

# Balanceakt Intensivweiterbildung (IWB) Zur Gestaltung von Langzeitweiter- bildungen

Der vorliegende Artikel beschreibt, wie die Intensivweiterbildung (IWB) der PHZH zwischen individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden, Erwartungen aus ihrem beruflichen Umfeld sowie institutionellen Anforderungen an den Bildungsurlaub eine stabile Balance herstellt. Im Weiteren soll aufgezeigt werden, wie sich die IWB in diesem Feld seit Jahren erfolgreich positioniert. Überlegungen zu möglichen Ursachen des Erfolgs der IWB werden im letzten Abschnitt genannt.

«Befreiend, lösend, lockernd, entspannend, beruhigend, kein Zwang, kein Druck, wir sind Erwachsene, die selber entscheiden, die für sich und ihr Tun verantwortlich sind. Ich muss nicht müssen, darf wollen ... werde nicht dauernd korrigiert und zurechtgewiesen, werde akzeptiert, wie ich bin, muss nicht strebern, muss mich nicht mit andern messen, wer ist die/der Beste?! ... Wertschätzung jedes Einzelnen.»<sup>1</sup>

Die Rückmeldung der Teilnehmerin einer Intensivweiterbildung (IWB) der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) spiegelt zentrale Merkmale der in diesen Angeboten gepflegten erwachsenenbildnerischen Arbeits- und Lernkultur. Dieser Kultur liegt ein Verständnis des Begriffs der Erwachsenenbildung zu Grunde, dessen Ausgangspunkt die jeweiligen Teilnehmenden sind. Sie befinden sich in unterschiedlichen Phasen sowohl in beruflicher und berufsbiographischer als auch in persönlicher Hinsicht. Damit die Arbeits- und Lernfähigkeit langfristig gesichert werden kann, brauchen arbeitende Menschen nicht nur Weiterbildungen und Qualifikationsangebote fachlicher Art. Es braucht auch Angebote auf überfachlicher und persönlicher Ebene, die, genauso wie Zertifikate und Zusatzqualifikationen in einzelnen Sachgebieten, die Arbeitsfähigkeit von Lehrpersonen sicherstellen und bestehende, personale Kompetenzen sichern bzw. erweitern.<sup>2</sup> Angesichts der zunehmend komplexer werdenden Erwartungen an das Individuum wird dieser Ansatzpunkt einer Weiterbildung immer wichtiger werden. Diese überfachlichen Kompetenzen können vor allem durch Formen des selbstverantwortlichen, selbstgesteuerten und biografischen Lernens erweitert werden.<sup>3</sup> Die Hauptaufgabe der IWB-

Leitung besteht darin, den Teilnehmenden das Lernen auf diesen spezifischen Ebenen zu ermöglichen und ihnen einen konzeptionellen und sozialen Rahmen zu bieten, in dem dieses Lernen geschehen kann. Die Vermittlung von reinem Sach- bzw. Fachwissen ohne gleichzeitige Erweiterung der überfachlichen Kompetenzen hat vor diesem Hintergrund eine untergeordnete Bedeutung.

