

# **Wirtschaft, Arbeit Haushalt (WAH) statt Hauswirtschaft (HW)**



**WIE LÄSST SICH DER WANDEL VOM  
HW- ZUM WAH-UNTERRICHT,  
IM RAHMEN DER BERUFLICHEN  
WEITERBILDUNG INITIIEREN UND  
BEGLEITEN?**

IGHWPH.CH

# **Change Management in der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung**



**Master of Advanced Studie PHZ in Adult and Professional Education**

Verfasserin: Yvonne Bucheli Matzinger  
Muriweid 2, 6207 Nottwil

Eingereicht am: 15. August 2011

an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ)  
und der Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz (aeB Schweiz)  
in Kooperation mit der Technischen Universität Kaiserslautern (TU)

# Einleitung



**Die Einführungskurse** bieten den Lehrerinnen und Lehrern die Möglichkeit, sich mit dem Fach- und Lernverständnis auseinanderzusetzen, auf dem «Hauswärts» basiert. Die Teilnehmenden erhalten Impulse und entwickeln daraus mit dem Lehrmittel und den dazugehörigen webbasierten Materialien eigene Unterrichtssequenzen, die den Lernenden handlungsorientiertes Lernen ermöglichen.



# Einleitung



*Gesagt ist nicht gehört,  
gehört ist nicht verstanden,  
verstanden ist nicht einverstanden,  
einverstanden ist nicht durchgeführt,  
durchgeführt ist nicht beibehalten.*

# Fragestellung



- **Wie kann ich als Kursleiterin respektvoll mit Widerständen umgehen, die bei Veränderungsprozessen entstehen und die Kursteilnehmerinnen und -nehmer beim Veränderungslernen unterstützen?**

# Fragestellung



- Wer oder was hindert Lehrkräfte daran, neue fachdidaktische Inhalte und Unterrichtsmethoden in den eigenen Unterricht zu integrieren?
- Wie lassen sich Veränderungen von handlungssteuernden Strukturen im Rahmen von Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildungskursen gezielt fördern und unterstützen?

# Vorgehen



## Teil 1: Ursachensuche

Warum fließen Neuerungen nur zögerlich in den Unterricht ein?

Warum reagieren einige Lehrpersonen auf den Wandel mit Widerstand?

# Vorgehen



## Teil 2: Veränderungslernen

*Zwischen Einsicht und Handeln liegt ein ganzer Ozean*



# Vorgehen



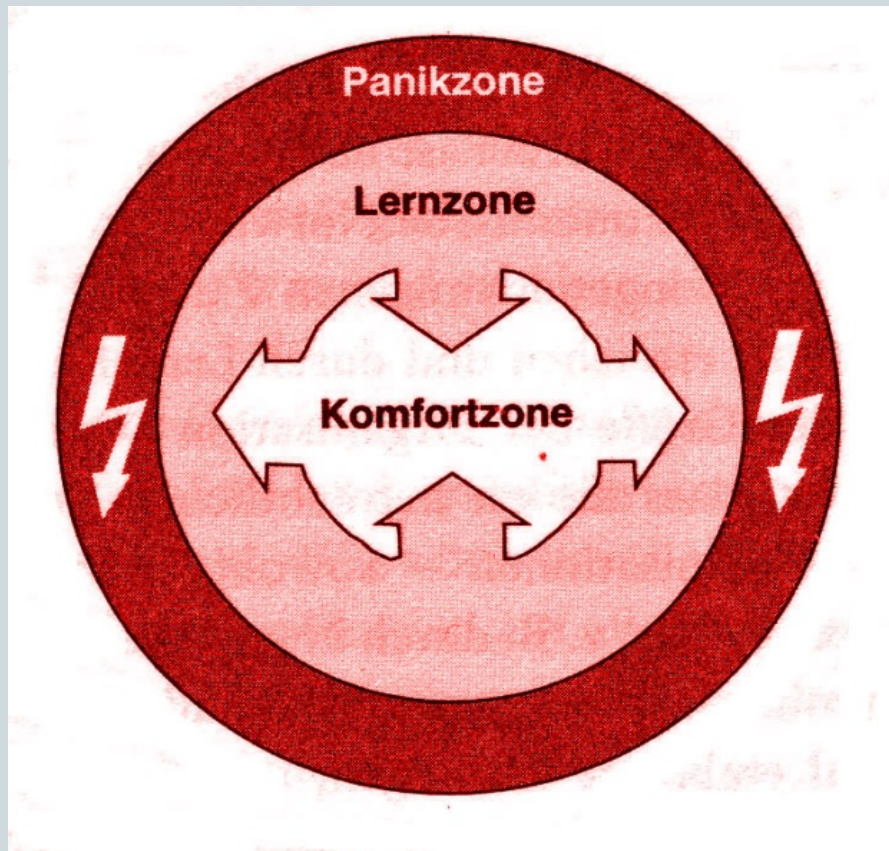
## Teil 3: Berufliche Weiterbildung erfolgreich und wirksam gestalten

