

Keine Sackgasse

Das Modell der «Protean Career» ermöglicht einen neuen Blick auf Berufslaufbahnen von Lehrpersonen.

Text: Martin Gubler

Der Lehrberuf bietet zahlreiche Möglichkeiten zur fachlichen Spezialisierung und zur Übernahme von (Teil-)Leitungsfunktionen. Dennoch ist die Wahrnehmung bei vielen Lehrpersonen, aber auch in der Öffentlichkeit, noch stark vom Image des Lehrberufs als «berufliche Sackgasse» mit nur sehr begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten geprägt (Herzog, Herzog, Brunner & Müller, 2007). Fehlende berufliche Perspektiven im Lehrberuf – ob real oder subjektiv wahrgenommen – führen zu Unzufriedenheit (Herzog & Leutwyler, 2010), was unter anderem zur Folge hat, dass insbesondere Männer den Beruf wieder verlassen (Herzog et al., 2007). Für Schulen und Lehrpersonen ist es von grosser Bedeutung, die vielfältigen, langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten im Lehrberuf zu erkennen und wertzuschätzen. Ein bewährtes theoretisches Modell aus der organisationspsychologischen Laufbahnforschung kann dabei helfen, neue berufliche Perspektiven für Lehrpersonen jeglichen Alters zu entwickeln.

Das Konzept der «Protean Career»

Hall (1996) skizzierte mit der «Protean Career» – benannt nach Proteus, dem griechischen Gott, der seine Form nach Belieben verändern und sich so immer wieder neuen Anforderungen und Situationen anpassen konnte – einen Typ Berufslaufbahn, der sich radikal von bisherigen Vorstellungen unterschied. Bei der «Protean Career» liegen die Verantwortung für die eigene Laufbahn und die Beurteilung des eigenen Erfolgs beim Individuum, nicht bei der Organisation. Die Person versteht sich selbst als treibende Kraft für die Entwicklung der eigenen Laufbahn und überträgt die Verantwortung dafür nicht dem Arbeitgeber. Das Modell der «Protean Career» lässt unzählige Wege zur beruflichen Zufriedenheit und zum Erfolg zu, während bei der traditionellen Sicht auf eine erfolgreiche Laufbahn vor allem das hierarchische Vorankommen und damit verbundene Lohnerhöhungen zählen.

Das Konzept der «Protean Career» umfasst zwei Kernelemente: Lernzyklen und Metakompetenzen.

Lernzyklen

Während traditionelle Vorstellungen von Laufbahnen auf vorhersagbaren, zu einem bestimmten Alter oder Karriereschritt gehörenden Entwicklungen basieren, entwickelt sich eine «Protean Career» in wiederkehrenden Lernzyklen (Hall, 1996). Solche Lernzyklen kommen in verschiedenen beruflichen Phasen vor und widerspiegeln die individuelle Entwicklung. Abbildung 1 zeigt die vier Phasen eines einzelnen Lernzyklus. In der ersten Phase, dem Entdecken, lernt das Individuum eine neue Aufgabe kennen. In der Phase des Ausprobierens beginnt die Person, neu gewonnenes Wissen konkret einzusetzen. In der Phase der Etablierung ist sie mit den neu erlernten Abläufen und Inhalten vertraut und kann diese im Alltag mühelos anwenden. Die Phase des Expertentums beschreibt schliesslich den Zustand, in dem eine Person in einem Bereich so viel Erfahrung gesammelt hat, dass sie auch komplexe Ausnahmesituationen

bewältigen kann. Nach einer gewissen Zeit suchen die meisten Menschen nach einer neuen Herausforderung – der nächste Lernzyklus beginnt. Der Wechsel von einem Lernzyklus zum nächsten kann durch äussere oder innere Einflüsse angestossen werden und ist jedes Mal mit einer zumindest kurzfristigen Leistungseinbusse verbunden.

Gemäss Hall (1996) definiert die jeweilige Position innerhalb eines Lernzyklus das sogenannte «Laufbahnalter» einer Person. Dieses hat nichts mit dem biologischen Alter zu tun, sondern zeigt auf, wie gut die Person ihre aktuelle Tätigkeit beherrscht. Hall trägt damit dem Umstand Rechnung, dass es in der heutigen Arbeitswelt immer mehr berufliche Tätigkeiten gibt, bei denen die fachliche Kompetenz und nicht das biologische Alter entscheidend ist. Hall geht auch davon aus, dass Individuen im Verlauf der Zeit aus früheren beruflichen Erfahrungen lernen und so zunehmend bessere Leistungen erbringen. Dies zeigt sich in Abbildung 1 dadurch, dass spätere Lernzyklen auf einem insgesamt höheren Leistungsniveau liegen als die vorangehenden.