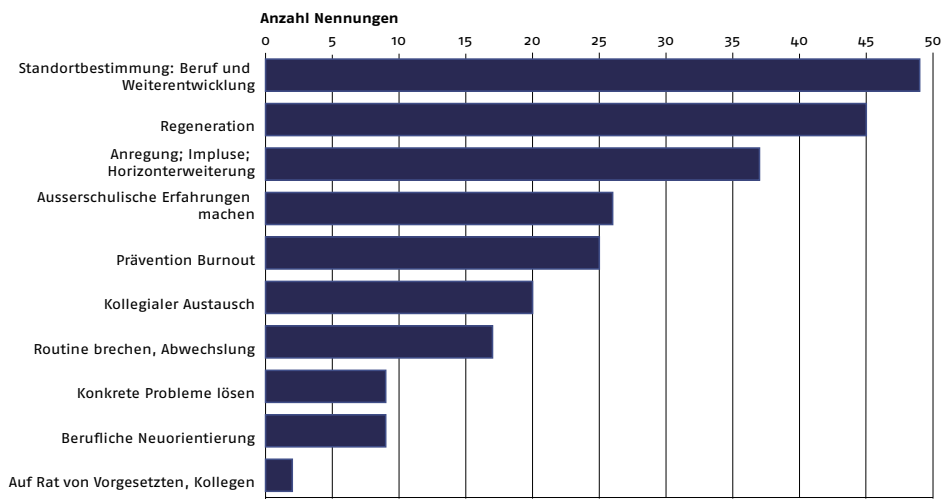
Die IWB richtet sich in erster Linie an Lehrpersonen der Volksschule des Kantons Zürich und beinhaltet ein gestaltetes Sabbatical-Angebot im Rahmen eines Bildungsurlaubs von 13 Wochen. Der Fokus eines solchen Sabbaticals liegt auf der Standortbestimmung, der Persönlichkeitsstärkung und -entwicklung mit dem Ziel, die weitere Arbeits- und Lernfähigkeit zu sichern. Die PHZH bietet vier unterschiedliche Profile an: Die IWB Soziale Interaktion (SI), die IWB Ausserschulisches Lernen (AS), die IWB Ausserschulisches Lernen kompakt (AK) und die IWB Individuelles Projekt (IP). Auf diese Profile wird später noch genauer eingegangen. Aufnahmekriterien sind zum einen der Nachweis von mindestens 10 Dienstjahren sowie ein Anstellungsumfang von mindestens 50%.

## Bedürfnisse und Motive der Teilnehmenden

100 Teilnehmende wurden vor Beginn der verschiedenen IWBs<sup>4</sup> nach ihren Bedürfnissen und Motiven für den Besuch einer IWB befragt. Es wurde kein Antwortraster vorgegeben, Mehrfachnennungen waren möglich. 96 Antworttalons gingen ein, die anschliessend zusammengefasst wurden, was die nachfolgende Darstellung illustriert (vgl. Abb. 1, S. 19).

Das am häufigsten genannte Motiv ist die berufliche Standortbestimmung, verbunden mit der Skizzierung von möglichen Entwicklungsschritten. Als zweiter Beweggrund wird der Wunsch nach Regeneration genannt, der Wunsch nach Freiheit vom beruflichen Arbeitsdruck. Im Weiteren möchten die Teilnehmenden neue Impulse für den Beruf und für sich selber erhalten und den eigenen Horizont beispielsweise durch Tätigkeiten in ausserschulischen Arbeitswelten erweitern. Gleichzeitig möchte ein Viertel der Teilnehmenden aktiv Burnout-Prävention betreiben.

Die Interpretation dieser Motive legt den Schluss nahe, dass die Teilnehmenden der IWB aus einer Position der Ruhe und Stressfreiheit heraus ihre Berufs- und Lebensplanung überdenken und weiterentwickeln möchten. Der Bildungsurlaub soll helfen, im Beruf langfristig motiviert und engagiert zu sein sowie gesund zu bleiben.



**Abb. 1**  
Bedürfnisse und Motive der Teilnehmenden

Ungefähr drei Viertel der Teilnehmenden stehen seit mehr als 20 Jahren im Schuldienst. Im Gespräch mit Teilnehmenden zeigt sich, dass sie der Reflexion der berufsbio-graphischen und persönlichen Entwicklung eine grosse Bedeutung für die weitere Berufs- und Lebensplanung beimessen. Eine entsprechende Auszeit, die diese Reflexion ermöglicht und unterstützt, scheint für eine langfristige Berufsmotivation sehr unterstützend zu sein.

