



FOOTT PRINTTS: Fokus auf Lehrkräftefortbildung

Praktische Leitlinien für
bereits tätige Lehrkräfte

LEITFADEN

2023-1-DE03-KA220-SCH-000165194



Co-funded by
the European Union

Erasmus+
Enriching lives, opening minds.

FOOTT PRINTTS

ist eine von Erasmus+ kofinanzierte Kooperationspartnerschaft von sieben europäischen Bildungseinrichtungen und -organisationen, die sich zum Ziel gesetzt hat, umfassende Erfolgsfaktoren für die Lehrkräftefortbildung zu identifizieren und zu fördern.

Weitere Informationen:

www.foottprintts.eu



info@foottprintts.eu

Koordination:

Bezirksregierung
Arnsberg



Bezirksregierung Arnsberg
Dezernat 46.3 – Lehrerfortbildung
Seibertzstraße 1, 59821 Arnsberg

Partnerorganisationen:

21Knowledge, Unipessoal Lda
Portugal, Mangualde



Pädagogische Hochschule Wien
Österreich, Wien



Uniwersytet Rzeszowski

Uniwersytet Rzeszowski
Polen, Rzeszow



Educom+, The community
for the „plus“ in education
Griechenland, Karditsa



Institut Européen d'Education
et de Politique Sociale
Frankreich, Paris



Aalborg
Kommune

Børn og Unge Aalborg
Dänemark, Noerresundby

Autorinnen:

Georgia Konstantia Karagianni,
Anna Kapsalis



FOOTT-PRINTTS-Leitfaden

Einleitung

FOOTT PRINTTS, kurz für „*Focus on Teacher Training Practical Guidelines for In-Service Teacher Trainers*“, ist eine Erasmus+-Kooperationspartnerschaft, die Expertinnen und Experten und Praktikerinnen und Praktiker aus ganz Europa zusammenbringt, um die Rolle von Fort- und Weiterbildung (FOBI) im Bildungswesen zu stärken. Das Projekt basiert auf der Überzeugung, dass Fortbildung kein nebensächliches Zusatzelement des Lehrberufs ist, sondern vielmehr der zentrale Mechanismus, durch den Lehrkräfte ihre professionelle Identität bewahren, sich an Veränderungen anpassen und während ihrer gesamten Laufbahn motiviert bleiben (Day et al., 2006; Sachs, 2005). Dieser Leitfaden ist ein zentrales Ergebnis dieses Projekts. Er soll Moderierenden praktische Unterstützung bieten und gleichzeitig einen Rahmen liefern, der politische Entscheidungen auf nationaler und europäischer Ebene beeinflussen kann.

Das Projekt baut auf zwei Grundlagen auf: Die erste ist das europäische Bekenntnis zu einer hochwertigen und inklusiven Bildung, wie es in den Prioritäten des Erasmus+-Programms und des weiteren Europäischen Bildungsraums zum Ausdruck kommt. Die zweite liegt in der soliden Evidenzbasis, die durch internationale Forschung bereitgestellt wird, – insbesondere durch das aktuelle Erasmus+-Projekt FOOTT PRINTTS, in dessen Rahmen umfangreiche Untersuchungen durchgeführt wurden – und die OECD-Studie zu Lehren und Lernen, Teaching and Learning International Survey (TALIS). Die jüngste TALIS-Erhebung 2024

bestätigt, was Lehrkräfte und Moderierenden in ganz Europa seit Langem erleben: In vielen Bildungssystemen herrscht akuter Lehrkräftemangel, die Gewinnung neuer Lehrkräfte bleibt schwierig, und die Bindung vorhandener Lehrkräfte ist ein dringendes Anliegen (OECD, 2025). Lehrkräfte berichten häufig von hoher Arbeitsbelastung und unzureichender Zeit für Vorbereitung, Zusammenarbeit oder Fortbildung. Der Zugang zu hochwertiger FOBI ist ungleich verteilt, mit erheblichen Ungleichheiten zwischen Schulen und Ländern (OECD, 2025; European Commission, 2023b). Gleichzeitig verändert die digitale Transformation des Bildungswesen - und insbesondere der rasante Aufstieg der Künstlichen Intelligenz - die Kompetenzen, die Lehrkräfte benötigen. Dennoch fühlen sich viele Lehrkräfte in diesem Bereich schlecht vorbereitet. TALIS 2024 unterstreicht zudem die Bedeutung des Wohlbefindens von Lehrkräften und des sozial-emotionalen Lernens (OECD, 2025; European Commission, 2023a; Freedman & Appleman, 2009) – Elemente, die zunehmend als zentral für die professionelle Identität anerkannt werden, aber noch nicht systematisch in Fortbildungsangeboten verankert sind.

FOOTT PRINTTS reagiert direkt auf diese Situation. Das Projekt hat einen forschungsgestützten und praxisorientierten Rahmen entwickelt, der sechs ineinandergreifende Faktoren identifiziert, die gemeinsam die Qualität von FOBI prägen. Diese Faktoren sind: Professionelle Identität, Zufriedenheit mit FOBI, professionelle

Unterstützung, Schulentwicklung und Partizipation, Organisation und Durchführung sowie FOBI-Gestaltungselemente. Jeder Faktor wird sowohl durch die Erkenntnisse unserer Projektforschung als auch durch die breite internationale Fachliteratur gestützt. Zusammengenommen geben sie einen umfassenden Überblick darüber, was für wirksame FOBI wichtig ist. Sie dienen zudem als Brücke zwischen individuellem professionellen Wachstum und Reformen auf Systemebene. Indem das Rahmenwerk mit der professionellen Identität beginnt und endet, spiegelt es die Überzeugung wider, dass das Selbstverständnis von Lehrkräften – wer sie sind und wie sie zur Gesellschaft beitragen – der Anker jeder bedeutsamen professionellen Entwicklung ist.