- **AUFTAUEN:**  
Förderung der Änderungsbereitschaft
- **VERÄNDERN:**  
Handlungssteuernde Strukturen entwickeln
- **STABILISIERUNG:**  
Transfervorbereitung und -begleitung

# Ursachensuche



## Das Drei-Zonen-Modell

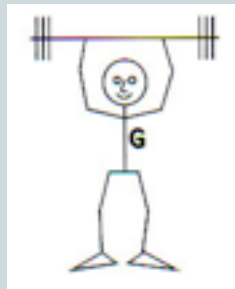


# Ursachensuche



## Personentypen im Wandel

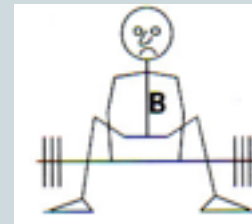
Vier Beanspruchungsmuster nach dem Verhaltens- und Erlebensmuster



**Muster G –  
Gesundheit**



**Muster A –  
Gesundheitsgefährdung  
durch Selbstüberforderung**



**Muster B –  
Gesundheitsgefährdung  
durch Resignation**



**Muster S –  
Schonung / Schutz**

(vgl. Schaarschmidt & Kieschke 2007, S. 88, Fritze, Kessler, Türk-Noack, Jendro & Zweiling)

# Ursachensuche



## Personentypen im Wandel

- Personentypen aus der Praxis des Change Managements

„Visionäre“ und „Missionare“

„Emigranten“

„Opportunisten“

„aktiven Gläubigen“

„Untergrundkämpfer“ und  
„offenen Gegner“

„Abwartenden“ und „Gleichgültigen“

# Ursachensuche

## Widerstand gehört zum Veränderungsprozess



(vgl. Hoffmann & Lang, 2006)

# Ursachensuche



## Ursachen von Widerstand

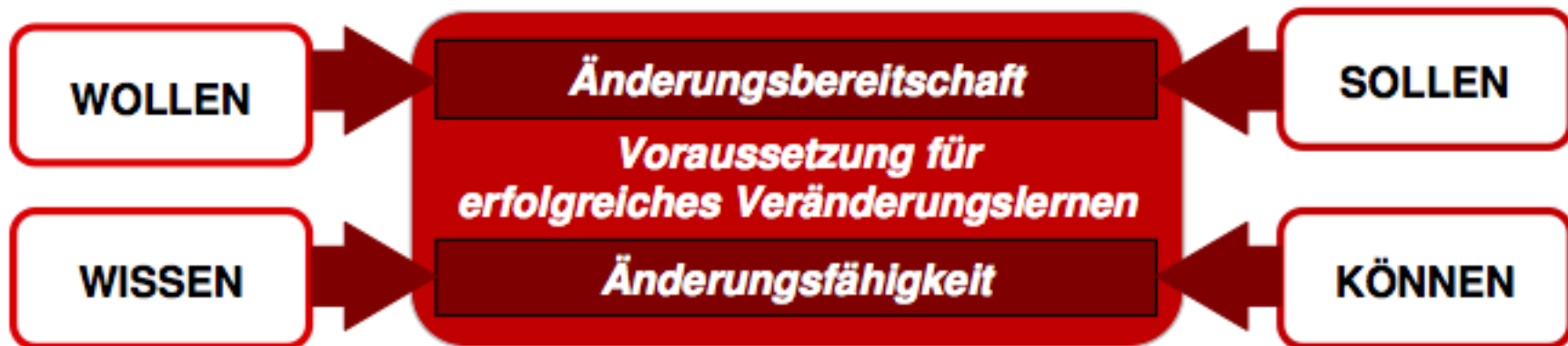
- Werte- und Zielkonflikte
- Mangelhafte Umweltkonkordanz
- Zusätzliche Arbeit
- Einschränkung der Selbstbestimmung