### Erwartungen der übergeordneten Instanzen

Diesen Bedürfnissen und Motiven der Teilnehmenden stehen Erwartungen und Anliegen der politischen Instanzen gegenüber. Der Kanton und die Gemeinden spielen eine entscheidende Rolle, da die durch den Bildungsurlaub entstehenden Vikariatskosten durch sie gedeckt werden.<sup>5</sup> Die Erwartungen und Anliegen des Volksschulamtes sind daher explizit in erziehungsrätlichen Beschlüssen formuliert bzw. spiegeln sich indirekt in der mit dem Auftrag verbundenen Finanzierung, die gesprochen wird. So ist beispielsweise in einem erziehungsrätlichen Beschluss festgehalten, dass die IWB, im Gegensatz zu den übrigen punktuellen Angeboten, in denen es hauptsächlich um den Erwerb von Fertigkeiten und Kenntnissen in fachbezogenen Schulbereichen geht, «der Förderung und Festigung der ganzen Lehrerpersönlichkeit [dienen soll].»<sup>6</sup>

Auf Gemeindeebene spielen im Anmeldeverfahren Entscheidungen der Behörden sowie zunehmend die Bewilligungsentscheide von Schulleitenden eine wichtige Rolle. Für Schulleitende kann die IWB ein Instrument zur gezielten Personalentwicklung darstellen<sup>7</sup> – wünschbar wäre es, diese Chance zukünftig noch stärker zu nutzen und den Austausch zwischen Teilnehmenden, deren Schulleitungen sowie der IWB-Leitung gezielt zu suchen und zu gestalten.

Gemeindebehörden unterstützen in der Regel den Be-

such einer IWB insbesondere in der Erwartung, dass Lehrpersonen nach ihrer Weiterbildung mit gefestigten und erweiterten Handlungskompetenzen den Schuldienst wieder aufnehmen. So erhoffen sie sich unter anderem Verbesserungen bezüglich der Zusammenarbeit und Teamarbeit auf allen Ebenen des Schulwesens sowie die Sicherung und Erweiterung der kommunikativen Fähigkeiten, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie die Fähigkeit zur bewussten Beziehungsgestaltung.<sup>8</sup>

### Anforderungen der PHZH

Die PHZH führt die IWBs im Auftrag des Volksschulamtes durch. In Bezug auf die Ausgestaltung der Angebote gelten, wie bei den zertifizierenden Nachdiplomstudiengängen, die Qualitätsleitsätze<sup>9</sup> des Departements Weiterbildung und Nachdiplomstudien. So orientiert sich die IWB am Stand der Wissenschaft, an den Anforderungen und Entwicklungen im Berufsfeld sowie insbesondere an den Bedürfnissen der Teilnehmenden. Gleichwohl werden in den IWBs zusätzlich zum bildungs- und erziehungswissenschaftlichen Hintergrund ergänzende Kompetenzen benötigt, um diese explizit überfachlichen Angebote professionell zu gestalten. Die Erwartungen und Anforderungen der PHZH an die IWB-Leitenden sind daher besonders vielfältig und decken ein breites Spektrum ab. Neben ausgewiesenen Bezügen zum Schulfeld sind diese auch zu anderen Arbeitsfeldern erforderlich, Führungserfahrung ist insbesondere im Hinblick auf die Erfahrungen in den Betriebspraktiken von Vorteil. Gruppendynamisches Know-how, Reflexionsfähigkeit sowie personenorientierte, erwachsenendidaktische Ansätze und Individualisierungskompetenzen bilden für das Leiten einer IWB die notwendige Basis. Zudem braucht es Kompetenzen in Bereichen der Beratung bzw. Begleitung von Teilnehmenden und in diesem Zusammenhang auch die Bereitschaft, sich mit