Obwohl der Leitfaden eine konzeptionelle Grundlage bietet, ist er in erster Linie als praktischer Rahmen konzipiert. Jedes Kapitel verbindet Forschungsergebnisse mit praxisorientierten Leitlinien, die die Gestaltung, Durchführung und Bewertung von FOBI unterstützen können. Darüber hinaus überträgt eine eigens entwickelte „Trainer Companion Card“ - eine kompakte Planungs- und Reflexionskarte für Moderierende - den Rahmen in ein schnell zugängliches Planungs- und Reflexionsinstrument für den Alltag.

FOBI gewinnt zunehmend an Bedeutung, weil inzwischen weitgehend anerkannt ist, dass sie nicht nur der Verbesserung der Unterrichtspraxis dient, sondern auch der Sicherung von Nachhaltigkeit und Resilienz des Lehrkräfteberufs als Ganzes. Hochwertige FOBI können die Arbeitszufriedenheit und -erfüllung von Lehrkräften steigern, ihnen dabei helfen, mit dem Druck durch Arbeitsbelastung und Wandel umzugehen und ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber neuen Anforderungen zu stärken. Dies wirkt sich direkt auf die Motivation und

Bindung von Lehrkräften aus, die zu den dringlichsten Herausforderungen gehören, die von TALIS 2024 identifiziert wurden. Gleichzeitig trägt FOBI zur Resilienz ganzer Bildungssysteme bei und befähigt sie, auf demografischen Wandel, technologische Innovationen und gesellschaftliche Vielfalt zu reagieren.

Dieser Leitfaden richtet sich daher an zwei Zielgruppen, die in Bezug auf die Gestaltung von FOBI eng miteinander verbunden sind: Er richtet sich an Moderierende der Lehrkräftefortbildung, die hier praktische Orientierung dazu finden, wie FOBI auf relevante, evidenzbasierte und nachhaltige Weise entworfen, durchgeführt und evaluiert werden kann. Er richtet sich zudem an politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, die hier Rahmen und Evidenz finden, die ihnen dabei helfen können, nationale Strategien zu gestalten, Steuerung zu unterstützen und systemische Barrieren in Bezug auf Zugang und Chancengleichheit abzubauen. Im gesamten Leitfaden sind Abschnitte gekennzeichnet, um anzuzeigen, ob sie besonders relevant für Moderierende oder für politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sind, sodass Lesende den Pfaden folgen können, die ihren Bedarfen am direktesten entsprechen, während sie eine gemeinsame Grundlage aus Forschung und konzeptioneller Analyse teilen.

Neben dem Leitfaden finden Moderierende der Lehrkräftefortbildung die eigens entwickelte Reflexionskarte (Trainer Companion Card). Dieses kompakte Hilfsmittel übersetzt die sechs FOOTT-PRINTTS-Faktoren in einen praktischen Fortbildungsplaner und eine Checkliste zur Selbstreflexion, die um drei einfache Fragen herum strukturiert sind: Was ist vor einer FOBI zu beachten, was ist währenddessen zu tun, und worüber ist im Nachhinein zu reflektieren? Die Reflexionskarte ist so konzipiert, dass sie

unabhängig vom Leitfaden eingesetzt werden kann, sobald man mit dem Rahmenwerk vertraut ist. Sie kann in Fortbildungen mitgenommen, danach erneut herangezogen und als Anregung zur fortlaufenden beruflichen Selbstevaluation genutzt werden.

In seiner Konzeption trägt der Leitfaden der Tatsache Rechnung, dass FOBI ein dynamisches Feld ist. Indem FOOTT PRINTTS die Erkenntnisse internationaler Forschung, die gelebten Erfahrungen von Lehrkräften und Moderierenden sowie das gemeinsame Engagement europäischer Partner zusammenführt, zielt das Projekt darauf ab, zu einer Kultur professioneller Entwicklung beizutragen, die Lehrkräfte stärkt, Schulen unterstützt und Bildungssysteme in die Zu-

Nutzung des Leitfadens



Fokus: Moderierende
Praktische Werkzeuge und Methoden zum Entwerfen, Durchführen und Evaluieren von FOBI



Fokus: Politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger
Belege, Rahmen und Strategien zur Gestaltung von FOBI-Systemen und -Richtlinien

Abbildung 1. Nutzung des Leitfadens

Kapitel 1.

Die Fortbildungslandschaft

Dieses Kapitel erläutert, weshalb FOBI in ganz Europa zu einer strategischen Priorität geworden ist und welche Bedarfe und Hindernisse Lehrkräfte und Moderierende als zentral benennen. Es stellt außerdem das FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk als gemeinsame Perspektive für Praxis und Politik vor. Moderierende können dieses Kapitel nutzen, um die Kursgestaltung in Evidenz und den Realitäten von Lehrkräften zu verankern, während politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger es nutzen können, um systemische Hindernisse und Steuerungsprioritäten zu identifi-

zieren. Das Kapitel schließt mit einer Erläuterung, warum professionelle Identität der Ankerpunkt nachhaltigen, professionellen Lernens ist.

FOOTT PRINTTS (*Focus on Teacher Training Practical Guidelines for In-Service Teacher Trainers*) wurde als Antwort auf einen klaren europäischen Bedarf entwickelt: die Relevanz, Qualität und Nachhaltigkeit von FOBI zu stärken. Das Projekt verbindet Erkenntnisse aus internationaler Forschung und Politik mit Daten, die von mehr als 5.000 Lehrkräften und Moderierenden ge-

sammelt wurden (FOOTT-PRINTTS-Konsortium, 2023-2025). Diese doppelte Perspektive ermöglicht es, Erkenntnisse aus der Praxis mit dem breiten Forschungsstand abzugleichen und einen umfassenden Rahmen für berufliches Lernen zu schaffen.

