

## Prüfseite zu Metadaten

*Diese Seite dient nur zu internen Prüfzwecken und wird nicht gedruckt*

Zeitschrift	Weiterbildung
Datum des Proofs	7/08/2017
Rubrik	Schwerpunkt / Weiterbildung für Lehrer
Titel	Basis schaffen für nachhaltige Veränderung
Taxonomy	<a href="http://taxonomy.wolterskluwer.de/law/XXXXXX">http://taxonomy.wolterskluwer.de/law/XXXXXX</a>

## Informationen über den Autor

Geschlecht	Weiblich
Grad	
Vorname	Karin
Nachname	Maienfisch

## Schwerpunkt | Weiterbildung für Lehrer

### Beispiel: Voll-situierte Weiterbildungsformate

# Basis schaffen für nachhaltige Veränderung

Soll Fortbildung sowohl den Anforderungen des Systems als auch den Bedürfnissen der Individuen gerecht werden, so ist dies bei der Konzeptualisierung von entsprechenden Angeboten zu berücksichtigen. Beywl und Rohrer (2011, S. 13) fordern dazu Verfahren der Bedarfsanalyse und der Evaluation. Außerdem wird der Einbezug verschiedener Akteure im Praxisfeld als kritisch-reflexive Instanz für die Weiterbildungsplanung empfohlen. Dieser Beitrag zeigt an einem konkreten Beispiel wie die beiden Ebenen Individuum und Organisation durch die Anlage des Weiterbildungsprodukts verknüpft und wie Transfers in die Schul- und Unterrichtspraxis eingeleitet werden können.



#### Autorin |

Karin Maienfisch, Dozentin für Schul- und Personalentwicklung, Pädagogische Hochschule FHNW, Professur für Bildungsmanagement, Schul- und Personalentwicklung, Institut Weiterbildung und Beratung

karin.maienfisch@fhnw.ch

Weiterbildungsformate sollen möglichst hohen Transfer auslösen, den die einzelnen Teilnehmenden leisten. Lipowsky

und Rzejak (2015) benennen Konzeptmerkmale einer solchermaßen wirkungsvollen Weiterbildung: Input, Reflexion, Erprobung und Feedback. Diese Bestandteile sollen in sinnvoller Weise angeordnet und verschränkt werden. Wichtig ist auch der starke Bezug zur Praxisrealität der Teilnehmenden. Dieser kann erreicht werden, wenn der Einstieg in die Weiterbildung anhand einer konkreten, herausfordernden Situation aus dem Berufsalltag geschieht. Wyss et al. (2017, S. 157/158) bezeichnen „strukturierte Phasen von Untersuchung – Erprobung – Reflexion – Input, kombiniert mit konkreten Lehrsituationen“, welche die Teilnehmenden selbst mitbringen, als „voll-situiert“. Entsprechend zeigten sich die Stärken der „vollen Situierung“ in der „hohen Akzeptanz und den Rückmeldungen der Teilnehmenden zur hohen Praxisnützlichkeit“ (ebd. S. 171)

