



WORKSHOP FÜR SCHULFÜHRUNGS-TRIOS

personalentwicklung im zeitalter der digitalisierung.

Wie Schulen vom Kursbesuch zur lernenden Organisation kommen.

Dr. Georg Winder / georg.winder@aprendo.ch



personalentwicklung. was genau meinen wir?

Damit wir 90 Minuten lang über dasselbe reden – Schulleitung, SMI/PICTS und Lehrperson.

1 Bedarf klären Woran arbeiten wir – und warum jetzt?

2 Gefäss wählen Kurs, Erprobung, Austausch oder Plattform.

3 Erprobung Zeit, Auftrag und Verbindlichkeit im Alltag ermöglichen.

4 Wirkung prüfen Woran sehen wir es – und wann?

Drei Ebenen

**individuum,
team,
organisation.**

Personalentwicklung ist nicht der Weiterbildungskatalog. Der Katalog ist Schritt 2 von vier.

was am ende vorliegen soll.

Fünf Bausteine der späteren Roadmap – heute schärfen wir Hebel und Verantwortung.

1 PE-Hebel Ein kleiner, konkreter Fokus und kein Grossprojekt.

2 Verantwortlichkeit Eine treibende Person oder Rolle.

3 Termin Startbar in 4 Wochen, überprüfbar nach 3–6 Monaten.

4 Indikator Woran erkennen wir Wirkung?

5 Anschlussgefäss Tandem, Hospitation oder Austausch.

Output

**geschärfter
PE-hebel und
geklärte
verantwortung.**

Die konkrete Roadmap – mit Starttermin, Wirkungsprüfung und Stolperstein – entsteht in der anschliessenden, moderierten Transferphase.

die technik ist angekommen. die menschen noch nicht.

Digitalisierung ist nicht mehr vor allem ein Ausstattungsproblem. Der Hebel liegt zunehmend woanders.

9,1 % → 69,9 %

Lehrkräfte mit täglicher Nutzung digitaler Medien im Unterricht

Deutschland 2013 → 2023 · ICILS 2023

Geräte, Plattformen, Lizenzen



deutlich vorangekommen

Aus- und Weiterbildung mit Praxisbezug



grosser Entwicklungsbedarf

Personalentwicklung als Strategie



meist Leerstelle

Technik und Nutzung sind deutlich vorangekommen. Personal- und Organisationsentwicklung werden damit zum zentralen Hebel.

was wir in schulen sehen.

Drei Muster aus unserer Zusammenarbeit mit Schulen und Gemeinden.

01

Die Kurve nach dem Kurs.

Die Nutzung steigt kurz an und fällt ohne Anschlussgefäß innert Wochen zurück auf den Ausgangswert.

02

Die stille Mehrheit.

Ein Teil des Kollegiums treibt, ein Teil folgt, ein Teil wartet ab. Gesteuert wird meist nur der erste Teil.

03

Der blinde Fleck der Steuerung.

Die Ausstattung ist genau bekannt, die Kompetenzverteilung im Kollegium fast nie.

ki-realitätscheck.

Vier Fragen, spontan mit Handzeichen. Kein Kommentar, keine Begründung.

1

KI produktiv genutzt?

Wer hat KI diese Woche beruflich eingesetzt?

2

Kollegium im Blick?

Wer weiss, wie viele Personen KI wirklich nutzen?

3

Qualitätskriterien?

Wer hat schulinterne Kriterien für den KI-Einsatz?

4

Anschlussgefäss?

Wer hat ein verbindliches Gefäss nach einem KI-Kurs?

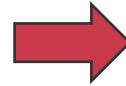


von der tool- zur organisationsfrage.

DIE FALSCHER FRAGE

«Welche Tools
brauchen wir?»

Technik steht im Mittelpunkt. Menschen und
Organisation bleiben unsichtbar.