Lehrkräfte berichten durchgängig, dass FOBI praxisnah, relevant für ihre Unterrichtsrealität und mit ihrem beruflichen Selbstverständnis verbunden sein sollte. Gleichzeitig benennen sie Hindernisse wie Zeitmangel, unzureichende Ressourcen und schwache institutionelle Unterstützung (Darling-Hammond u.a., 2017; Guskey, 2000; OECD, 2025). Es ist sinnvoll, zwischen zwei Arten von Hindernissen zu unterscheiden: **Strukturelle Hindernisse** umfassen Arbeitsbelastung, Terminplanung, Finanzierung und ungleichen Zugang in verschiedenen Regionen oder schulischen Kontexten. Diese erfordern Entscheidungen auf der Steuerungs- und Ressourcenverteilungsebene (OECD, 2025; Timperley u.a., 2007). **Konzeptionelle Hindernisse** umfassen unklare Relevanz, passive Vermittlung, begrenzte Interaktion sowie das Fehlen von Nachbereitung oder Transfer in die Praxis (Darling-Hammond u.a., 2017; Guskey, 2000). Diese lassen sich häufig direkt durch eine bessere FOBI-Gestaltung beheben. FOOTT PRINTTS geht auf beide Ebenen ein, indem es FOBI-Qualität mit systemischen Rahmenbedingungen verknüpft. Moderierende sehen Innovationen entstehen, insbesondere durch digitale und hybride Ansätze, beschreiben aber auch ein fragmentiertes und uneinheitliches Feld. Diese Ergebnisse stimmen mit der europäischen Forschung überein und bestätigen, dass die von FOOTT PRINTTS identifizierten Herausforderungen nicht isoliert, sondern systemisch sind.

Über alle Kontexte hinweg konzentrieren sich die Bedarfe der Lehrkräfte tendenziell

auf eine kleine Gruppe wiederkehrender Themen. Dazu gehören:

- **Unmittelbare Relevanz für den Unterricht** (Strategien, die schon morgen funktionieren, nicht nur Konzepte),
- **Zeiteffizientes Lernen** (kurze Zyklen mit Nachbereitung statt einmalige Veranstaltungen),
- **Unterstützung für komplexe Klassen** (Vielfalt, Inklusion, Verhalten und Wohlbefinden),
- **Digitalisierung und KI** als pädagogische und ethische Herausforderungen, nicht nur als technische Fähigkeiten,
- **Möglichkeiten zum gemeinsamen Lernen mit Kolleginnen und Kollegen**, insbesondere durch angeleitete Zusammenarbeit und Mentoring.

Für die Arbeit der Moderierenden legen diese Ergebnisse nahe, dass wirksame FOBI Relevanz, Interaktion und Transfer in die Praxis priorisieren sollte. Kurse, die sich nur auf theoretische Inhalte konzentrieren, bergen das Risiko einer geringen Beteiligung und einer begrenzten Wirkung. Stattdessen werden Moderierende dazu ermutigt, FOBI zu konzipieren, die kooperativ, iterativ und in der Realität des Klassenraums verankert ist.

Das FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk identifiziert sechs ineinandergreifende Faktoren, die zusammengenommen erklären, was FOBI effektiv macht (FOOTT-PRINTTS-Konsortium, 2023-2025):

- Professionelle Identität ist sowohl Ausgangspunkt als auch Ergebnis professionellen Lernens. Das bedeutet: FOBI verbindet Lernen mit der beruflichen Sinnhaftigkeit, der Handlungsfähigkeit und dem Rollenverständnis der Lehrkräfte in einem sich wandelnden Berufsfeld. Die professionelle Identität ist mit der in-

trinsischen und extrinsischen Motivation der Lehrkräfte verbunden, sich beruflich weiterzubilden und spiegelt ihre Bedürfnisse in der täglichen Berufspraxis, beim Wissenstransfer und bei der Zusammenarbeit wider.

- Zufriedenheit mit FOBI spiegelt wider, ob Lehrkräfte die Fortbildung als sinnvoll und bereichernd empfinden. Das bedeutet, dass Zufriedenheit als Indikator für Relevanz, Qualität und professionelle Bedeutung betrachtet wird – und nicht als „weiches“ Ergebnis.
- Professionelle Unterstützung bezieht sich auf die Ermutigung durch Kolleginnen und Kollegen, Mentorinnen und Mentoren sowie Schulleitungen. Das bedeutet, dass Mentoring, Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und Ermutigung durch die Schulleitung als zentrale Voraussetzungen für die Wirksamkeit angesehen werden.
- Schulentwicklung und Partizipation verbinden individuelles Wachstum mit institutioneller Verbesserung. Das bedeutet, dass FOBI nicht auf der individuellen Ebene enden sollte, sondern mit kollektiver Verbesserung und gemeinsamen Praktiken in Schulen verknüpft sein muss.
- Organisation und Durchführung unterstreichen die Bedeutung eines zugänglichen, flexiblen und bedarfsgerechten Angebots. Das bedeutet, dass Zugang, Zeit, Flexibilität und inklusive Gestaltung Qualitätsmerkmale sind – und nicht nur logistische Fragen.
- FOBI-Gestaltungselemente beschreiben die Methoden und Prinzipien, die Programmen Tiefe und Wirkung verleihen, wie aktives Lernen, Reflexion und Zusammenarbeit. Das bedeutet, dass aktives Lernen, Reflexion, Zusammenarbeit und nachhaltiges Engagement in die Lernarchitektur eingebettet sind.

FOOTT PRINTTS positioniert die professionelle Identität sowohl als Ausgangspunkt

als auch als Ergebnis von FOBI, da es beim Lernen von Lehrkräften nicht nur um den Erwerb neuer Strategien geht, sondern auch um die Aushandlung ihrer Rolle, ihrer Werte und ihrer Handlungsfähigkeit in einem sich wandelnden Bildungsumfeld (Beijaard et al., 2004; Day et al., 2006; Sachs, 2005). Wenn FOBI die professionelle Identität außer Acht lässt, mag zwar Teilnahme stattfinden, doch sind Übertragung in die Praxis und anhaltende Motivation weniger wahrscheinlich. Wenn FOBI die professionelle Identität stärkt – durch Relevanz, Anerkennung, Unterstützung und berufliche Mitsprache –, wird sie zu mehr als einer Fortbildung: Sie wird zu einem Motor professioneller Resilienz und des Verbleibs im Lehrkräfteberuf.