#### Luuise – Beispiel für Voll-Situierung

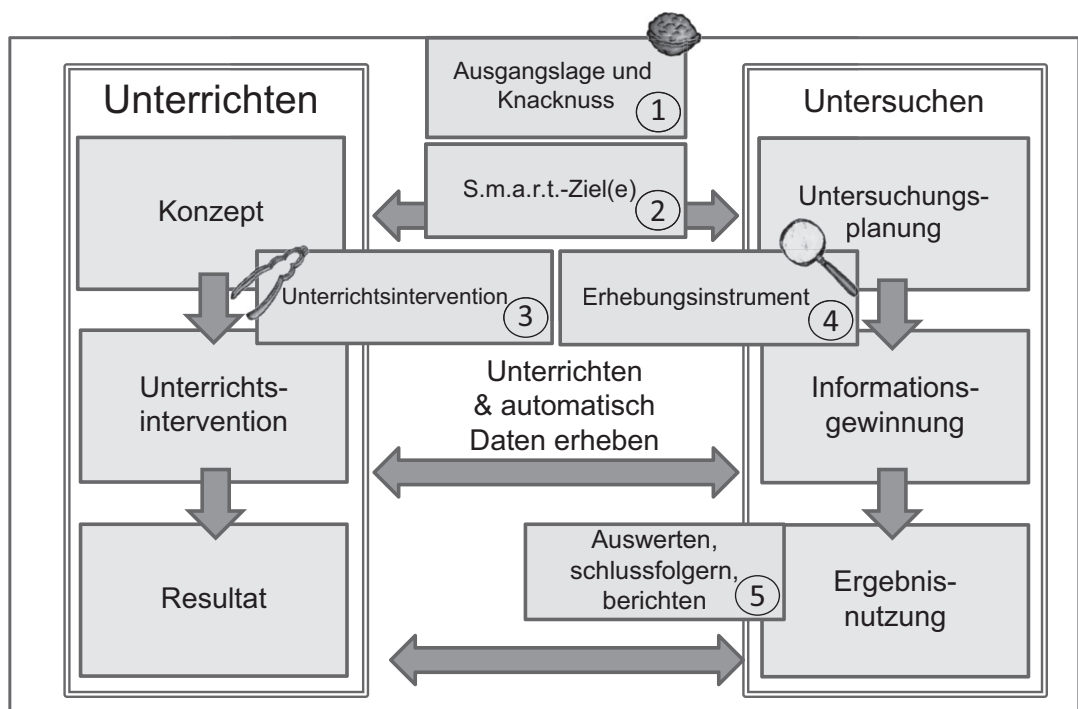
Ein solches Setting schafft das Fortbildungsangebot Luuise (Akronym für „Lehrpersonen untersuchen und unterrichten, integriert, sichtbar und effektiv“). Darin erlernen die teilnehmenden Lehrpersonen ein Verfahren zur Unterrichtsplanung und Datengewin-

nung, das ihnen ermöglicht, die Wirksamkeit ihres Unterrichts zu erkunden und sie parallel zu steigern. Luuise wird schulintern über drei Präsenzphasen durch einen externen Luuise-Coach begleitet. Der gemeinsame Einstieg erfolgt am „Starttag“ über die jeweils individuellen Veränderungsanliegen der Lehrpersonen. Hier wird in das Verfahren eingeführt, und die Teilnehmenden planen ihre individuellen Projekte. Anschließend werden sie durch den Coach mittels E-Mail-Beratung nach Bedarf weiter unterstützt. Im Rahmen eines „Zwischenstopps“ erfolgt erneut eine Präsenz-Beratungssequenz, eventuell durch weitere E-Mail-Beratung nachbearbeitet. Nach Abschluss der individuellen Projekte werden in einem „Präsentationsanlass“ entwickelte Unterrichtsmethoden und Erhebungsinstrumente sowie Erkenntnisse aus dem Dialog mit der Klasse und der Reflexion der Luuise-Lehrperson für die ganze Schule zugänglich gemacht.

Diese drei Phasen erstrecken sich über mehrere Monate, in denen über meist circa acht bis zwölf Unterrichtsstunden kombiniertes Unterrichten und Untersuchen stattfindet. Unterrichtsentwicklung und deren Wirksamkeitsuntersuchung werden parallel und unter wechselseitiger Bezugnahme geplant und umgesetzt (vgl. Härrig et al. 2016, S. 11). Die Verbindung von Präsenz-Weiterbildung, E-Mail-Beratung und Selbststudium einerseits, Ausprobieren und

## Schwerpunkt | Weiterbildung für Lehrer

Abb. 1: 5-Schritte-Modell von Luise



Quelle: Institut Weiterbildung und Beratung, Professur für Bildungsmanagement, sowie Schul- und Personalentwicklung

Ergebnen von Daten dazu im Unterricht andererseits, macht Transfer in hohem Grad wahrscheinlich und schafft eine Basis für nachhaltige Veränderungen im beruflichen Handeln.

Die individuellen Luise-Projekte umfassen fünf Planungs- und Umsetzungsschritte: Die Lehrperson ...