DIE RICHTIGE FRAGE

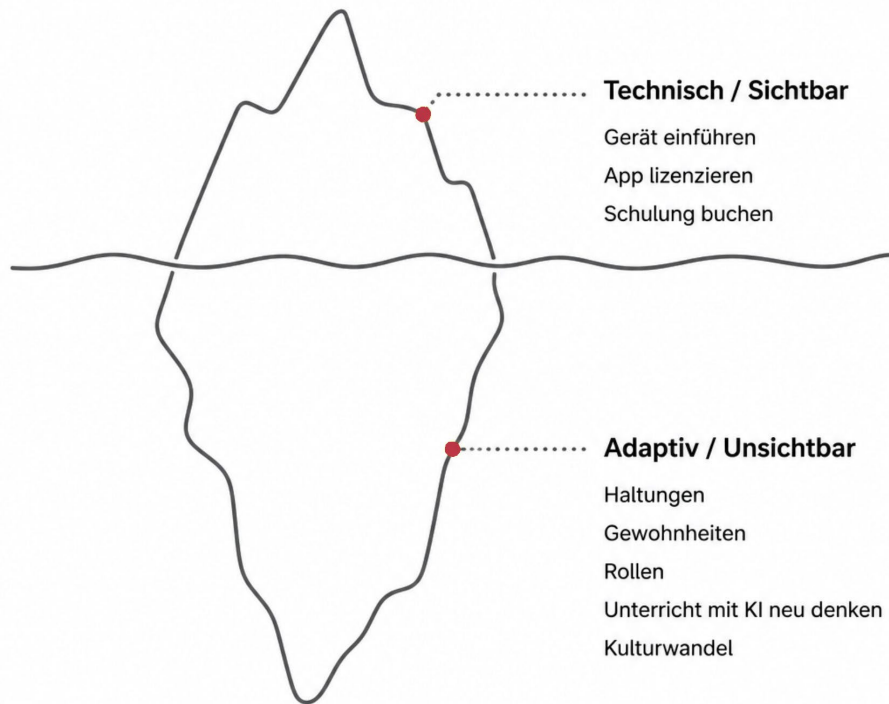
«Wie wird unsere Schule zu
einer lernenden
Organisation?»

Kultur, Haltung und Zusammenarbeit im Mittelpunkt.
Technik und Organisation werden gemeinsam
entwickelt.

**Wann hat Ihre Schule zuletzt etwas wirklich gemeinsam gelernt und nicht nur ein Tool
eingeführt?**

viele digitalfragen gleichen einem eisberg.

Technische Lösungen reichen selten, wenn Haltungen, Routinen und Rollen betroffen sind.



technisch · die Spitze

Bekannte Lösung, klare Antwort. Machbar mit Budget, Beschaffung und einem Kurs.



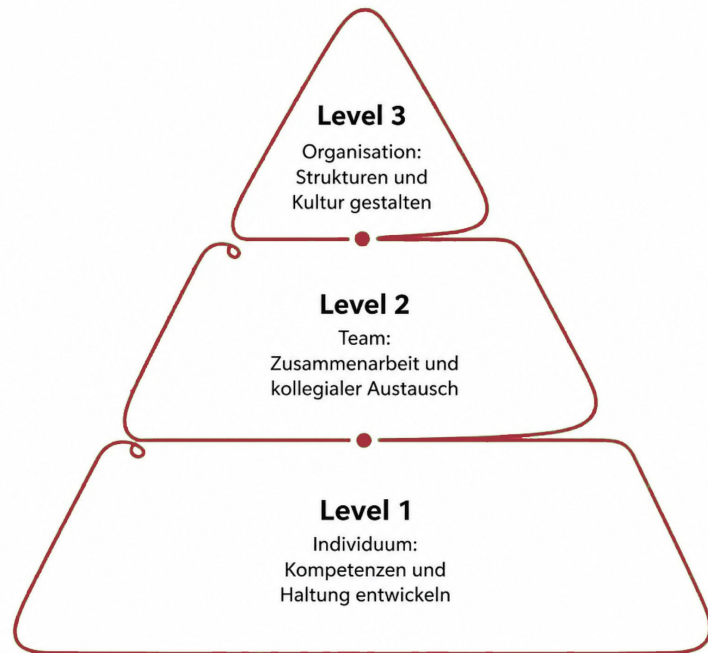
adaptiv · die Masse darunter

Berührt Haltungen, Gewohnheiten und Rollen. Lässt sich nicht allein technisch lösen – sondern nur gemeinsam entwickeln.