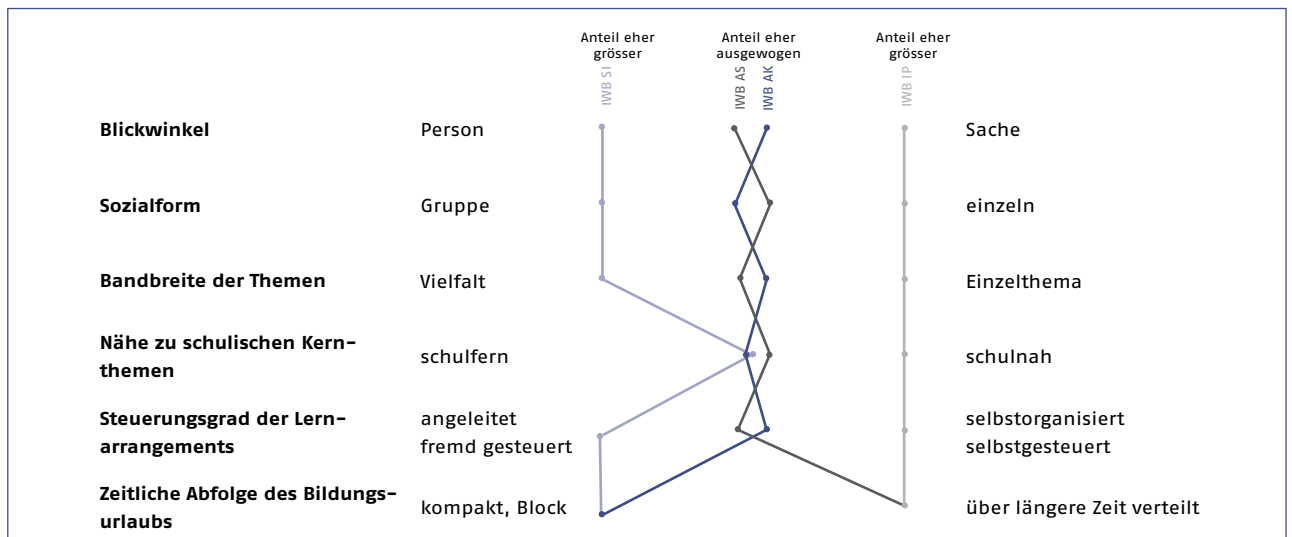


Abb. 2 Aspekte der Lehr-/Lernarrangements

diesen Teilnehmenden auf eine längere Weiterbildungsbeziehung einzulassen. Entsprechende Ausbildungen in Coaching, Supervision oder auch in Organisationsentwicklung runden daher das Anforderungsprofil der IWB-Leitenden ab. Das sorgfältige Auswahlprozedere von IWB-Leitenden soll sicherstellen, dass der Gestaltungsspielraum, über den die IWB verfügt, professionell genutzt wird. Erst dadurch kann das situative Eintreten auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teilnehmenden, aber auch die Berücksichtigung der Erwartungen von bildungspolitischen Instanzen und institutionellen Anforderungen gewährleistet werden.

### IWB – erfolgreiche Positionierung

Die genannten Motive, Bedürfnisse, Erwartungen und Ansprüche illustrieren ein produktives Spannungsfeld, in dem sich die IWB als gestaltetes Sabbatical-Angebot für Lehrpersonen bewegt. Konzeptionell führen diese unterschiedlichen Erwartungen dazu, dass zum einen vier verschiedene Profile angeboten und zum anderen die inhaltlichen Schwerpunkte der Angebote um die thematischen Cluster der Person, der Gruppe, der Gesellschaft sowie der Profession gebildet werden.

Zusätzlich zur inhaltlichen Gestaltung spielen verschiedene Aspekte in Bezug auf die unterschiedlichen Lehr-/Lernarrangements der Profile eine Rolle, die sich grob skizziert an Hand von verschiedenen Stichworten darstellen lassen. So gruppieren sich, je nach Blickwinkel, Fragestellungen beispielsweise eher um konkrete Sachthemen bzw. um personale Anliegen. Ebenfalls unterschieden werden kann anhand der Sozialformen, die vorherrschen: wird mehrheitlich in der Gruppe gearbeitet oder überwiegend Formen der Einzelarbeit? Weitere Aspekte sind in der nachfolgenden Darstellung beispielhaft aufgezeigt (vgl.

Abb. 2) Die skizzierten Aspekte bilden die Grundlage für die Ausgestaltung der verschiedenen Profile, um die Zielerreichung der Teilnehmenden zu unterstützen und gleichzeitig die Erwartungen der übergeordneten Instanzen und institutionellen Anforderungen zu erfüllen. So ermöglicht beispielsweise die IWB IP (hellgrau) die zehnwöchige Arbeit an einem selbst vorgeschlagenen, schulbezogenen Thema, die Auseinandersetzung damit verteilt sich auf zwei Jahre. Die IWB AK (dunkelblau) beinhaltet als Kernstück ein siebenwöchiges Betriebspraktikum in einer schulfremden Arbeitswelt und wird als kompaktes Angebot durchgeführt. Die IWB AS (dunkelgrau) beinhaltet als Kernstück ebenfalls ein siebenwöchiges Praktikum, verteilt sich jedoch zu drei Teilen auf ein Jahr. Die IWB SI (hellblau) ist ein kompaktes, mehrheitlich kursorisches Angebot zur Auseinandersetzung mit den Interaktionen zwischen Menschen.