1. klärt die Ausgangslage und definiert für eine begrenzte Unterrichtssequenz eine didaktische Herausforderung, die sie lösen will („Knacknuss“).
2. formuliert s.m.a.r.t.-Ziele, welche sich auf die angestrebte Veränderung beziehen (Haltung/Handeln der Lehrperson im Unterricht, Lernverhalten oder Lernresultate der Schülerinnen und Schüler).
3. realisiert Unterrichtsinterventionen, die sich auf das Ziel beziehen und überprüft, ob sich dazu passende Datenerhebungen entwickeln lassen.
4. erhebt Daten im Unterricht mittels eines angepassten Erhebungsinstruments. Im Idealfall ist dieses Bestandteil der Intervention.
5. wertet die Daten aus, und organisiert eine Rückmeldung inklusive Reflexion mit den Schülerinnen und Schülern.

### Do-it-yourself-Werkstatt

Voll-Situierung zeigt sich in Luise daran, dass der Kompetenzaufbau in den Dienst der Praxisherausforderungen gestellt wird. Die Teilnehmenden führen ein individuell definiertes Veränderungsprojekt durch, das in einem schlanken Verfahren Wirksamkeitsbelege schafft, dabei auf Sichtbarkeit und praktischen Nutzen zielt.

Dieses fünfschrittige Vorgehen dient den Teilnehmenden als Gerüst für das Lernen, die Planung und Umsetzung der kombinierten Veränderungs- und Untersuchungsanlage (zum Scaffolding vgl. Stender 2016). Die Ansprüche der „vollen Situierung“ werden damit realisiert. Aus Sicht des Individuums nimmt eine derart angelegte Fortbildung ihre persönlich-professionellen Anliegen aus der Berufsrealität auf und begleitet die gesamte Umsetzung, findet also auch in der Praxis statt. Luise könnte als „Do-it-yourself-Werkstatt“ bezeichnet werden. Die Teilnehmenden bringen ihre eigenen Praxis- und Fortbildungsanliegen in die Werkstatt. Hier finden sie das erforderliche Spezialwerkzeug vor, das sie unter Anleitung und Begleitung von Untersu-

## Schwerpunkt | Weiterbildung für Lehrer

### Literatur |

Baitsch, Ch.: Organisationales Lernen: Notwendig und riskant zugleich. In: aeB Schweiz: „UPDate“, 5, 2012, S. 4-5

Beywl, W./Bestvater, H./Friedrich, V.: Selbstevaluation in der Lehre. Ein Wegweiser für sichtbares Lernen und besseres Lehren. Münster 2011

Beywl, W./Rohrer, W.: Lehrerweiterbildung: Schlüssel für ein gutes Schulsystem. Wirksamer Beitrag zur Förderung von Schülerkompetenzen. In: Weiterbildung, 5, 2011, S. 10-13

Härrli, R./Odermatt, M. et al.: Schul- und Unterrichtsentwicklung mit Luuise. Wenn Lehrpersonen ihren Unterricht untersuchen und Lernerfolge sichtbar machen. Liestal 2016

Krüger, W./Petry Th.: 3W-Modell des Unternehmungswandels. Bezugsrahmen für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement. In: soFid Organisations- und Verwaltungsforschung, 2, 2005, S. 11-18

Lipowsky, F./Rzejak, D.: Wenn Lehrer zu Lernern werden – Merkmale wirksamer Lehrerfortbildung. In: Linklitzing, S./Di Fuccia, D./Stengl-Jörns, R. (Hrsg.): Auf die Lehrperson kommt es an? Beiträge zur Lehrerbildung nach John Hatties „Visible Learning“. Bad Heilbrunn 2015, S. 144-160

Neumann, C./Webs, T./Eiden, S./Kamarianakis, E.: Zur Konzeption netzwerk- und evidenzbasierter Schulentwicklung. Ein Praxisbericht aus dem Projekt „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“. In: Die Deutsche Schule, 108, 4, 2016. S. 384-398

chungsfachleuten zweckorientiert einsetzen (lernen), um damit ihr Problem schließlich selbstständig lösen zu können. Begleituntersuchungen belegen, dass dadurch das Selbstwirksamkeitserleben positiv beeinflusst wird: Lehrpersonen entwickeln Kompetenzen und setzen sie ein, um herausfordernde Situationen im Unterricht zu bewältigen (vgl. Odermatt 2016).