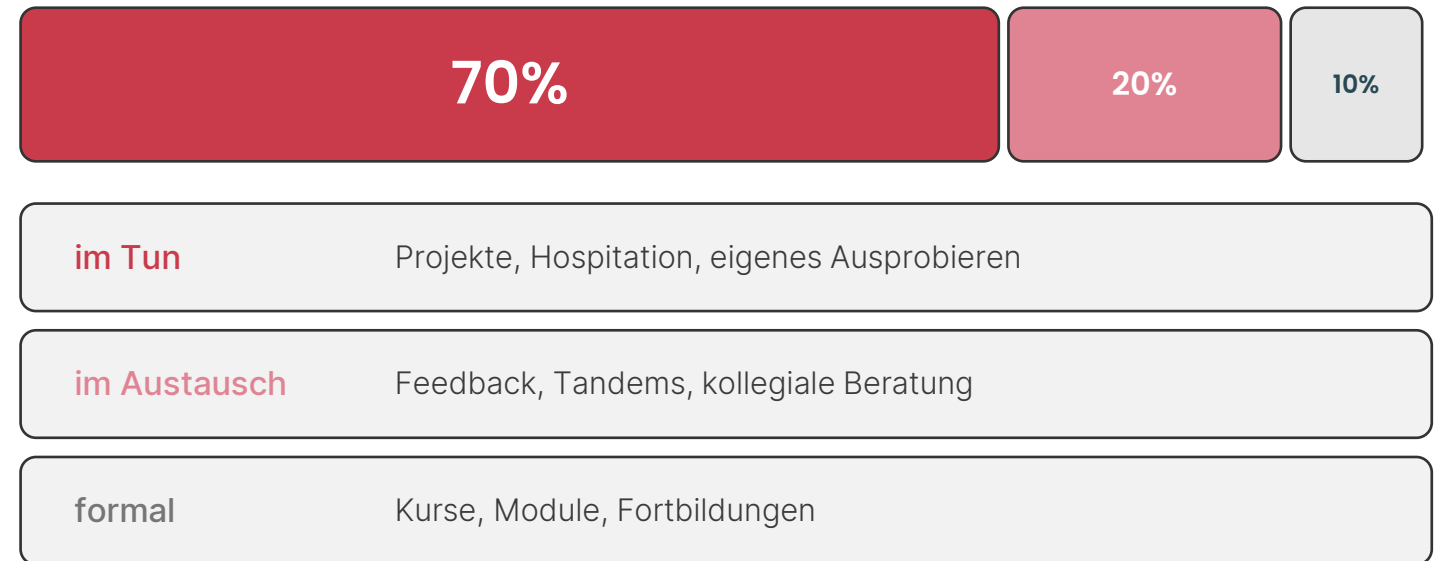
Ein typischer Führungsfehler: adaptive Herausforderungen ausschliesslich technisch behandeln.

pe wirkt auf drei ebenen – und lernen passiert im alltag.

Wer nur auf die einzelne Person setzt, verliert die Wirkung im Transfer.



70-20-10: Merkhilfe für Lernen am Arbeitsplatz



Wie beim Sprachenlernen: Man lernt im Land – nicht im Kursraum. Lerngefäße im Alltag sind Hauptkanal, nicht Beigabe.

70-20-10 nach Lombardo & Eichinger (1996) – Heuristik, keine empirisch validierte Verteilung.

wer treibt den prozess?

Innovationsprozesse profitieren von drei komplementären Promotionsfunktionen. Sie können von unterschiedlichen oder denselben Personen getragen werden.



Fehlt eine Funktion, steigt das Umsetzungsrisiko.



Machtpromotor:in

Schulleitung

Schafft Verbindlichkeit, setzt Ressourcen frei und gibt das Führungssignal.

1



Prozesspromotor:in

SMI / PICTS

Begleitet, koordiniert und moderiert den Veränderungsprozess.

2



Fachpromotor:in

Lehrperson

Bringt didaktische Expertise und Unterrichtserfahrung ein.

3

Das sind Rollen, keine Personen: Je nach Thema kann dieselbe Person eine andere Rolle einnehmen – und eine Rolle von mehreren getragen werden.

ein kollegium ist kein kurspublikum.