Die Ergebnisse der FOOTT-PRINTTS-Umfrage und des TALIS-2024-Berichts bestätigen die Dringlichkeit, diese Dimensionen einzubeziehen. In allen Ländern berichten Lehrkräfte, dass Hindernisse wie Terminplanung, Arbeitsbelastung und begrenzte finanzielle Mittel ihre Teilnahme an FOBI einschränken. Diese Hindernisse sind nicht gleichmäßig verteilt: Lehrkräfte in benachteiligten Kontexten oder abgelegenen Gebieten sehen sich oft den größten Einschränkungen gegenüber und haben den geringsten Zugang zu qualitativ hochwertigen Angeboten. Viele haben das Gefühl, dass die FOBI, die sie erhalten, sich nicht auf die Bereiche konzentriert, in denen sie sie am dringendsten benötigen, darunter Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Strategien für soziales und emotionales Lernen. Auch Gerechtigkeitslücken sind erkennbar: Wer an benachteiligten Schulen oder am Beginn der beruflichen Karriere arbeitet, profitiert am seltensten von qualitativ hochwertiger FOBI. Gleichzeitig zeigt TALIS, dass Lehrkräfte, die an relevanter und nachhaltiger FOBI teilnehmen, ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit

und Kompetenz angeben und mit größerer Wahrscheinlichkeit im Beruf verbleiben (OECD, 2025; Ingersoll & Strong, 2011).

Diese Ergebnisse verdeutlichen, warum FOBI wichtig ist. Sie verbessert die Arbeitszufriedenheit, -erfüllung und Motivation. Sie fördert die Resilienz und hilft Lehrkräften, sich an Veränderungen anzupassen, ihre Arbeitsbelastung zu bewältigen und auf Vielfalt adäquat zu reagieren. Sie trägt zur Personalbindung und zur Nachhaltigkeit der beruflichen Laufbahn bei. Auf der Systemebene untermauert FOBI die Resilienz von Schulen und Bildungssystemen und stellt sicher, dass diese sich an demographische, technologische und soziale Herausforderungen anpassen können.

Insgesamt deuten die Erkenntnisse auf eine klare Richtung hin: Die Verbesserung von FOBI ist nicht einfach eine Frage der Steigerung von Teilnahmequoten, des Angebots von mehr Kursen oder der Verlagerung des Angebots ins Internet. Die Qualität hängt von der Wechselwirkung zwischen der professionellen Identität und Motivation der Lehrkräfte, der Gestaltung der Lernprozesse, dem Vorhandensein von Unterstützungsstrukturen und den systemischen Rahmenbedingungen ab, die eine Teilnahme realistisch machen. Die folgenden Kapitel übersetzen diese Landschaft in eine konzeptionelle Grundlage, Gestaltungsprinzipien und praktische Wege, die kontextübergreifend angewendet werden können.

Fokus: Moderierende

- Verstehen, wie professionelle Identität Wachstum und Lernen prägt
- FOOTT-PRINTTS- und TALIS-Erkenntnisse zur Gestaltung von relevanten und ansprechenden FOBI-Inhalten nutzen

- Praktische Hindernisse erkennen, mit denen Moderierende bei der Planung und Durchführung von FOBI konfrontiert sind
- Unterscheidung zwischen Hindernissen, die durch die Gestaltung behoben werden können (Relevanz, Interaktion, Nachbereitung), und solchen, die systemische Unterstützung erfordern (Zeit, Arbeitsbelastung, Finanzierung)

Fokus: Politische Entscheidungs-trägerinnen und Entscheidungsträger

- Systemische Hindernisse wie Zeit, Finanzierung und Chancengerechtigkeit beim Zugang identifizieren und beseitigen
- Erkenntnisse aus FOOTT PRINTTS und dem TALIS-Bericht 2024 anwenden, um die Steuerung und die Ressourcenzuweisung zu gestalten
- Positionierung von FOBI als zentrale Strategie für Lehrkräftebindung und die Resilienz des Bildungssystems
- Behandlung von FOBI-Gerechtigkeit als Steuerungsfrage: Systemische Aufsicht muss sicherstellen, dass Zugang zu und Qualität von FOBI dort priorisiert werden, wo die Bedarfe von Lehrkräften und Schulen am größten sind, einschließlich ressourcenarme oder stark benachteiligte Umgebungen, und nicht dort, wo die Bereitstellung logistisch bequem ist.

Kapitel 2. Konzeptioneller und theoretischer Rahmen

Dieses Kapitel verdeutlicht, wie FOBI in der zeitgenössischen Forschung und Politik verstanden wird und warum diese Definitionen für die Praxis relevant sind. Anstatt Theorie als abstrakte Ebene darzustellen, wird gezeigt, wie Konzepte wie Lehrkräfte-kognition, Reflexion, Zusammenarbeit und Identität sich in konkrete Gestaltungs- und Umsetzungsentscheidungen für FOBI übersetzen lassen. Dieses Kapitel liefert die konzeptionelle Grundlage für die praktischen Leitlinien, die in den folgenden Kapiteln entwickelt werden.

Fortlaufende FOBI wird in internationalen und europäischen Rahmenwerken als Kernkomponente der Unterrichtsqualität und der beruflichen Identität anerkannt. Die OECD definiert FOBI als strukturierte Aktivitäten, die es Lehrkräften ermöglichen, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre beruflichen Eigenschaften zu vertiefen (OECD, 2009, 2025). Die Europäische Kommission verortet FOBI in einem lebenslangen Kontinuum beruflicher Weiterentwicklung, das sich von der ursprünglichen Lehrkräfteausbildung über Fortbildung bis zur lebenslangen beruflichen Entwicklung erstreckt. FOOTT PRINTTS baut auf dieser Grundlage auf und erkennt an, dass sich die FOBI nicht nur auf Kompetenzen beschränkt, sondern sich auch auf die Einstellungen, Überzeugungen und die professionelle Identität von Lehrkräften erstreckt. Eine enge Sichtweise auf FOBI konzentriert sich primär auf den

Kompetenzerwerb und die Einhaltung von Reformprioritäten. Eine erweiterte Sichtweise, die FOOTT PRINTTS vertritt, versteht FOBI als einen Prozess, der prägt, wie Lehrkräfte denken, entscheiden und sich im Laufe der Zeit beruflich positionieren. Diese erweiterte Perspektive ist unerlässlich, um komplexe Herausforderungen, wie den digitalen Wandel, Inklusion und das Wohlbefinden von Lehrkräften einzubeziehen.