# Veränderungslernen



## Voraussetzungen für erfolgreiches Veränderungslernen

Veränderungslernen zwischen  
Änderungsbereitschaft und Änderungsfähigkeit



# Veränderungslernen



## **KÖNNEN**

- Kompetenzen, Ressourcen, physische Kapazitäten



# Veränderungslernen

## KÖNNEN

### Entwicklungscompetenz

- Lernbereitschaft
- Reflexionsfähigkeit
- Fähigkeit Entwicklungsbedarf klären zu können
- Fähigkeit Entwicklung überprüfen zu können

# Veränderungslernen



## WOLLEN

- Eigenen Interessen und Wünsche
- Persönliche Lebensinteressen (Eigen-Sinnigkeit) und persönlichen Lerninteressen (Eigen-Willigkeit)

# Veränderungslernen



## **SOLLEN**

- Darunter werden die nachdrücklich gestellten Anforderungen und Erwartungen samt deren subjektiver Interpretation bzw. Übernahme durch das Subjekt gefasst.

(Zwangsscharakter der Situation einerseits und die freiwillige Übernahme durch das Individuum)

# Veränderungslernen



## WISSEN

- Beinhaltet das ausreichende inhaltliche, methodische und psychologische Wissen über Veränderungsprozesse.
- Das Wissen wie stabile Gewohnheiten verändert werden können und woran Veränderungsversuche scheitern können.

# Veränderungslernen



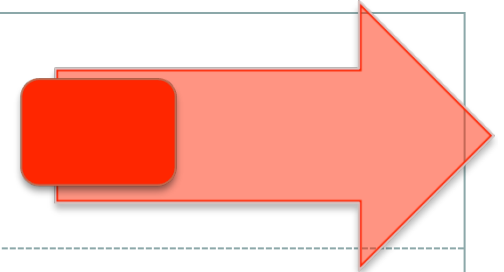
## Veränderungslernen in drei Phasen



Es macht Sinn, die Organisation eines Kurses analog zur Phasenstruktur aufzubauen.

*(nach Kurt Lewin)*

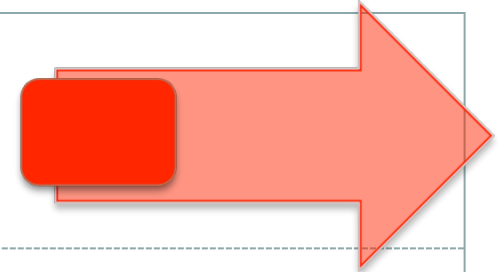
# Veränderungslernen



## Auftauen / Unfreezing

In diese Phase gelangt der Lernende, die Lernende, wenn Handlungen und Routine nicht mehr zu dem gewünschten Erfolg führen, wenn sie auf Widerstand oder Ablehnung von aussen stossen oder wenn diese ihnen fragwürdig erscheinen.

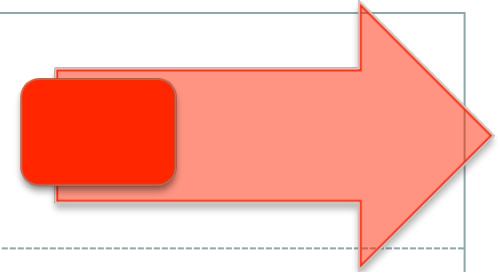
# Veränderungslernen



## Didaktische Instrumente und Methoden

- Erwartungen der Teilnehmenden wahrnehmen und eine Balance zwischen diesen und den Kurszielen herstellen
- Auseinandersetzung mit den eigenen Subjektiven Theorien
- Ist-Soll-Diskrepanz aufdecken

# Veränderungslernen



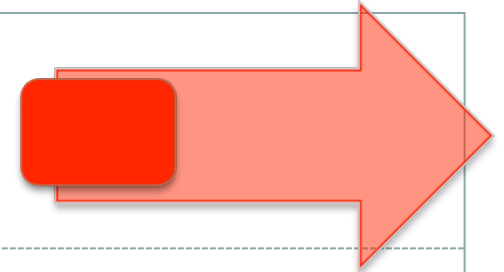
Folgende Reflexionsfragen können dabei behilflich sein:

SWOT	Gegenwart	Zukunft
<i>positiv</i>	<i>Stärken</i> Was läuft gut? Was sind die Stärken? Worauf sind Sie stolz? Was war förderlich? In welchen Situationen fühlten sie sich wohl?	<i>Chancen</i> Wo sehen sie Chancen? Wozu wären Sie noch fähig? Was können Sie ausbauen? Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? Was könnten Sie in ihrem Umfeld nutzen? Was liegt noch brach?
<i>negativ</i>	<i>Schwächen</i> Was ist schwierig? Wo liegen Ihre Fallen, Barrieren? Welche Störungen behindern Sie? Was fehlt? Wo zeigte sich Widerstand?	<i>Gefahren</i> Wo lauern Gefahren? Was sind mögliche Risiken, kritische Faktoren? Was passiert, wenn sie nichts ändern? Womit müssen Sie rechnen?