Die Bleistift-Metapher

Die Spitze

Sie sind die ersten, die neue Technologien übernehmen. Sie dokumentieren und teilen ihre Praktiken – mit allen Fehlern und Schwächen.

Die Anhängsel

Sie kennen die Fachausdrücke und besuchen die Fortbildungen. Aber sie setzen selbst nichts um.

Die Muffen

Sie klammern sich an das, was sie kennen. Neue Technologien haben keinen Platz in ihrem Unterricht.

Die Scharfsinnigen

Sie beobachten die Spitze, übernehmen das Beste, lernen aus Fehlern und machen tolle Dinge.

Der Schaft / Das Holz¹

Sie würden die Technologie nutzen, wenn andere sie einrichten, ihnen erklären und am Laufen halten würden.

Die Radierer

Sie streben danach, möglichst viel oder gleich alle Arbeit der Spitze rückgängig zu machen.

¹ Im Original gibt es hier ein Wortspiel: „The Wood“ klingt wie „They would ...“, also „Sie würden damit arbeiten, wenn ...“

Sechs Typen – bewusst zugespitzt

Ein Kollegium ist nicht normalverteilt, sondern gespreizt. Die Metapher ist eine Praxisheuristik, keine Empirie – die Verteilung in Ihrem Haus messen Sie anders.

Der Bruch

Personalentwicklung kann keine Menschen tauschen. Sie kann Bedingungen ändern – und macht aus sechs Etiketten drei Aufträge.

differentenzieren statt giessen.

Vier Züge, mit denen Personalentwicklung Heterogenität bearbeitet, statt sie zu ignorieren.

● 1 · Sichtbar machen

Kompetenzbereiche und Niveaus statt Bauchgefühl. Ohne Raster bleibt Differenzierung Sympathie.

● 2 · Basis und Vertiefung

Ein verbindlicher Pflichtanteil für alle, darüber Wahlpfade nach Niveau.

● 3 · Spitze als Ressource

Die Spitze wird Fachpromotorin, nicht Kursteilnehmerin. Tandem statt Frontalkurs.

● 4 · Getrennte Gefässe

Wissensaufbau asynchron und individuell, Reflexion gemeinsam und terminiert.

Trio-Frage, 60 Sekunden: Wie gross ist die Spreizung in Ihrem Kollegium – und wer bei Ihnen kennt sie tatsächlich?



TEIL 2 · JETZT GEHT ES LOS

vom modell zur eigenen schule.

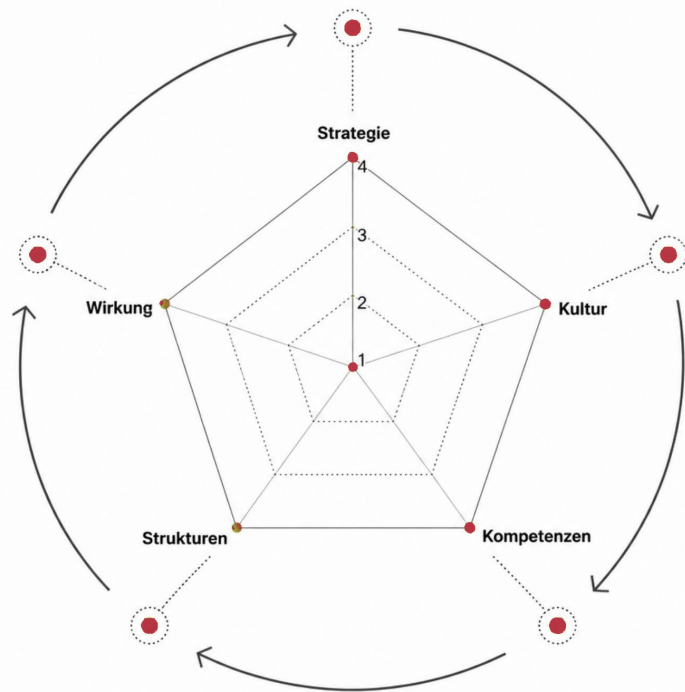
Ab jetzt zählt nicht, was plausibel klingt – sondern was umsetzbar ist.