Forschung zu FOBI hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verschoben. Frühe Studien konzentrierten sich in der Regel darauf, die Merkmale wirksamer Programme zu identifizieren: fachspezifischer Fokus, aktive Teilnahme, Zusammenarbeit und nachhaltige Dauer. Während diese Merkmale nach wie vor wichtig sind, betonen neuere Ansätze, dass FOBI als fortlaufender Prozess verstanden werden muss, nicht als Sammlung isolierter Ereignisse (Timperley et al., 2007; Desimone, 2009). Dieser Wandel hat praktische Konsequenzen. Wenn FOBI als Prozess betrachtet wird, verlagert sich der Schwerpunkt von einzelnen Workshops hin zu Lernzyklen, die Vorbereitung, Experimentieren, Reflexion, Feedback und Nachbereitung umfassen. Die Wirksamkeit wird nicht anhand der Teilnahme beurteilt, sondern daran, wie das Gelernte nachhaltig verankert und in die berufliche Praxis integriert wird. Diese Prozessorientierung spiegelt die Vorstellung wider, dass berufliches Lernen kumulativ und kontextbezogen ist

und durch Reflexion, Zusammenarbeit und Identitätsbildung geprägt wird. TALIS 2024 untermauert diese Sichtweise, da sich dort zeigt, dass Lehrkräfte, die sich an kooperativer und nachhaltiger FOBI beteiligen, ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit und beruflichem Selbstvertrauen (OECD, 2025) sowie eine größere Bereitschaft zur Umsetzung von Veränderungen in der Unterrichtspraxis angeben.

Die Kognition von Lehrkräften hat sich als wichtige Dimension dieses Wandels herausgestellt. Kognition bezieht sich auf Überzeugungen, Wissen und Erkenntnisse, die prägen, wie Lehrkräfte neues Lernen interpretieren und anwenden. Lehrkräfte nehmen nicht als unbeschriebene Blätter an FOBI teil (Fang, 1996; Pajares, 1992). Frühere Erfahrungen, Werte und berufliche Überzeugungen beeinflussen nicht nur, wie neue Ideen angenommen werden, sondern auch, warum manche Initiativen auf Widerstand stoßen oder anders interpretiert werden (Pajares, 1992; Korthagen, 2004). Die Anerkennung der Kognition von Lehrkräften ermöglicht es FOBI, sich kritisch mit Überzeugungen auseinanderzusetzen, anstatt sie zu umgehen. Reflexion fungiert als Brücke zwischen Theorie und Praxis und ermöglicht es Lehrkräften, neue Erkenntnisse mit ihrem beruflichen Kontext zu verknüpfen. Reflexion verbindet das Lernen zudem mit der beruflichen Identität, da Lehrkräfte nicht nur neu bewerten, was sie tun, sondern auch, wer sie sind und was von ihnen in sich wandelnden Bildungskontexten erwartet wird (Schön, 1983; Korthagen, 2004). Daten aus TALIS 2024 bestätigen, dass Lehrkräfte zunehmend FOBI in Bereichen wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz sowie soziales und emotionales Lernen nachfragen. Diese Bereiche lassen sich nicht auf technische Schulungen reduzieren; sie erfordern kritische Reflexion und Anpassungen der

beruflichen Identität, da Lehrkräfte ihre Rolle in Klassenzimmern überdenken, die von Vielfalt und technologischem Wandel geprägt sind.

Voraussetzungen für wirksame FOBI werden sowohl in der Literatur als auch in der FOOTT-PRINTTS-Studie immer wieder hervorgehoben. Lehrkräfte profitieren am meisten von FOBI, wenn diese interaktiv ist, sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, auf Zusammenarbeit ausgerichtet und eng mit ihren tatsächlichen Bedürfnissen im Klassenzimmer verknüpft ist. Fehlen diese Bedingungen, läuft die FOBI Gefahr, oberflächlich zu werden, den Bezug zur Praxis zu verlieren oder eher als zusätzliche Belastung denn als berufliche Unterstützung empfunden zu werden. Diese Bedingungen stehen in direktem Zusammenhang mit den sechs Faktoren von FOOTT PRINTTS: professionelle Identität, Zufriedenheit mit FOBI, berufliche Unterstützung, Schulentwicklung und Partizipation, Organisation und Durchführung sowie FOBI-Gestaltungselemente. Zusammen bilden diese Faktoren ein ganzheitliches Modell für FOBI-Gestaltung und -Bewertung.

Die Ausweitung digitaler und hybrider Formen des beruflichen Lernens bringt sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich. Hybride und Online-Weiterbildungen sind nur dann wirksam, wenn sie pädagogisch neu gestaltet werden; die bloße Übertragung von Präsenzinhalten in digitale Formate führt selten zu sinnvollem beruflichem Lernen (Means et al., 2013; Darling-Hammond et al., 2017). TALIS 2024 zeigt, dass die Teilnahme an Online- und Blended-Learning-Weiterbildungen erheblich zugenommen hat. Solche Formate können den Zugang erweitern, insbesondere in Systemen, die mit Lehrkräftemangel und geografischen Ungleichheiten konfrontiert sind. Die Qualität digitaler

Weiterbildungen ist jedoch uneinheitlich. Hybride Fortbildungen müssen sorgfältig strukturiert werden, um sicherzustellen, dass Zusammenarbeit, Reflexion und aktive Teilnahme im Mittelpunkt stehen. Ohne diese Elemente besteht die Gefahr, dass Online-Fortbildungen oberflächlich und von der Praxis losgelöst werden oder sogar Ungleichheiten beim Zugang verschärfen.