### Ein Luuise-Fallbeispiel

In einem Betriebswirtschaftslehre-Abendkurs stellt ein Dozent fest, dass die Gruppe sich kaum aktiv beteiligt und viele die Fachtermini nicht oder nicht ausreichend erklären können. Diese beiden „Knacknüsse“ bilden den Ausgangspunkt seines Luuise-Projekts. Entsprechend setzt er die beiden s.m.a.r.t.-Ziele:

1. Alle je anwesenden Teilnehmenden beteiligen sich während der vier Abendlektionen durch Stellungnahmen und/oder Fragen am Unterricht.
2. Je zu Beginn der nächsten vier Abendlektionen können die Teilnehmenden als Gruppe zumindest 80 Prozent der im Modul behandelten Fachtermini mit eigenen Worten zutreffend erläutern.

Als Unterrichtsintervention verwendet der Dozent das Instrument „Meine Insel der Betriebswirtschaftslehre“. Zu Beginn des jeweiligen Kursabends verteilt er in der Gruppe die aktuell zu behandelnden Begriffe auf Karten. Die Teilnehmenden verorten die Karten auf einem Plakat, auf welchem eine Insel mit Strand und Meer dargestellt ist. Direkt auf die Insel werden Begriffe abgelegt, welche vom jeweiligen Studierenden richtig erklärt werden können. Begriffe von welchen eine ungefähre Vorstellung besteht, jedoch noch unsicher sind werden auf dem Schwemmland (Strand) abgelegt und Begriffe mit gänzlich unklarer Bedeutung werden im Wasser positioniert. Den unsicheren und unbekannteren Fachwörtern widmet sich der Dozent an diesem Abend ausführlicher. Das Instrument „Insel“ ist „ein gelungenes Beispiel für die erwünschte Verschränkung von Lehrhandeln und Untersuchen. Das Instrument ist aktivierend und lernwirksam (...) und gleichzeitig für die Erhebung nutzbar, um den Lernstand der Gruppe zu erfassen“ (Beywl/Bestvater/Friedrich 2011, S. 139).

Die Wirksamkeit seiner Intervention untersucht der Dozent, indem er die einzelnen Teilnehmenden zu

Stellungnahmen auffordert und sich durch Beobachtung Notizen zur aktiven Beteiligung der Teilnehmenden macht (Ziel 1. Dies macht er, indem er für sich lediglich Nicht-Beteiligung festhält. Sein Vorgehen macht er in der Lerngruppe transparent. Zur Überprüfung des zweiten Ziels (2) greift der Dozent zu Beginn des folgenden Kursabends erneut auf die „Insel“ zurück und kann anhand der entstandenen Darstellungen den Wissenszuwachs sichtbar machen.

Als Abschluss des Projekts reflektiert der Dozent sein Vorgehen, die Untersuchung und deren Ergebnisse. Die jeweils fotografierten Insel-Darstellungen kann er für sich zusätzlich tabellarisch umsetzen und für die Ergebnis-Rückspiegelung an die Gruppe nutzen. Im Anschluss kann er weitere Schritte basierend auf den Ergebnissen und den Rückmeldungen der Gruppe planen (vgl. ausführlich ebd., S. 134-139).

Zu beachten ist, dass die „Insel“ ein Luuise-Instrument ist und nicht Luuise selbst. Luuise-typisch sind die fünf Schritte: Ausgangslage und Knacknuss – s.m.a.r.t.-Ziele – zielorientierte Unterrichtsintervention – Erhebung – Berichterstattung und Reflexion. Bericht erstatten meint nicht nur die Ergebnisse, sondern auch eigene Erfahrungen mit Intervention und Untersuchung, sowie Instrumente zu teilen und sich darüber auszutauschen. Berichterstattung und gemeinsame Reflexion sind unabdingbare Schritte, wenn es darum geht, Projekte von Einzelnen für die Organisationsentwicklung fruchtbar zu machen.