- | | | | |
|---|---------------------------|---|-----|
| 1 | Standortbestimmung | Wo steht unsere Schule? (Skala 1–4) | 10' |
| 2 | Transfer-Analyse | Warum verpufft Weiterbildung? | 6' |
| 3 | Werkzeuge | Welches Gefäß wofür? Kompetenzbezug und Lernangebote. | 12' |
| 4 | Sprint-Karte | Ein Hebel – geschärft, nicht ausgearbeitet. | 10' |

Arbeitsmodus: Jede Schulgemeinde arbeitet als Trio aus Schulleitung, SMI/PICTS und Lehrperson.

wo steht unsere schule?

Arbeitsheuristik: fünf Dimensionen auf einer Stufe von 1 bis 4 verorten. Erst still für sich, dann im Trio vergleichen.



1=Initial 2=Ansätze 3=Etabliert 4=Lernende Organisation

1 · Initial

Erste Impulse, noch ohne System

2 · Ansätze

Einzelne Projekte, punktuell verankert

3 · Etabliert

Strukturen vorhanden, Routine im Aufbau

4 · Lernende Organisation

Reflexion, Adaptivität, gemeinsame Haltung

Jede Rolle bringt ihre Frage ein

Schulleitung

Wofür stellen wir Zeit und Geld bereit?

SMI / PICTS

Welche kollegialen Gefässe tragen wirklich?

Lehrperson

Was brauche ich im Alltag – nicht im Kurs?

warum verpufft weiterbildung häufig?

Denken Sie an eine Tool-Einführung ohne nachhaltige Wirkung. Woran lag es wirklich?

● Keine Zeit

Im Schulalltag fehlt der Raum für Erprobung

● Kein Anschlussgefäß

Der Input bleibt isoliert, ohne Folgestruktur

● Keine Verbindlichkeit

Freiwilligkeit allein schafft selten Verbindlichkeit

● Kein Führungssignal

Was die Leitung nicht priorisiert, bleibt Randthema

● Kein Unterrichtsbezug

Transfer scheitert, wenn Praxisferne besteht

Ihr Faktor

Welchen dieser Faktoren muss Ihre PE künftig aktiv entschärfen? Genau einen wählen.

Kein Namedropping, keine Schuldigen – nur Bedingungen. Output: 1 Faktor pro Trio.

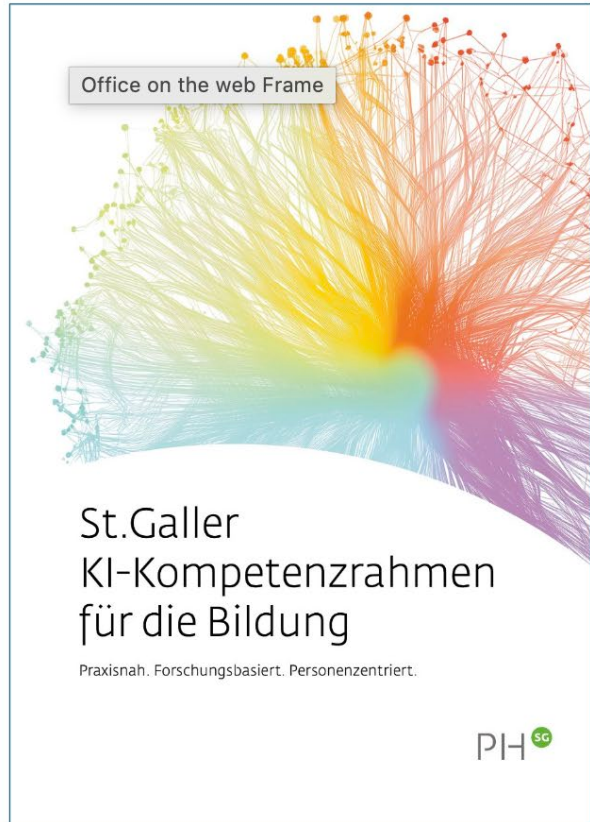
welches gefäss wofür?

Kein Ranking, sondern ein Auswahlraster. Die Frage ist nie «welches Tool», sondern «welche Funktion».