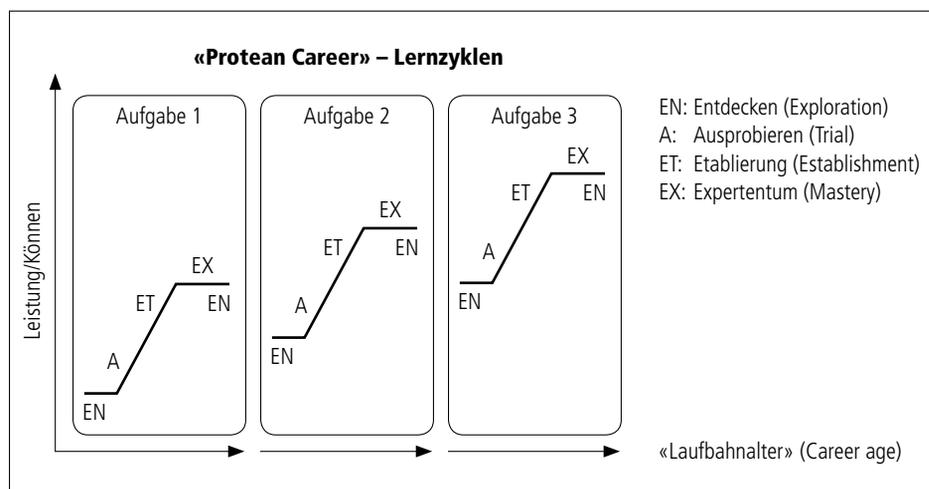
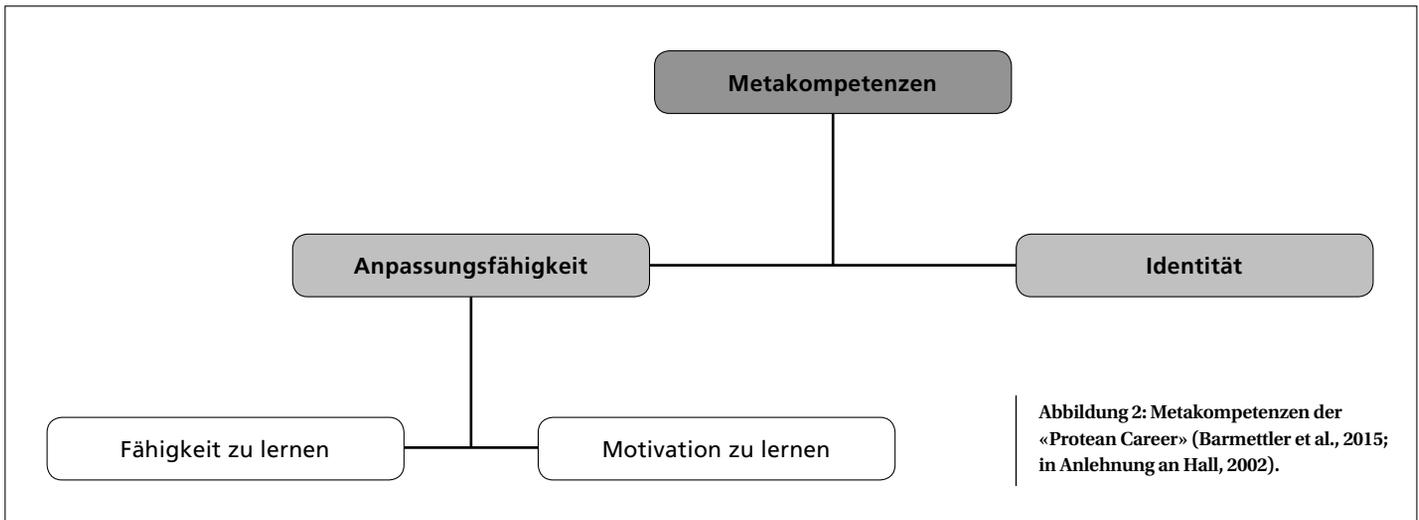


Abbildung 1: Lernzyklen der «Protean Career» (Barmettler, Gubler & Ziltener, 2015; in Anlehnung an Hall, 1996).



Metakompetenzen

Um die Übergänge zwischen den Lernzyklen zu meistern, aus den Erfahrungen zu lernen und damit letztlich in der beruflichen Laufbahn erfolgreich zu sein, braucht ein Individuum gemäss Hall (1996) zwei sogenannte Metakompetenzen: Identität und Anpassungsfähigkeit (siehe Abb. 2).