(nach Sieland & Heyse, 2010)



# Veränderungslernen



## Wo liegen die Schwierigkeiten in der Auftauphase?

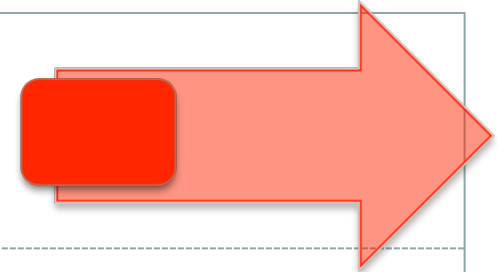
Die Inkongruenzerfahrung (Ist-Soll-Diskrepanz) in der Auftau-Phase ist **zu schwach, zu kurz**

→ Sinnhaftigkeit fehlt und es kommt zu keiner Veränderung

oder **zu stark.**

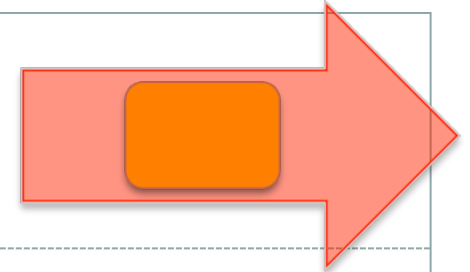
→ Veränderung wird als Bedrohung erlebt was zu Abwehr und Hilflosigkeit führt.

# Veränderungslernen



Entscheidend ist, wie sehr die Person davon überzeugt ist,  
die Ist-Soll-Diskrepanz **aus eigener Kraft**  
oder  
**mit Hilfe von aussen** verkleinern oder  
beseitigen zu können.

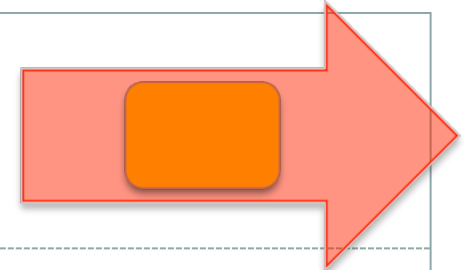
# Veränderungslernen



## Verändern / Moving Changing

Damit ein stabiles Veränderungslernen möglich wird, folgt in einem nächsten Schritt nun die Suche nach einem neuen Verhaltensmuster, das sich an einem neuen Zielzustand, Handlungs- oder Erlebensziel orientiert.

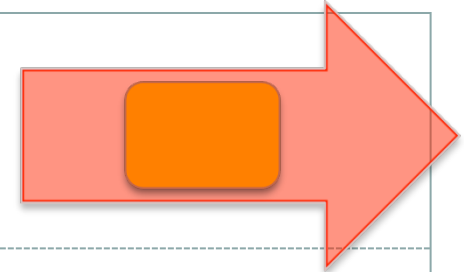
# Veränderungslernen



## Didaktische Instrumente und Methoden

- Wissensvermittlung und neue Handlungsmuster aufzeigen und Hilfestellungen kennenlernen
- Ähnlichkeiten zwischen Lernaufgabe und dem Arbeitsfeld herstellen – pädagogischer Doppeldecker (Man erlebt die Inhalte am eigenen Leibe und kann die theoretischen Aussagen mit den erfahrenen realen Effekten vergleichen. vgl., Wahl, 2006)

# Veränderungslernen



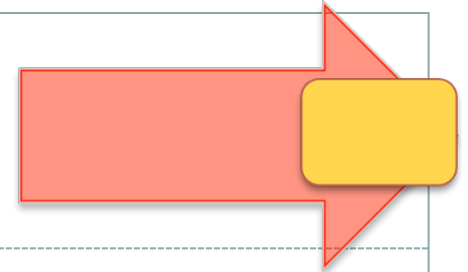
## Wo liegen die Schwierigkeiten in der Veränderungs-Phase?

- Das Ausrichten des Kursprogramms an fiktiven Durchschnittsteilnehmenden.

Als Kursleiterin muss ich das Bewusstsein haben, dass jede Person...