### In Organisationsentwicklung einbetten

Weiterbildungen, die nicht nur dem Individuum, sondern auch dem Bedarf der Organisation dienen sollen, müssen entsprechend in die Organisationsentwicklung eingebettet werden. Strategische Ziele bestimmen die Ausrichtung von Strukturen und Personalentwicklung. Bei einem Veränderungsvorhaben müssen jeweils alle drei Punkte mitbedacht und mitentwickelt werden. Es gilt, sich die Frage zu stellen, welche Auswirkungen die veränderten Elemente auf die Organisation haben werden und wo Anpassungen vorgenommen werden sollten. Nach Klärung des Entwicklungsbedarfs stellen sich Fragen nach der Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit (der Mitarbeitenden) der Organisation (vgl. Krüger/Petry 2005). In Schulen ist Unterrichtsentwicklung wesent-

## Schwerpunkt | Weiterbildung für Lehrer

licher Bezugspunkt für Organisationsentwicklung. Unterricht wird von den Lehrpersonen geplant und als ko-konstruktiver Akt mit den Schülerinnen und Schülern umgesetzt. Entwicklungen müssen demnach dort ansetzen. Die Schulführung ist gefordert, entsprechend Rahmenbedingungen zu schaffen und Entwicklungsarbeiten, die in den einzelnen Klassen stattfinden in die Schulentwicklung vor Ort einzubetten (vgl. Baitsch 2012). Entsprechend werden Schulleitungen von Luise-Coachs bei dieser organisationalen Einbettung unterstützt und beraten. Nebst dem Zur-Verfügung-Stellen bestehender Arbeitszeitgefäße ist es auch Aufgabe der Schulleitung, für den schulinternen Wissenstransfer und die Verstetigung des neu Gelernten zu sorgen. Methoden, Erkenntnisse und Instrumente müssen dokumentiert, verbreitet, und ihre Nutzung muss in organisationale Strukturen und damit letztendlich in die Kultur eingeflochten werden. Gefäße für Austausch und kollegiale Beratung unterstützen diese durch die Schulleitung gesteuerte Entwicklung. Sind Schul- und individuelle Unterrichtsentwicklung in dieser Weise verknüpft, gelingt der Transfer über die Klassen der an Luise teilnehmenden Lehrpersonen hinaus in die ganze Schule. In den Strukturen der Schule verfestigt sich eine Kultur der selbstevaluierenden Unterrichtsentwicklung.

### Einbettung statt Einzelshows

Schulen sind wie andere Organisationen gefordert, sich weiterzuentwickeln, Probleme anzugehen und die Veränderungen in ihrer Umwelt dabei miteinzu-

beziehen. Die Fülle an Herausforderungen kann dazu führen, dass zu viele Bemühungen parallel und unverknüpft ablaufen. Dieses Risiko gilt auch für das hier vorgestellte Fortbildungsformat, weshalb seine Integration in systematische Schulentwicklung gewährleistet werden muss. Das Institut Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule FHNW hat dies in seinen Angeboten der schulinternen Beratung konsequent umgesetzt. Schul- und Weiterbildungscaches mit einer zertifizierten Qualifikation als Organisationsberater/-innen unterstützen Schulleitungen dabei, Entwicklungsstränge zu koordinieren, mögliche Auswirkungen zu reflektieren und den Transfer zu planen und zu verstetigen. Singuläre Weiterbildungstage, oder auch voll-situierte Reihen wie die geschilderte allein können wenig Nachhaltiges auf organisationaler Ebene bewegen.

### Auf andere Weiterbildungsfelder übertragbar

Am Beispiel von Luise wurde ein voll-situiertes und in die Schulentwicklung integriertes Weiterbildungskonzept vorgestellt. Dieses Prinzip ist grundsätzlich auch auf andere Weiterbildungsfelder übertragbar. Wirksame und nachhaltige Weiterbildungsformate nehmen die Anliegen der einzelnen Teilnehmenden von Anfang an auf. Ihre organisationale Einbettung sorgt für die übergeordnete Ausrichtung und plant den Transfer mit. Voraussetzung dafür ist, dass die Organisationsführung das Weiterbildungskonzept kennt und so die Vernetzung von individueller und organisationaler Entwicklung planen und lenken kann.

### Fortsetzung Literatur |

Odermatt, M.: Empirische Erhebung über die Weiterentwicklung der Lehrerbildung durch das schulinterne und individualisierte Weiterbildungsangebot Luise. Olten 2016  
 Stender, P.: Lehrerhandeln – Wirkungsvolle Lehrinterventionen bei komplexen Modellierungsaufgaben. Wiesbaden 2016  
 Wyss, M./Beywl, W./Pirani, K./Knecht, D.: „Die eigene Lehre untersuchen“ – ein Erfolgsfaktor? In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 2017, doi:10.3217/zfhe-12-01/09