Letztlich steht die Frage der Qualitätssicherung im Mittelpunkt konzeptioneller und theoretischer Debatten. Qualitätssicherung in FOBI ist nicht nur ein Mechanismus der Rechenschaftspflicht, sondern auch ein Mittel, um Lehrkräfte vor ineffektiven, fragmentierten oder wenig wirkungsvollen Angeboten zu schützen. Während viele europäische Länder Kompetenzrahmen für Lehrkräfte entwickelt haben, verfügen nur wenige über robuste Mechanismen zur Qualitätssicherung für FOBI. TALIS bestätigt, dass Lehrkräfte FOBI am meisten schätzen, wenn sie auf Standards abgestimmt, innerhalb von Karrierestrukturen anerkannt und auf ihre Qualität hin überwacht wird. FOOTT PRINTTS positioniert FOBI als systemische Investition, die auf klaren Standards, transparenter Evaluation und einem gemeinsamen Verständnis professionellen Lehrkräftehandelns basieren sollte (Hargreaves & Fullan, 2012; European Commission, 2023b).

In diesem Kapitel wird dargelegt, dass wirksame FOBI davon abhängt, wie Lehrkräfte lernen, und nicht nur davon, was ihnen vermittelt wird. Begriffe wie Kognition, Reflexion, Zusammenarbeit und Identität sind keine abstrakten Ideen, sondern praktische Gestaltungsprinzipien. Wenn FOBI auf diese Prinzipien abgestimmt ist, fördert sie nachhaltiges berufliches Wachstum und Resilienz. Ist dies nicht der Fall, können selbst gut gemeinte Initiativen keine sinnvollen Veränderungen bewirken.

Fokus: Moderierende

- Für Moderierende bietet die konzeptionelle Rahmung von FOBI eine Orientierungshilfe, um abstrakte Prinzipien in konkrete Praxis umzusetzen. Lehrkräftekognition unterstreicht, dass Lernen mit dem Vorwissen und den Überzeugungen von Lehrkräften beginnt, was bedeutet, dass die Fortbildung den Teilnehmenden ermöglichen muss, neue Ideen mit ihren bestehenden Unterrichtserfahrungen zu verknüpfen. Reflexion sollte sich als roter Faden durch die gesamte FOBI ziehen und Lehrkräften strukturierte Gelegenheiten bieten, Annahmen zu hinterfragen, Erkenntnisse mit ihrer beruflichen Identität in Verbindung zu bringen und nächste Schritte zu planen. Zusammenarbeit, ein weiteres Kernelement, kann durch Gruppenaufgaben, gegenseitige Beobachtungen und professionelle Lerngemeinschaften gefördert werden, die individuelles Lernen in gemeinsames berufliches Wachstum verwandeln.
- Hybride FOBI erfordert eine sorgfältige Gestaltung. Moderierende können asynchrone Aufgaben wie vorbereitende Lektüre oder Online-Diskussionen mit synchronen Sitzungen kombinieren, bei denen Dialog und Interaktion im Vordergrund stehen. Auf diese Weise erhöhen Online-Tools die Flexibilität, während Live-Sitzungen die Tiefe und das beziehungsorientierte Lernen bewahren. Die Einhaltung der Prinzipien aktiver Teilnahme, ausreichender Dauer und beruflicher Reflexion stellt sicher, dass hybride FOBI Lehrkräfte nicht nur beim Erwerb von Kompetenzen unterstützt, sondern auch bei der Stärkung ihrer Resilienz und Identität.
- Widerstand oder Desinteresse sind Anzeichen für Diskrepanz zu den Überzeugungen oder der Identität der Lehrkräfte und nicht Mangel an Motivation.

- Die konzeptionelle Ausgestaltung von FOBI hat direkte Auswirkungen auf die Systemsteuerung und die Ressourcenverteilung. Wenn FOBI in nationale Rahmenwerke und berufliche Standards eingebettet ist, betrachten Lehrkräfte sie als sinnvoll und förderlich für die Karriere. TALIS 2024 belegt, dass Lehrkräfte FOBI besonders wertschätzen, wenn sie für die Karriereentwicklung und in Kompetenzrahmen anerkannt wird - und bekräftigt damit die Notwendigkeit, FOBI fest in Strukturen professioneller Anerkennung zu verankern.
- Qualitätssicherung ist eine zentrale politische Verantwortung. Ohne einheitliche Standards und Überwachungsmechanismen besteht die Gefahr, dass FOBI-Angebote fragmentiert, oberflächlich und ungleich verteilt sind. Wirksame Rahmenbedingungen sollten definieren, was sinnvolle FOBI ausmacht, Mindestanforderungen an Dauer und Tiefe festlegen und die Ergebnisse auf schulischer, regionaler und nationaler Ebene überwachen. Solche Systeme schaffen Kohärenz und Rechenschaftspflicht und schützen gleichzeitig Lehrkräfte vor ineffektiven Angeboten.
- Die Art und Weise, wie FOBI in der Politik definiert wird, prägt auch ihre Kultur und Finanzierung. Eng gefasste Definitionen, die FOBI mit einmaligen Schulungen gleichsetzen, führen tendenziell zu Unterinvestitionen und reduzieren berufliches Lernen auf reine Compliance. Weiter gefasste Definitionen, wie sie beispielsweise in FOOTT PRINTTS vorgeschlagen werden, die Identität, Zusammenarbeit und Resilienz einschließen, schaffen Raum für langfristige Investitionen in Strukturen, die eine nachhaltige Entwicklung der Lehrkräfte unterstützen. Politische Entscheidungstragende spielen daher eine strategische Rolle bei der Gestaltung nicht nur des FOBI-Angebots, sondern auch der allgemeinen Berufskultur des Lehrberufs.
- Rahmenwerke der Qualitätssicherung stellen sicher, dass die Tiefe, Kohärenz und Nachbereitung der FOBI bewertet wird, nicht nur die Teilnahme oder die Durchführungsform.