- ... unterschiedliche Veränderungsbereitschaft mitbringt
- ... ein anderes Belastungsempfinden aufweist
- ... die Situation verschieden wahrnimmt
- ... sich im Veränderungsprozess an einem anderen Ort befindet

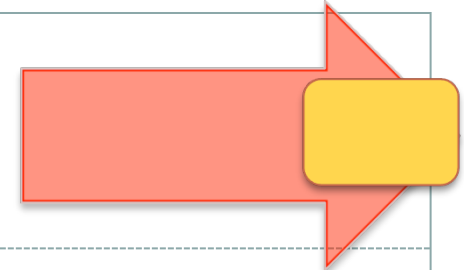
# Veränderungslernen



## Stabilisieren / Refreezing

In der letzten Phase gilt es die Veränderungsmotivation und die neuen Verhaltensweisen dauerhaft zu implementieren und sie gegen die bestehende Routine zu behaupten, damit die Veränderung Bestand hat.

# Veränderungslernen



## Didaktische Methoden und Instrumente

»Aneignungsphase« im  
Trainingsfeld

(1)

Trainingsprozess:

- a) Vorstellungen vom veränderten Handeln erhalten
- b) Handlungen planen
- c) Handlungen simulieren

(2)

Trainingsprodukt:

Geplante und vorgeübte neue Handlung

Willentliche Entscheidung (»Rubikon«)

»Transferphase« im  
Praxisfeld

(3)

Transferprozess:

Handlungen erproben in einfachen, alltäglichen und schwierigen Situationen

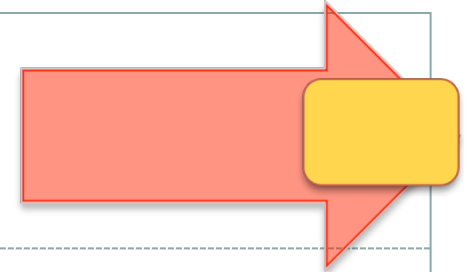
(4)

Transferprodukt:

Verdichtete handlungsleitende subjektive Theorien für das „Handeln unter Druck“

(Schematische Struktur des Lerntransfers in Anlehnung an Mutzeck, Wahl, 2006)

# Veränderungslernen

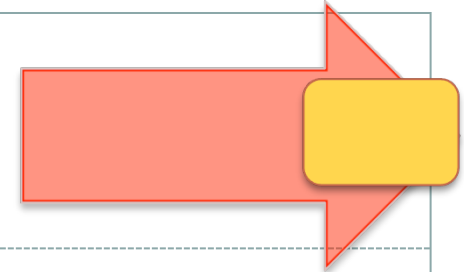


## Didaktische Instrumente und Methoden

- Wichtig ist, dass die Möglichkeit besteht, das Gelernte einzusetzen
- Die Berücksichtigung des sozialen Kontext, damit neue Verhaltensweisen fruchtbar werden



# Veränderungslernen



## Trainingseinheit Transfervorbereitung (vgl. Mutzeck, 2005)

### Phase 1: Entscheidungsfindung

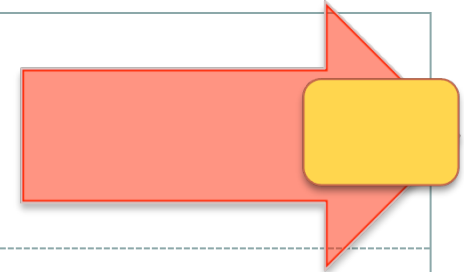
#### **Ziel:**

Sich für einen Handlungsschritt entscheiden

#### **Aspekte:**

Zunächst wägt jeder Teilnehmer für sich alleine die Vor- und Nachteile und die möglichen Konsequenzen der verschiedenen Ideen zum Erreichen seines Ziels ab.

# Veränderungslernen



## Trainingseinheit Transfervorbereitung

### Phase 2: Vorbereitung der Umsetzung – Teil I

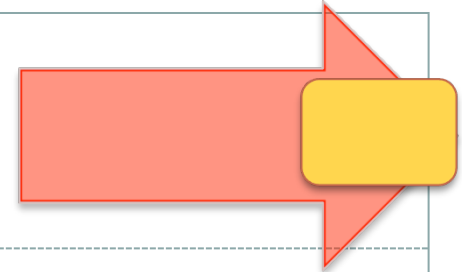
#### Ziel 1:

Handlungsschritte erarbeiten

#### *Aspekte:*

Die persönlich bedeutsame Handlungsabsicht in ganz klare und konkrete Handlungsschritte für den Berufsalltag umzuwandeln.