Jedes dieser vier Profile bietet in unterschiedlicher Ausprägung Gestaltungsspielräume an, in denen die verschiedenen Bedürfnisse der Teilnehmenden (im Alter zwischen ca. 35 bis 60 Jahren) aufgegriffen werden können. So werden einerseits Elemente der Weiterbildung von der Kursleitung festgelegt und geleitet, andererseits gibt es die Möglichkeit, aus Wahlangeboten auszuwählen sowie, in Absprache mit der Kursleitung, einzelne Blöcke individuell festzulegen. Zwei weitere konzeptionelle Elemente spielen zudem eine zentrale Rolle: Erstens wird bereits vor dem Bildungsurlaub in vorbereitenden Treffen und direkt zu Beginn der IWB durch gezielte Massnahmen die Arbeitsfähigkeit unter den Teilnehmenden und als Gruppe von 30 bzw. 40 Personen etabliert. Basierend auf dieser entscheidenden Grundlage wird erst anschliessend die thematische Auseinandersetzung und Arbeit angegangen. Zum zweiten zielen die IWBs daraufhin, Umsetzungen in den



Berufsalltag zu ermöglichen. Sie aktivieren und unterstützen die Teilnehmenden in ihrem Transfer und bieten verschiedene Elemente nach Abschluss des Bildungsurlaubs an, um die Nachhaltigkeit des Angebots zu unterstützen. Eine noch stärkere zeitliche Staffelung der Angebote stösst jedoch aufgrund von organisatorischen Schwierigkeiten insbesondere in Bezug auf die Vikariate auf Widerstand.

### Rückmeldungen zu den IWB-Angeboten

Im Unterschied zu fachorientierten Weiterbildungen, deren Ergebnisse und Wirkungen mit empirischen Tests evaluiert werden können, ist dies bei Weiterbildungen, die sich zum grossen Teil auf der metafachlichen Ebene bewegen, um ein Vielfaches komplexer. Bei derartigen Angeboten ist ein genereller Nachweis empirischer Evidenz kaum möglich. Daher wird mehrheitlich mit den Rückmeldungen der Teilnehmenden gearbeitet, und ein regelmässiger Austausch mit dem Volksschulamt ist etabliert. Wünschbar wäre es, den Austausch mit den Schulleitungen zu verstärken, damit die personalentwicklerischen Aspekte einer IWB noch stärker zum Tragen kommen können.

Rückmeldungen der Teilnehmenden zeigen auf, dass die Angebote in hohem Mass ihren Erwartungen entsprechen. Die Ziele der einzelnen IWBs werden weitgehend erreicht, was sicherlich auch durch das Angebot von vier unterschiedlichen Profilen erklärt werden kann. Die Befunde einer externen Untersuchung<sup>10</sup> zu einem Vorgängerprodukt der heutigen IWB wurden durch ein Peer-Review<sup>11</sup> 2004 verifiziert und dürfen auch für die momentanen Angebote als zutreffend angenommen werden:

IWB Teilnehmende geben nach Abschluss des Sabbaticals an, dass sie

- engagierter sind, eine höhere Gelassenheit verspüren und mehr Selbstvertrauen haben,
- im Bereich Selbstmanagement Fortschritte gemacht haben,
- mit der Kursleitung, den methodischen Umsetzungen und den Inhalten sehr zufrieden sind,
- ihre kooperativen Fähigkeiten gefestigt haben,
- sich neue (individuelle) Ziele für den Berufsalltag gesetzt

- haben; deren Umsetzungen gelingt bei einigen vollständig, bei anderen teilweise,
- den Wiedereinstieg in den Beruf in der Regel gut bewältigen.