Kapitel 3. Gestaltung von FOBI

Dieses Kapitel übersetzt das FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk in konkrete Grundsätze für die Gestaltung von FOBI. Es konzentriert sich darauf, wie FOBI als sinn-

voller Lernprozess für erwachsene Fachkräfte strukturiert werden kann, während sie gleichzeitig innerhalb der realen systemischen Rahmenbedingungen umsetzbar

bleibt. Das Kapitel befasst sich mit Gestaltungsentscheidungen, die Moderierende direkt treffen können, sowie mit den Bedingungen, die Systeme ermöglichen müssen, damit diese Entscheidungen wirksam sind.

Gestaltung von FOBI erfordert die Berücksichtigung sowohl pädagogischer Prinzipien als auch systemischer Bedingungen. Das FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk bietet sechs miteinander verknüpfte Faktoren, die als Leitfaden für die Strukturierung von FOBI dienen können, sodass diese relevant, nachhaltig und wirkungsvoll ist. Dieses Kapitel skizziert die Prinzipien einer effektiven Gestaltung von FOBI, indem es sich auf Erwachsenenbildung, Bedarfsanalyse, Kursgestaltung und Durchführung konzentriert.

Fortbildung erwachsener Lernender

Effektive FOBI berücksichtigt, dass Lehrkräfte erwachsene Lernende sind. Die Andragogik betont, dass Erwachsene am besten lernen, wenn FOBI auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten und in ihrer täglichen Praxis verankert ist und sie aktiv in den Fortbildungsprozess eingebunden sind. Lehrkräfte bringen Vorwissen, Erfahrung und Identität in jede Fortbildungsaktivität ein, was bedeutet, dass FOBI an diese Ausgangspunkte anknüpfen muss. Motivation spielt eine entscheidende Rolle: Fortbildung sollte einen klaren Mehrwert bieten und aufzeigen, wie neues Wissen und neue Fähigkeiten bei Herausforderungen im Unterricht und beim beruflichen Wachstum helfen können. Reflexion und kollegiales Lernen sind ebenfalls von zentraler Bedeutung, da sie es Lehrkräften ermöglichen, nicht nur von Moderierenden, sondern auch voneinander zu lernen und so Praxisgemeinschaften aufzubauen.

Die Gestaltung von FOBI für erwachsene Lernende erfordert zudem, Ansätze zu vermeiden, die Lehrkräfte als passive Empfänger von Informationen behandeln. Vermittlungsorientierte Sitzungen, die sich hauptsächlich auf Vorträge oder allgemeine Materialien stützen, werden die Erfahrungen der Lehrkräfte wahrscheinlich nicht einbeziehen und keinen sinnvollen Transfer in die Praxis unterstützen. Die Prinzipien der Erwachsenenbildung erfordern daher aktive Beteiligung, fachlichen Dialog sowie Möglichkeiten zur Wahl und Selbstbestimmung.

Der Aufbau von Resilienz ist eine zentrale Priorität bei der Gestaltung von FOBI. Berufliches Lernen sollte die Fähigkeit der Lehrkräfte stärken, mit der Arbeitsbelastung umzugehen, sich an Veränderungen anzupassen und ihre Motivation aufrechtzuerhalten. Resilienz wird gefördert, wenn FOBI die professionelle Identität stärkt, unterstützende Netzwerke unter Kolleginnen und Kollegen schafft und Strategien für den Umgang mit Stress und Veränderungen vermittelt. Durch die Einbettung des Aufbaus von Resilienz in die Gestaltung der FOBI können Moderierende und Systeme sicherstellen, dass FOBI nicht nur das Wissen, sondern auch das Wohlbefinden und die berufliche Nachhaltigkeit fördert.

In diesem Rahmen wird Resilienz nicht als individuelle Ausdauer verstanden, sondern als kollektive und systemische Fähigkeit (Day & Gu, 2014; Beltman et al., 2011). FOBI trägt zur Resilienz bei, wenn sie die professionelle Identität stärkt, unterstützende Beziehungen unter Kollegen aufbaut und in organisatorische Praktiken eingebettet ist, die das Wohlbefinden der Lehrkräfte wertschätzen.

Bedarfsermittlung und -analyse

Gestaltung von FOBI muss mit einem klaren Verständnis der Bedürfnisse der Lehrkräfte beginnen. Faktor 3 des FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerks betont, dass FOBI dann wirksam ist, wenn sie auf einer genauen Bedarfsermittlung beruht. Dies erfordert eine Kombination aus Selbsteinschätzung der Lehrkräfte, Diagnosen auf Schulebene und politischen Prioritäten (Guskey, 2000; Timperley et al., 2007; FOOTT PRINTTS Consortium, 2023–2025). TALIS 2024 zeigt, dass Lehrkräfte oft das Gefühl haben, dass FOBI ihre dringendsten Herausforderungen nicht angeht, insbesondere in Bereichen wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz sowie soziales und emotionales Lernen. Die Bedarfsanalyse sollte daher ein partizipativer Prozess sein, der sicherstellt, dass FOBI auf die Realitäten der Lehrkräfte eingeht und gleichzeitig mit den übergeordneten Bildungszielen im Einklang steht. Die Bedarfsermittlung wird erst dann sinnvoll, wenn sie in sichtbare Gestaltungsentscheidungen einfließt. Lehrkräfte engagieren sich eher für FOBI, wenn sie erkennen können, wie die von ihnen geäußerten Bedürfnisse Inhalte, Methoden oder Schwerpunkte geprägt haben. Transparente Rückkopplungsschleifen zwischen Bedarfsanalyse und Kursgestaltung erhöhen daher sowohl die Relevanz als auch das Vertrauen.