# Veränderungslernen



## Trainingseinheit Transfervorbereitung

### Phase 2: Vorbereitung der Umsetzung – Teil I

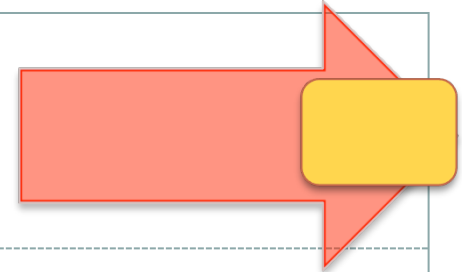
#### **Ziel 2:**

Hilfen entwickeln

#### ***Aspekte:***

Es werden Hilfen und Ressourcen personeller, materieller und situativer Art gesucht bzw. entwickelt. Damit das In-Angriff-Nehmen und das Durchhalten erleichtert werden.

# Veränderungslernen



## Trainingseinheit Transfervorbereitung

### Phase 2: Vorbereitung der Umsetzung – Teil I

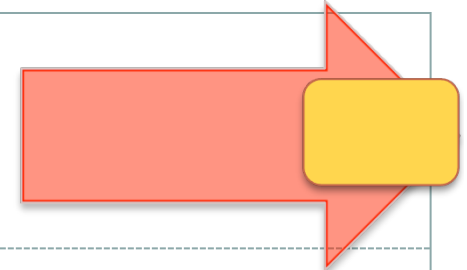
#### **Ziel 3:**

Vorbeugungs- und Abwehrmassnahmen erarbeiten

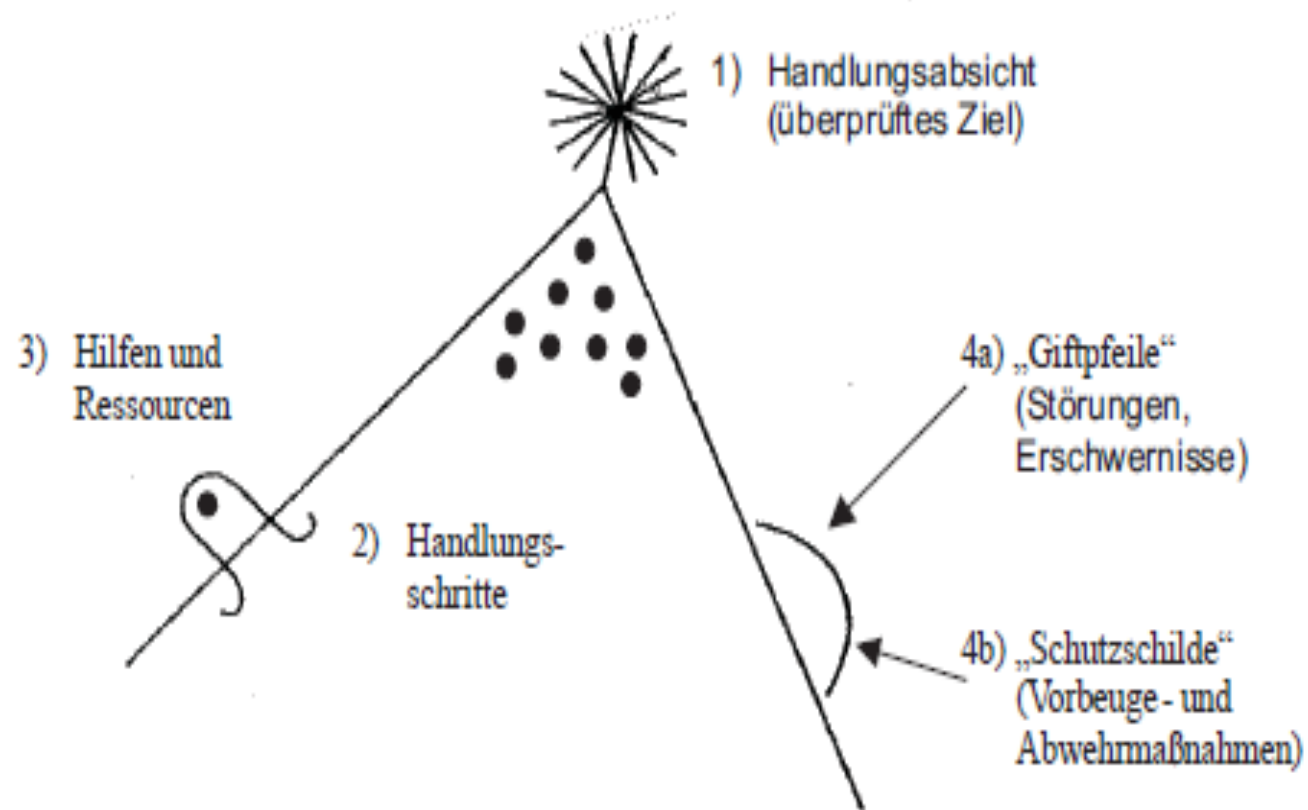
#### ***Aspekte:***

„Schutzschilder für mögliche Störungen und Erschwernisse („Giftpfeile“) erarbeitet.