Kategorie	Eignet sich für	Grenze
LMS / Kursplattform (Moodle, Teams, Classroom)	Organisation, Ablage, Zuweisung, Nachweis von Teilnahme	Kompetenzmodell und Transfer nicht automatisch integriert
Kompetenzbasiertes Microlearning (u. a. aprendo)	Gemeinsame Wissensbasis skalieren, Niveaus sichtbar machen, asynchroner Zugang	Ersetzt kein Austauschgefäss
Material- und OER-Pools	Unterrichtsnaher Umsetzung, konkrete Beispiele	Keine Steuerung, keine Standortbestimmung
Austausch- und Reflexionsgefässe (Konventslot, Tandem, Kanal)	Verankerung in der Praxis, kollegiale Weiterentwicklung	Braucht Moderation und geschützte Zeit
Selbstevaluation (SELFIE, DigCompOrg)	Organisationaler Standort, Diskussionsgrundlage	Erhebung ohne Konsequenz demotiviert

Auswahlkriterien: Anschluss an ein Kompetenzmodell · Niveaudifferenzierung · Sichtbarkeit für die Steuerung · Datenschutz und Hosting · Betriebsaufwand

st. galler kompetenzrahmen: 6 kompetenzbereiche.



- Umfassende und ganzheitliche KI-Kompetenzen für die Bildung
- Personenzentrierung für alle Rollen und Funktionen
- 6 Kompetenzbereiche
- Operative und reflexive Dimension
- Wissenschaftlich fundiert und forschungsorientiert
- Berücksichtigt Kontextfaktoren
- Ausgangslage für digitale KI-Kompetenzlandkarte
- Kompatibel mit OECD & UNESCO KI-Kompetenzrahmen

[DOWNLOAD:]
Personenzentrierter KI-Kompetenzrahmen

<https://kurzlink.ch/fds2>



aprendo – mehr als eine Weiterbildung.



Orientierung statt Überangebot

aprendo zeigt eine Entwicklungslogik auf, indem sie die Komplexität reduziert.



Kompetenzaufbau statt Tool-Hopping

aprendo zeigt, wie digitale Kompetenzen erworben und vertieft werden können.



Schule als Organisation im Blick

aprendo unterstützt die Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung im Bereich der digitalen Transformation.



Schweizer Schulkontext statt generische Plattformlogik

aprendo nimmt Bezug auf die schweizerischen Rahmenbedingungen der Volksschule und der weiterführenden Schulen sowie auf die Datenschutzanforderungen.

unsere Modultypen.



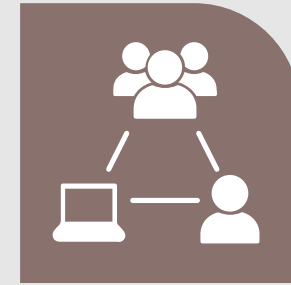
solo-Module

reine Selbstlernmodule
(selbstorganisiertes Lernen),
unabhängig von Zeit und Ort



online-Module

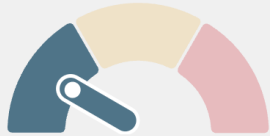
moderierte online-Module
mit synchronen und
asynchronen Lernphasen



blended-Module

moderierte Module mit
Präsenzphasen vor Ort und
online sowie asynchronen
Lernphasen

kompetenzorientiert abholen.

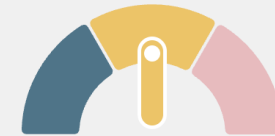


erkunden | entdecken

Du suchst Unterstützung und Ermutigung im Umgang und der Nutzung digitaler Medien und Technologien, um mehr Sicherheit zu erlangen. Darüber hinaus möchtest du deine Kenntnisse und deine Fähigkeiten in diesem Bereich ausbauen und weiter vertiefen. Dabei findest du Inspiration sowie passende Beispiele und Werkzeuge für deine Praxis.

