Rollen der Tutorin/des Tutors in der Umsetzung des Siebensprungs, einer problembasierten Lernform, untersucht. Gegen 50 Lehrpersonen beurteilten Aussagen zu den Fragen.

- Wie erleben Tutorinnen und Tutoren die Umsetzung ihrer Aufgaben im Unterrichtsalltag?
- Welche Anteile der Rollen interpretieren sie als leicht umzusetzen und welche Anteile fallen ihnen schwerer?

Aufgrund der Antworten konnten Herausforderungen identifiziert werden, die einer Intervention bedürfen. Die Resultate zeigten, dass die Einschätzung der Herausforderungen und

## Tutorin/Tutor – eine anspruchsvolle Aufgabe

(Masterthesis FHNW 2010; M. Urfer-Schumacher)

Themen, die einer Intervention bedürfen (Auszug):

- Klären und Umsetzen von Rahmenbedingungen und Abmachungen
- Coaching der „Neulinge“
- Umgang mit der Expertise
- Anleiten der Studierenden zu effektivem selbstgesteuerten Lernen
- Differenzieren der Tutoratsarbeit je nach Ausbildungsstand der Studierenden
- Entscheidungsgrundlagen/-kriterien für Interventionen
- Sicherheit in situationsgerechter Intervention insbesondere in Lern- und Gruppenprozess
- ....



Careum F+E  
Lernweltenkongress 2010

Monika Urfer-Schumacher MPH  
Lehrpersonen entwickeln Kompetenz

Seite 21

Abb. 3

die Gestaltung der Tutoratsarbeit sehr stark durch die Persönlichkeit der Lehrpersonen geprägt werden und durch die Forderung der situationsgerechten Intervention potenziert ist.

Das erste Thema fokussiert eine zentrale Voraussetzung für das erfolgreiche Agieren der Lehrpersonen. Rahmenbedingungen, Regeln und Absprachen müssen transparent sein und von allen Beteiligten eingehalten werden, was sich oft als Stolperstein zeigt. Die anderen Themen beinhalten Aspekte der konkreten Wahrnehmung der Aufgaben im Unterrichtsalltag, die sinnvollerweise durch interne Weiterbildung aufgearbeitet werden.

Die vorgeschlagenen Gefäße eignen sich, um die individuelle Kompetenz zu fördern, Ressourcen des Teams im Sinne der Expertise einzubringen, eine gemeinsame Grundhaltung zu entwickeln und gezielt externes Expertenwissen einzubauen. Die Verbindung von implizitem und explizitem Wissen steigert die Effektivität des Lernergebnisses für das Individuum und die Organisation.

Der letzte Punkt ist ein zentrales Thema der Kompetenzentwicklung. Es ist die Stärkung der Fähigkeit der Metakognition. Bretschneider beschreibt dies wie folgt:

*»Mithilfe einer detaillierten Betrachtung der eigenen Biographie soll sich der Einzelne im Rahmen eines Reflexionsprozesses ein geschärftes Bewusstsein über seine Kompetenzen verschaffen, um sich selbst sowie Dritten gegenüber dialogfähig zu machen. Durch das gezielte Einholen von Fremdeinschätzungen aus dem privaten oder beruflichen Umfeld sind diese Erkenntnisse dann zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Oder anders formuliert: Ausgehend von einer subjektiven Selbsteinschätzung, die mit einer Vielzahl von subjektiven Fremdeinschätzungen ver- und abgeglichen wird, sollen eine gewisse Objektivität und Aussagekraft erreicht werden« (Bretschneider 2007, Seite 11).*

## Interne Kompetenz-Bildung

- Intevision ggf. kombiniert mit Expertenbefragung
- Kollegiales Hospitieren
- Individuelles Coaching
- Teamcoaching
- Spezifische interne Weiterbildung
- Institutionalisierte Metakognition und Dokumentation
- ....



Careum F+E  
Lernweltenkongress 2010

Monika Urfer-Schumacher MPH  
Lehrpersonen entwickeln Kompetenz

Seite 22

Abb. 4

Die Reflexion sollte ein institutionalisiertes Gefäß der Kompetenzentwicklung sein. Dies einerseits, um den individuellen Lernbedarf gezielt wahrzunehmen, aber auch im Sinne des Vorbildes für die Studierenden.

## 4. Organisation

Wie in den Ausführungen schon mehrmals erwähnt spielt die Organisation eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Kompetenz einer Lehrperson. Als lernende Organisation ist sie interessiert an engagierten und kompetenten Mitarbeitenden und gestaltet entsprechende Voraussetzungen. Zusammenfassend sind hier noch einige Aspekte, die die Kompetenzentwicklung fördern, aufgelistet.

- Klare Strukturen und Ziele
- Verbindliche Werte (Wertschätzung, Selbstverantwortung, ...)
- Klare, verbindliche Rahmenbedingen (so wenig wie möglich, so viele wie nötig)

**Literatur**

BBT (2006) Glossar der geläufigen Terminologie im Kopenhagen-Prozess. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Bergmann, G.; Daub, J.; Meurer, G. (2006). Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung. <http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2006/report-095-teil2.pdf> 02.08.2010

Bretschneider, M. (2007). Kompetenzentwicklung aus der Perspektive der Weiterbildung. <http://www.die-bonn.de/doks/bretschneider0601.pdf> 05.04.2010

Careum Fachstelle (2005). Problem basiertes Modell-Curriculum. Zürich: Stiftung Careum

De Grave, Willem S.; Dolmans, Diana H J M; van der Vleuten Cees P M. (1999). Profiles of effective tutors in problem-based learning: scaffolding student learning. Blackwell Science Ltd MEDICAL EDUCATION 1999; 33: 901-906 ([www.fdg.unimaas.nl/educ/cees/CV/Publications/1999/Profiles of effective tutors in problem-based learning.pdf](http://www.fdg.unimaas.nl/educ/cees/CV/Publications/1999/Profiles%20of%20effective%20tutors%20in%20problem-based%20learning.pdf), 22.03.2010)