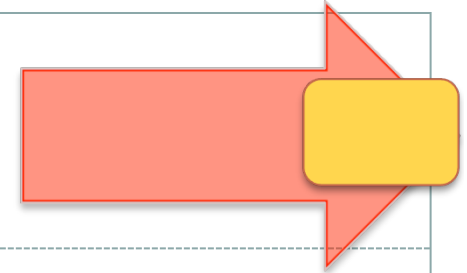
# Veränderungslernen



## Trainingseinheit Transfervorbereitung

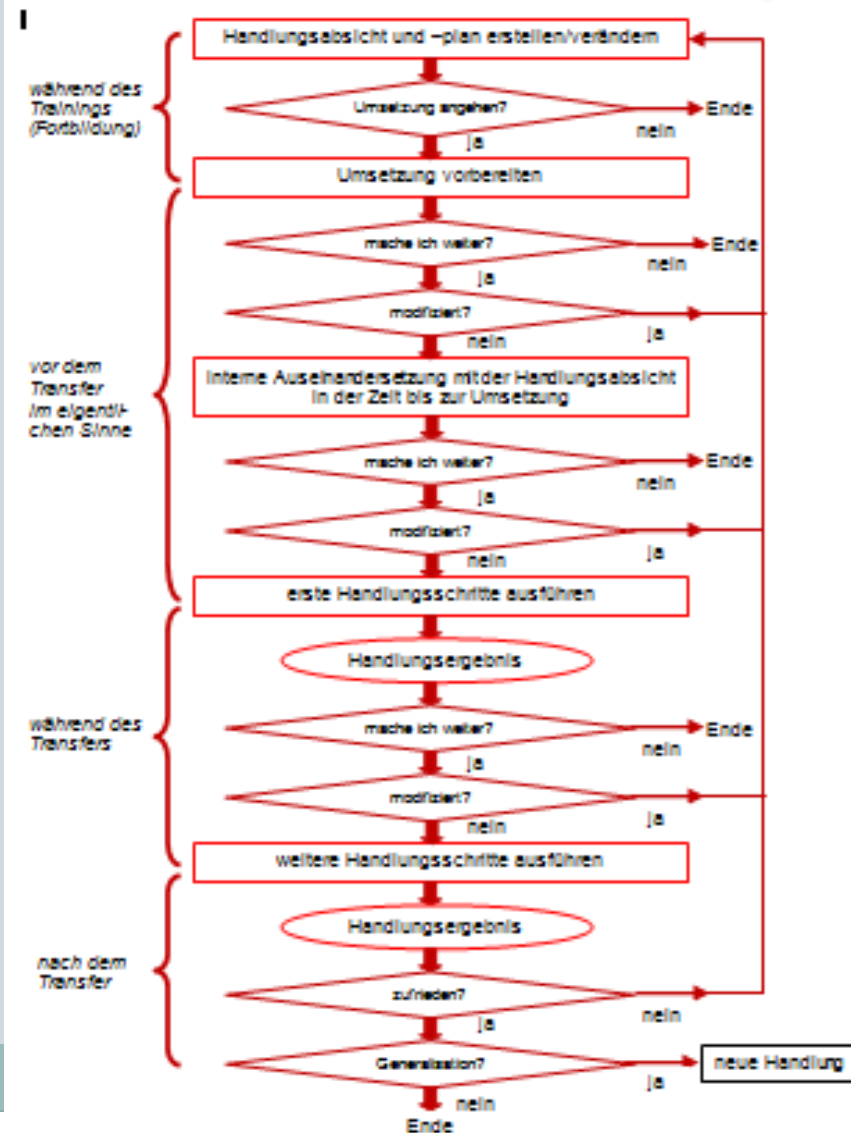


# Veränderungslernen

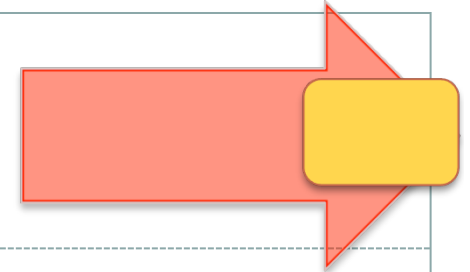


Wo liegen die Schwierigkeiten in der Stabilisierungs-Phase?