anwenden | adaptieren

Du möchtest aufbauend auf deinen Erfahrungen im Umgang mit digitalen Medien und Technologien dein Repertoire an Methoden und Werkzeugen erweitern und diese kreativ und eigenständig in deinem Arbeitsumfeld einsetzen. Darüber hinaus suchst du nach Möglichkeiten, das pädagogisch-didaktische Potenzial digitaler Medien weiter auszuschöpfen. Dabei gibst du dein Wissen und deine Erfahrungen in deinem kollegialen Umfeld weiter.



verbessern | innovieren

Als Multiplikator:in unterstützt du mit deinen vielfältigen digitalen Kompetenzen und deinem vertieften Wissen deine Kolleg:innen im Umgang mit digitalen Medien und Technologien durch Beratung, Weiterbildung und Support. Darüber hinaus beobachtest du digitale Entwicklungen und Trends reflexiv und kritisch. Dabei tauschst du dich in professionellen Netzwerken aus und suchst nach Möglichkeiten, wie du diese Innovationen passgenau im Kontext Bildung und Schule implementieren kannst.

beispiel: modulreihe KI.

online4



KI & Digitale Ethik

Reflektiere KI kritisch und nutze sie verantwortungsvoll.

solo1



KI-Leitlinien und Standards für die Schule

KI verantwortungsvoll integrieren.

solo2



Bilder erstellen mit KI

Entfesse deine Kreativität.

blended4



Startklar für KI

Ausprobieren, verstehen, mitnehmen: KI in deinem Unterrichtsalltag.

solo2



Grundlagen zu KI

Eine kurze Einführung.

solo2



KI-Tools für den Unterricht

Lehre innovativ und bereichere deinen Unterricht.

solo2



Einstieg in Copilot Chat

Grundlagen und Praxis für Lehrpersonen.

solo2



Prompting für Lehrpersonen

Entfalte deine KI-Kompetenz.

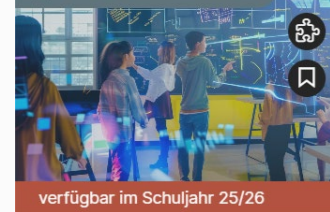
solo1



Unterrichtsthema KI

Erfahre, wie du Wissen über KI altersgerecht und praxisnah aufbaust.

solo2



Unterrichtsideen mit KI

KI-Tools mit Schüler:innen bewusst und sicher nutzen.

solo1



Recherchieren mit KI

Intelligente Suche leicht gemacht.

solo2



Künstliche Intelligenz erlebbar machen

Mache die Informatik in deinem Unterricht «begreifbar».

ein kollegium schult man nicht (nur) mit kursplätzen.

KI-bezogene PE braucht beides: gemeinsame Wissensbasis und geplante Erprobungs- und Reflexionsgelegenheiten.

FORMAL

Plattformen skalieren Zugang

Asynchrone Mikro-Module schaffen eine gemeinsame Wissensbasis – effizient, ortsunabhängig, für alle zugänglich.

PRAXIS + AUSTAUSCH

PE skaliert Praxis

Transfergefäße wie Tandems, kollegialer Austausch und gemeinsame Reflexion verankern Wissen in der Praxis.

Plattformen skalieren Zugang. Personalentwicklung skaliert Praxis.

ein hebel. klein, konkret, überprüfbar.

Heute füllen Sie die Felder 1 bis 3. Die Felder 4 bis 6 nehmen Sie mit in die moderierte Transferphase.

1 PE-Bedarf

Welche Kompetenz, bei welcher Gruppe?

2 Gefäss

Formal, Erprobung oder Austausch – und für wen?

3 Promotionsfunktion

Wer treibt es – namentlich, in welcher Rolle?

4 Erster Schritt + Start

Was startet wann – innerhalb von vier Wochen?

5 Wirkungsprüfung

Woran und wann prüfen wir Wirkung (3–6 Monate)?

6 Stolperstein

Was könnte es verhindern?

Kriterium für die Transferphase: Der erste Schritt muss innerhalb von vier Wochen startbar sein.

Felder 4 bis 6 werden in der Transferphase ausgearbeitet – nicht hier.

drei sätze für ihren alltag.

Diese drei Grundprinzipien begleiten Sie über den Workshop hinaus – als Kompass für Entscheidungen im Schulalltag.

01

Personalentwicklung ist häufig adaptiv.