Die routinemässig durchgeführten Nachbefragungen der Teilnehmenden zeigen eine hohe Zufriedenheit bezüglich der Inhalte, der Lehr- und Lernarrangements und der fachlichen Kompetenz der Leitenden auf.

Die Befunde weisen darauf hin, dass sich längerfristig häufig die Berufszufriedenheit verbessert, und die Lehrpersonen, zurück im Alltag, mit einem erweiterten Handlungsrepertoire die Arbeit wieder aufnehmen.

Gleichzeitig gilt es aber auch festzuhalten, dass neuere Untersuchungen darauf hinweisen, dass nicht alle Lehrpersonen gleichermaßen von Sabbaticals zu profitieren scheinen. Ohne zu differenzieren, ob Lehrpersonen eine geführte oder ungeführte Auszeit genommen haben, kommen zum Beispiel Albisser et al. (2007) zum Schluss, dass diejenigen Lehrpersonen von Berufspausen am meisten profitieren, denen schon vorher die Bewältigung der Berufsarbeit gut gelang. Lehrpersonen mit risikoreichem Gesundheitsverhalten (überengagierte Lehrpersonen und solche mit hohem Gefährdungspotential für Burnout) hingegen scheinen in den Bereichen der Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, der Ausgeglichenheit, der Distanzierungsfähigkeit und dem Erleben einer positiven Lebensgestaltung schwieriger zugänglich zu sein. Im Hinblick auf die permanente Optimierung der Angebote wäre es lohnenswert, diesen Fragen differenziert nachzugehen. Ein Vorhaben, das nur schon aufgrund der grossen Zahl von Teilnehmenden gerechtfertigt wäre, zumal seit 2002 bereits 600 Teilnehmende die IWB besucht haben.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es der IWB gelingt, zwischen unterschiedlichen Erwartungen, Bedürfnissen und Anforderungen erfolgreich zu balancieren. Durch die spezifische Ausgestaltung und Ausrichtung der IWB werden insbesondere Weiterbildungsbedürfnisse im überfachlichen und persönlichen Bereich aufgenommen,

die von den anderen Angeboten der PHZH nicht im erforderlichen Ausmass berücksichtigt werden. Diese optimale Passung der IWB-Produkte auf die Bedürfnissituation der Teilnehmenden unter gleichzeitiger Berücksichtigung der institutionellen und behördlichen Ansprüche und Erwartungen im Hinblick auf Qualität, Ziele und Weiterbildungsgehalt, können im Kern als Grundlage für diese mehrjährige Erfolgsgeschichte bewertet werden. In diesen Kontext kann auch die folgende Rückmeldung eines Teilnehmers gestellt werden, der zum Abschluss einer IWB feststellt: «IWB = Ich werde bereichert.»

#### Anmerkungen

- 1 Rückmeldung einer Teilnehmerin der IWB Soziale Interaktion 2008
- 2 Vgl. Reusser/Tremp 2008: 8
- 3 Vgl. Hufschmid/Mory o. J.: 8; vgl. Herzog 2008: 24; vgl. auch die Ausführungen zum biografischen und selbstgesteuerten Lernen in Berlinger/Birri/Zumsteg 2006: 10f. bzw. 97
- 4 Ausserschulisches Lernen AS 07, Ausserschulisches Lernen kompakt AK 08 und Soziale Interaktion SI 08
- 5 Der Kanton übernimmt je nach Finanzkraft der Gemeinden zwei Drittel, die Gemeinden bezahlen ein Drittel
- 6 Erziehungsrat des Kantons Zürich 1990: 4
- 7 Vgl. Böckelmann/Mäder 2007
- 8 Vgl. Unterlagen Arbeitsgruppe Pestalozzianum 1998: o. S.
- 9 Pädagogische Hochschule Zürich, Departement Weiterbildung und Nachdiplomstudien (1.11.2004): Qualitätsleitsätze von professioneller Weiterbildung auf Hochschulniveau. Zürich: o. V.
- 10 Herzog/Rüegg/Herzog/Schönbächler 2001
- 11 Eine Expertengruppe aus Kantonen mit vergleichbaren Angeboten (St. Gallen, Luzern, Aargau, Bern) befragte Teilnehmende, Schulleitungen und Vorgesetzte der IWB-Leitenden