(Mutzeck, 2005)



# Veränderungslernen



## Trainingseinheit Transfervorbereitung

### Phase 2: Vorbereitung der Umsetzung – Teil II

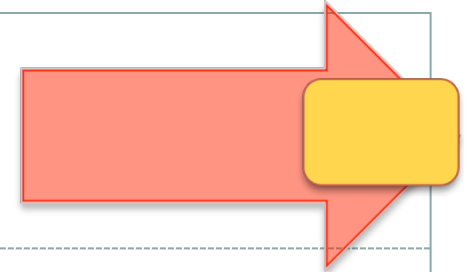
#### Ziel 1:

Kooperationsteam bilden

#### *Aspekte:*

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit, die Umsetzung der Handlungsabsicht aufzuschieben oder auf- zugeben oder Anstrengungen und Schwierigkeiten auszu- weichen, wesentlich geringer sind, wenn zwei Teilnehmer sich in der Praxis gegenseitig mit Rat und Tat stützen.

# Veränderungslernen



## Trainingseinheit Transfervorbereitung

### Phase 2: Vorbereitung der Umsetzung – Teil II

#### Ziel 2:

Den ersten Schritt der Handlungsabsicht erproben im Beisein der Kooperationspartner/-in

#### Ziel 3:

Selbstreflexion und Austausch im Kooperationssteam



# Veränderungslernen



- Entwicklungskompetenz
- Wirkfaktoren für nachhaltiges Veränderungslernen (nach Grawe, 2000)
  - unterstützende Beziehungen
  - emotionale Betroffenheit
  - Klärungsarbeit
  - Kreativität
  - Ressourcen

# Veränderungslernen



????? Fragen ??????  
Fragen ??????  
Fragen ??????

**Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!**

# Literaturverzeichnis



Eschelmüller, M. (2007) Lerncoaching im Unterricht. Grundlagen und Umsetzungshilfen. In der Reihe *Impulse zur Schulentwicklung*. Bern: schulverlag.

Fritze, Kessler, Türk-Noack, Jendro & Zweilling. *Fit for Job. Selbsttest für Ihre Gesundheit. Lehrerinnen und Lehrer an Schulen und Universitäten*. Zugriff am 20. Juli 2011 unter [http://www.schulportal-thueringen.de/c/document\\_library/get\\_file?folderId=169961&name=DLFE-82309.pdf](http://www.schulportal-thueringen.de/c/document_library/get_file?folderId=169961&name=DLFE-82309.pdf).

Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Häcker, T. (1999). *Widerstände in Lehr-Lern-Prozessen. Eine explorative Studie zur pädagogischen Weiterbildung von Lehrkräften*. Frankfurt: Peter Lang.

Hoffmann, C., & Lang, B. (2006). *Intranet und Mitarbeiterportale: mit Change Management zum Erfolg*. Zugriff am 25. Juli 2011 unter [http://www.contentmanager.de/magazing/artikel/1060-print\\_in\\_mitarbeiterportal.html](http://www.contentmanager.de/magazing/artikel/1060-print_in_mitarbeiterportal.html).

Meyer, R. (2009). *Soft Skills fördern. Strukturierte Persönlichkeit entwickeln*. Bern: h.e.p.

# Literaturverzeichnis



- Mutzeck, W. (2005). Von der Absicht zum Handeln – Möglichkeiten des Transfers von Fortbildung und Beratung in den Berufsalltag: in A.A. Huber (Hrsg.), *Vom Wissen zum Handeln – Ansätze zur Überwindung der Theorie-Praxis-Kluft in Schule und Erwachsenenbildung* [Elektronische Version]. Tübingen: Ingeborg Huber.
- Rigall, J., Wolters, G., Goertz, H., Schulte, K., & Tarlett, A. (2005). *Change Management für Konzerne. Komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern*. Frankfurt: Campus.
- Schaarschmidt, U., & Kieschke, U. (2007). Beanspruchungsmuster im Lehrberuf. Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Potsdamer Lehrerstudie. In M. Rothland (Hrsg.), *Belastung und Beanspruchung im Lehrberuf. Modelle – Befunde – Interventionen* (S. 81 – 98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schlink, B. (1995). *Der Vorleser*. Wichtrach: Diogenes.
- Sieland, B. & Heyse, H. (2010). *Verhalten ändern – im Team geht's besser. Die KESS-Methode: Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

# Literaturverzeichnis



Vahs, H. (2009). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wahl, D. (2006). *Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln* (2. Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.