Sie wirkt gleichzeitig auf Individuum, Team und Organisation – und muss alle drei Ebenen im Blick behalten.

02

Lernen passiert im Alltag.

Nicht durch Kurse allein, sondern durch gestaltete Bedingungen, Strukturen und eine Kultur des Ausprobierens.

03

Professionelles Kapital entsteht gemeinsam.

Individuelle Expertise, soziale Vernetzung und professionelle Urteilstkraft verstärken sich gegenseitig.

wie gehst du jetzt raus?

Zum Abschluss: Wie klar ist der PE-Hebel, den Sie jetzt in die Transferphase mitnehmen?

1

unklar

Hebel noch nicht greifbar.

2

noch offen

Richtung stimmt, Hebel noch zu breit.

3

klar

PE-Bedarf und Gefäss erkennbar.

4

startklar

PE-Hebel und Verantwortung geklärt.

Ein Satz im Trio: Welchen PE-Hebel nehmen wir jetzt in die Transferphase?

worauf diese einheit fusst.

Theoretische Bezüge und Evidenzbasis der 90 Minuten – zum Nachlesen und Weiterarbeiten.

Führung, Organisation und Wandel

Fullan, M. (2011). Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform (Seminar Series 204). Centre for Strategic Education.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). Professional Capital. Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership. Harvard Business Press.

Prasse, D. (2023). Medienintegration als Innovationsprozess der Schule. In T. Röhl, J. Breitschaft, E. Burri & N. Wespi (Hrsg.), Digital Leadership (S. 67–89). hep.

Schaumburg, H. & Prasse, D. (2019). Medien und Schule. Theorie – Forschung – Praxis. Klinkhardt.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. Journal of Management, 36(4), 1065–1105.

Wirksame Personalentwicklung und Transfer

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E. & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute.

Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development. Educational Researcher, 38(3), 181–199.

Sims, S. et al. (2025). Effective Teacher Professional Development: New Theory and a Meta-Analytic Test. Review of Educational Research, 95(2), 213–254.

Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. Teachers and Teaching, 8(3), 381–391.

Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996). The Career Architect Development Planner. Lominger. – 70-20-10-Merkhilfe; kritisch: Clardy (2018).

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H. & Fung, I. (2007). Teacher Professional Learning and Development. Best Evidence Synthesis. NZ Ministry of Education.

rahmenwerke und lesehinweise.

Instrumente für die Nacharbeit sowie Hinweise zur Belastbarkeit der verwendeten Zahlen.

Rahmenwerke und Instrumente

Europäische Kommission (o. J.). SELFIE – Selbstevaluationsinstrument für Schulen.
education.ec.europa.eu/selfie

Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015). Promoting Effective Digital-Age Learning. A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations (DigCompOrg). Publications Office of the EU.
Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Publications Office of the EU.

Empirische Befunde

Eickelmann, B., Fröhlich, N., Bos, W., Gerick, J., Goldhammer, F., Schaumburg, H., Schwippert, K., Senkbeil, M. & Vahrenhold, J. (Hrsg.) (2024). ICILS 2023 #Deutschland. Waxmann.
Petko, D., Egger, N., Cantieni, A. & Wespi, B. (2015). Digital media adoption in schools: Bottom-up, top-down, complementary or optional? Computers & Education, 84, 49–61.
Petko, D., Prasse, D. & Cantieni, A. (2018). The interplay of school readiness and teacher readiness for educational technology integration. Computers in the Schools, 35(1), 1–18.

Lesehinweise

Die Schweiz nahm an ICILS 2013 teil, jedoch nicht 2018 und 2023. Die Werte 9,1 % (2013) und 69,9 % (2023) sind deutsche Lehrkräftedaten und dienen als Kontrast, nicht als Schweizer Befund.

70-20-10 ist eine Heuristik, keine empirisch validierte Verteilung; die Evidenz für die Prozentwerte ist schwach (Clardy, 2018). Transfer hängt vom Zusammenspiel individueller, didaktischer und organisationaler Faktoren ab (Blume et al., 2010; Sims et al., 2025).

aprendo.ch: Ein kurzes Modul zum Thema Grundlagen KI für alle – und dies kostenlos: <https://aprendo.ch/modul/219>