Gräsel, Cornelia (1997). Problemorientiertes Lernen. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle, Hoegrefe

Helmke, Andreas (2010). Unterrichtsqualität und Unterrichtsdiagnostik. Referat Weiterbildungskongress WBK I im BBZB Luzern 15.7.2010

KAB Süddeutscher Verband (2000). Die Kompetenzbilanz: Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit. Deutsches Jugendinstitut, München

Reich, Kersten (2006). Konstruktivistische Didaktik. Weinheim: Beltz

Schmidt, Henk G.; Moust, Jost H.C. (1995). What Makes a Tutor Effektiv? A Structural-equations Modeling Approach to Learning in Problem-based Curricula. Academic Medizin, Vol. 70. NO.8/ August 1995.

Urfer-Schumacher, Monika (2010). Tutorin/Tutor – eine anspruchsvolle Aufgabe. Masterthesis Fachhochschule Nordwestschweiz. Unveröffentlicht.

Watzlawick, Paul; Kreuzer, Franz (1987) Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit. Ein Gespräch über den Konstruktivismus. München: Piper

- Geklärte Verantwortungen
- Qualitätsmanagement (Ruf ‚gute Schule‘)
- Gemeinsame Weiterentwicklung der Organisation
- Wissensmanagement
- ...

Die ersten vier geben, wie vorgängig erwähnt, allen Beteiligten Verbindlichkeit und Sicherheit. Die nachfolgenden Aspekte sind jene einer lernenden Organisation. Sie sind für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Institution wichtig.

So wie für die Lehrpersonen, ist es auch für eine Organisation Bedingung, ihr Qualitätsmanagement effizient umzusetzen. Also ähnlich wie bei der Lehrpersonen wird eine regelmäßige Metakognition mittels geeigneter Instrumente, wie beispielsweise das EFQM durchgeführt. Systematisch werden dabei Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen, die Prozesse und die Ergebnisse aller Bereiche analysiert und verbessert.

**5. Zusammenfassung**

Lehrpersonen entwickeln Kompetenz innerhalb dieses Wirkungs-dreiecks (Abb. 5).

Wenn alle in diesem Gefüge sich ihrer gegenseitigen Beeinflussung bewusst, wertschätzend, nachhaltig und qualitätsbewusst gemeinsam das Beste für alle Beteiligten anstreben, ist die Kompetenzentwicklung erfolgreich. Die stetige Auseinandersetzung und Diskussion fördern das gegenseitige Verstehen – erlauben das Erreichen einer ähnlichen Wirklichkeit in der alle Beteiligten ihren Beitrag leisten und Verantwortung tragen. Watzlawick umschreibt dies so:

»Aus der Idee des Konstruktivismus ergeben sich zwei Konsequenzen. Erstens die Toleranz für die Wirklichkeiten anderer – denn dann haben die Wirklichkeiten anderer genauso viel Berechtigung wie meine eigene. Zweitens ein Gefühl der absoluten Verantwortlichkeit. Denn wenn ich glaube, daß ich meine eigene Wirklichkeit herstelle, bin ich für diese Wirklichkeit verantwortlich, kann ich sie nicht jemandem anderen in die Schuhe schieben.« (Watzlawick 1982).

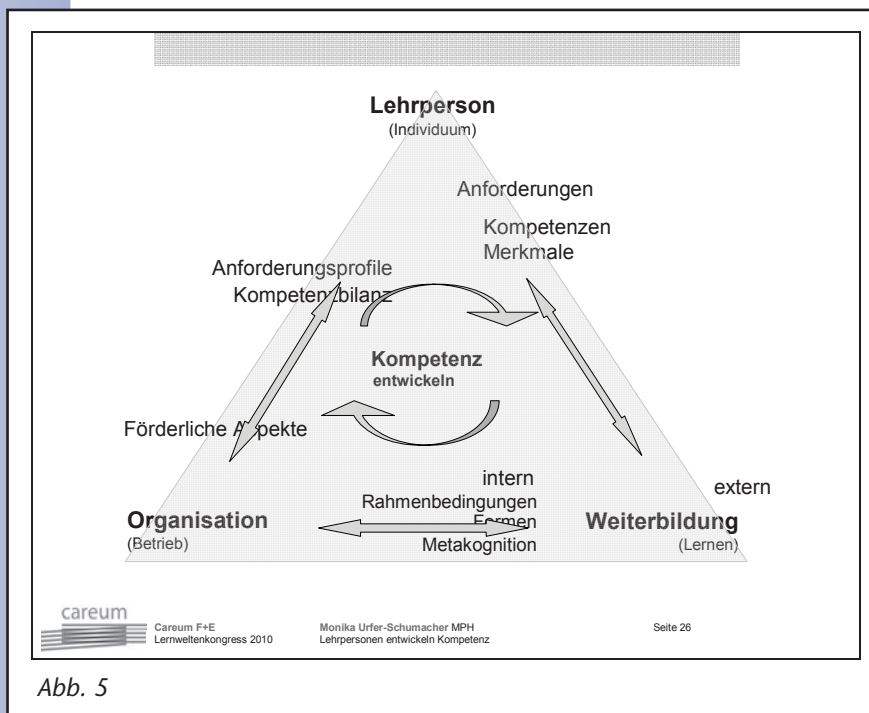


Abb. 5

**PrinterNet Community**

Sie finden weitere Informationen zu diesem Artikel unter

[www.printernet.info/detail.asp?id=984](http://www.printernet.info/detail.asp?id=984)