Laut Hall (2002) entsteht Identität fortlaufend – vor allem durch Selbstkenntnis, das Identifizieren der eigenen Werthaltungen sowie das Bemühen, diesen nachzuleben. Anpassungsfähigkeit umfasst sowohl die Fähigkeit als auch die Motivation zu lernen. Es reicht nicht, wenn ein Individuum nur die (intellektuelle) Fähigkeit hat, etwas zu lernen. Erst wenn eine Person auch innerlich bereit und motiviert ist, sich zu entwickeln, kann sie sich wirklich auf neue Situationen einstellen und aus gemachten Erfahrungen lernen.

Gemäss Hall (2002) sind beide Metakompetenzen notwendig, um in einer Laufbahn langfristig erfolgreich zu sein. Die wissenschaftliche Forschung unterstützt das Modell der «Protean Career» zunehmend durch empirische Studienergebnisse. Einige konzeptionelle Aspekte müssen jedoch noch vertieft analysiert werden (detaillierte Beschreibung der «Protean Career» und eine ausführliche Literaturübersicht siehe Gubler, 2018 sowie Gubler, Arnold, & Coombs, 2014).

Anwendung im schulischen Umfeld

Das Modell der «Protean Career» eignet sich auch hervorragend als Basis für Personalentwicklung im Schulkontext und für die indivi-

duelle Laufbahnplanung von Lehrpersonen. Die nachfolgenden exemplarischen Eindrücke aus Workshops und Weiterbildungen verdeutlichen dies.

Junge Lehrpersonen

Angehende Lehrpersonen oder solche, die erst vor Kurzem eine Stelle angetreten haben, reagieren meist sehr positiv auf das Modell. Für viele von ihnen wirkt die Kenntnis der Lernzyklen und Metakompetenzen entlastend, zeigen diese Elemente doch auf, dass sie nicht zwingend ein ganzes Berufsleben lang in der gleichen Funktion an einer Schule tätig sein müssen und dass sie die eigene berufliche Entwicklung proaktiv steuern können. Das eröffnet oft neue Perspektiven und wirkt gegen die nach wie vor verbreitete Angst, mit dem Lehrberuf in eine berufliche «Sackgasse» zu geraten.

Lehrpersonen «45 plus»

In Laufbahn-Workshops mit erfahrenen Lehrpersonen löst das Bild der Lernzyklen ebenfalls ein überwiegend positives Echo aus. Die Lehrerinnen und Lehrer erkennen, dass eine Laufbahn im schulischen Umfeld immer wieder neue, spannende Entwicklungsperspektiven bietet (z. B. Teilnahme an didaktischen Pilotprojekten, Betreuung von Studierenden in Praktika), dass sich die einzelne Lehrperson aber auch entsprechend engagieren muss. Dies führt zu neuen Einsichten über die eigene Berufslaufbahn. Beispielsweise hat eine Lehrperson, die über lange Zeit keine berufliche Perspektive im Schulkontext erkennen konnte und deshalb ernsthaft einen vollständigen Ausstieg aus dem Schulumfeld in Betracht zog, auf Basis der Lern-

zyklen ihre eigene Situation kritisch reflektiert und dadurch den Willen und den Mut zu einer Schulleitungsausbildung aufgebracht.

Schulleitende

Schulleitende erachten das Modell meist als sehr hilfreich und praxistauglich für eine gezielte Personalentwicklung. So können Lernzyklen beispielsweise als Basis für Entwicklungsgespräche genutzt werden und die Metakompetenzen zeigen mögliche Handlungsfelder für individuelle und gesamtschulische Entwicklungen auf (für zahlreiche Praxisbeispiele und konkrete Anwendungsmöglichkeiten, siehe Barmettler et al., 2015).

Das Modell der «Protean Career» eröffnet neue Perspektiven auf Berufslaufbahnen von Lehrpersonen jeglichen Alters und es bewährt sich für Schulleitende als praxistaugliches Instrument für individualisierte Personalentwicklung. Damit können unter anderem die zahlreichen beruflichen Entwicklungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten im Lehrberuf noch besser erkannt und genutzt werden. Dies kommt letztlich allen zugute – der einzelnen Lehrperson, den Schülerinnen und Schülern und dem Schulsystem insgesamt.

Prof. Dr. Martin Gubler

ist Leiter des Forschungsprogramms «Weiterbildung & Personalentwicklung» an der Pädagogischen Hochschule Schwyz.

>>> Das Literaturverzeichnis finden Sie unter www.4bis8.ch <<<