#### Literatur

- Arbeitsgruppe Pestalozzianum (1998): Expertenhearing 5. März 1998, Zusammenfassung zentraler Anliegen. Zürich: o.V.
- Albisser, S. / Kirchhoff, E. / Meier, A. / Grob, A. (2006): Anforderungsverarbeitung und Gesundheit im Berufszyklus von Lehrpersonen. Symposiumsbeitrag zur Fachtagung «Balancieren im Lehrberuf» vom 8./9. 12.06 aus dem Forschungsprojekt ARBEL: Anforderungen und Ressourcen im Berufszyklus von Lehrerinnen und Lehrern. [www.gesunde-schulen.ch](http://www.gesunde-schulen.ch); 7.9.2007
- Berlinger, D. / Birri, T. / Zumsteg, B. (2006): Vom Lernen zum Lehren. Ansätze für eine theoriegeleitete Praxis. AEB Akademie für Erwachsenenbildung. Bern: hep-Verlag.
- Böckelmann, Ch. / Mäder, K. (2007): Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Pestalozzianum.
- Erziehungsrat des Kantons Zürich (30.10.1990): Lehrerfortbildung Volksschule. Grundformen der Langzeitfortbildung für Volksschullehrer und Kindergärtnerinnen des Kantons Zürich. Obligatorische Lehrerfortbildung. Beschluss des Erziehungsrates.
- Herzog, S. (2008): Zur biografischen Orientierung der Weiterbildung. In: Beiträge zur Lehrerbildung. Berufliche Weiterbildung von Lehrpersonen. 26(2008)1, S. 23-34.
- Herzog, W. / Rüegg, S. / Herzog, S. / Schönbächler, M.-T. (2001): Eine personorientierte Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern. Evaluation der Intensivweiterbildung am Pestalozzianum Zürich, Kurzbericht. Zürich: Pestalozzianum.
- Hufschmid, E. / Mory, T. (o.J.): Der Mensch lernt selbst und ständig. AEB-Publikationsreihe «Aus der Praxis für die Praxis», Nr. 18.
- Pädagogische Hochschule Zürich, Departement Weiterbildung und Nachdiplomstudien (1.11.2004): Qualitätsleitsätze von professioneller Weiterbildung auf Hochschulniveau. Zürich: o. V.
- Reusser, K. / Tremp, P. (2008): Diskussionsfeld «berufliche Weiterbildung von Lehrpersonen». In: Beiträge zur Lehrerbildung. Berufliche Weiterbildung von Lehrpersonen. 26(2008)1, S. 5-10.

#### Inserat

## FLYING TEACHERS



**SVEB** – Wollen Sie in der Erwachsenenbildung tätig sein? In unserem Kurs für das **SVEB-Zertifikat** wird Ihnen **Fremdsprachendidaktik** für das Unterrichten von Deutsch und anderen Sprachen vermittelt. Der Kurs findet an 18 Tagen in Zürich statt, jeweils Do/Fr.

Kursstarts:  
18. Sep 08, 26. Feb und 1. Okt 09.

**CELTA** – Möchten Sie Englisch unterrichten? CELTA – das **Cambridge Certificate of English Language Teaching to Adults** – ist ein Zertifikat für Personen mit wenig oder keiner Erfahrung im Unterrichten und eröffnet vielfältige Job-Möglichkeiten.

Kursdaten:  
4.–29. Aug, 1.–26. Sep, 3.–28. Nov 08 und  
2.–27. Feb 09.

### Kurse und Workshops

- Primary School Teacher Training – English
- CAE preparation and Teaching Children Methodology Course
- Prüfungsvorbereitung (Deutsch für den Beruf und Deutsch C1)
- Wie unterrichte ich Schwiizerdüütsch?
- IT für Lehrpersonen

**Flying Teaching in Ihrer Firma, bei uns oder wo immer Sie wollen.**

Flying Teachers Universitätstrasse 86 8006 Zürich T 044 350 33 44 [office@flyingteachers.ch](mailto:office@flyingteachers.ch) [www.flyingteachers.ch](http://www.flyingteachers.ch)