Kursgestaltung

Die Art und Weise, wie FOBI strukturiert ist, bestimmt ihre Zugänglichkeit und Wirkung. Faktor 5 betont Organisation und Durchführung, wozu Entscheidungen über Zeitplan, Format, Dauer und Abfolge gehören. Dies sind nicht nur logistische Entscheidungen, sondern sie signalisieren den Teilnehmenden, ob ihre Zeit und ihre Arbeitsbedingun-

gen berücksichtigt wurden. Ein gut strukturierter Kurs verringert Reibungsverluste und erhöht das Engagement, noch bevor eine einzige Aktivität beginnt.

Bei der Strukturierung eines Kurses sollten Moderierende die folgenden praktischen Grundsätze berücksichtigen:

Beginnen Sie mit dem, was die Teilnehmenden bereits wissen und brauchen. Die Einführungsphase eines jeden FOBI-Kurses sollte eine Verbindung zwischen den Inhalten und den bestehenden Erfahrungen der Lehrkräfte herstellen. Dies kann durch eine kurze Bedarfsanalyse, eine reflektierende Aufwärmübung oder eine kurze Diskussion über aktuelle Herausforderungen im Unterricht erreicht werden. Der Ausgangspunkt sollte die Realität der Lehrkräfte sein, nicht die Agenda der Moderierenden. Dies signalisiert von Anfang an Relevanz.

Bauen Sie eine klare Lernkurve ein. Effektive FOBI führt vom Bewusstsein über das Verständnis zur Anwendung. Eine Sitzung oder ein Kurs, der nur Informationen präsentiert, ohne den Lehrkräften die Möglichkeit zu geben, diese auszuprobieren, anzupassen oder zu reflektieren, wird wahrscheinlich keine dauerhaften Veränderungen bewirken. Jede Phase des Kurses sollte auf der vorherigen aufbauen, wobei bei Kursen, die sich über mehrere Sitzungen erstrecken, explizite Verbindungen zwischen den Sitzungen hergestellt werden sollten.

Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen Tiefe und Machbarkeit. Einer der häufigsten strukturellen Fehler in FOBI ist der Versuch, zu viel abzudecken. Ein Kurs, der zehn Themen nur kurz streift, bringt den Lehrkräften weniger als einer, der drei Themen gründlich behandelt und Zeit für Dialog, Experimentieren und Reflexion lässt. Moderierende sollten bewusst entscheiden, was

sie weglassen, anstatt standardmäßig auf Vollständigkeit zu setzen.

Flexibilität einbauen. Nicht alle Teilnehmenden bringen das gleiche Vorwissen, die gleiche Arbeitsbelastung oder den gleichen institutionellen Kontext mit. Wo immer möglich, sollte die Kursstruktur Wahlmöglichkeiten bieten – hinsichtlich der Aufgabenform, der Intensität der Beteiligung oder der Art und Weise, wie Ergebnisse geteilt werden. Dies erfordert keine Neugestaltung des gesamten Kurses; schon kleine Momente der Selbstbestimmung machen einen bedeutenden Unterschied darin, wie Lehrkräfte FOBI erleben.

Planen Sie den Transfer, nicht nur den Abschluss. Ein Kurs endet im Schulungsraum, aber die FOBI geht im Klassenzimmer weiter. Gestalten Sie die FOBI so, dass sie eine konkrete Transferaufgabe beinhaltet – wie zum Beispiel ein Mikro-Experiment, das vor der nächsten Sitzung ausprobiert werden soll, eine kurze Beobachtung durch Kolleginnen und Kollegen oder einen reflektierenden Tagebucheintrag. Diese Aufgabe erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Gelernte aus dem Schulungskontext in die tägliche Praxis übertragen wird. Nachbereitungsmomente, selbst kurze, stärken diese Verbindung und signalisieren, dass FOBI Teil eines längeren beruflichen Weges ist und keine einmalige Veranstaltung.

Durchführung von FOBI

Die Durchführung wird in Faktor 6 von FOOTT PRINTTS erfasst, der die Formen und Methoden von FOBI hervorhebt. Eine effektive Durchführung kombiniert mehrere Ansätze: hybride Lernumgebungen, Mentoring-Strukturen, Netzwerke von Kolleginnen und Kollegen sowie die Integration

digitaler Werkzeuge, einschließlich künstlicher Intelligenz (Darling-Hammond et al., 2017; Wenger, 1998; European Commission, 2023a). Bei der Durchführung sollte der pädagogische Zweck die Wahl der Methoden leiten. Technologie, Mentoring oder Netzwerke sind keine Ziele an sich, sondern Mittel zur Unterstützung von Interaktion, Reflexion und beruflicher Sinnggebung. Die Wahl der Durchführungsformen sollte daher danach bewertet werden, wie gut sie Lernprozesse unterstützen, und nicht danach, wie innovativ sie erscheinen. Hybride Modelle erweitern den Zugang und die Flexibilität, während Mentoring unerfahrene Lehrkräfte unterstützt und Kontinuität gewährleistet. Netzwerke schaffen kooperative Umgebungen, in denen Lehrkräfte ihre Praxis austauschen und das Lernen über formelle Sitzungen hinaus aufrechterhalten können (Wenger, 1998; McLaughlin & Talbert, 2006). Digitale Tools können die Reichweite vergrößern und Innovationen fördern, müssen jedoch durchdacht integriert werden, um sicherzustellen, dass sie die professionelle Identität und Zusammenarbeit stärken, anstatt sie zu verwässern. Durchführungsmethoden, die es Lehrkräften ermöglichen, Erfahrungen auszutauschen, Herausforderungen zu artikulieren und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, tragen direkt zur Stärkung der beruflichen Identität bei.

Zusammengenommen stellen diese Gestaltungsprinzipien sicher, dass FOBI keine einmalige Maßnahme ist, sondern ein nachhaltiger, identitätsorientierter Prozess, der sowohl Lehrkräfte als auch Systeme stärkt.

Überprüfung der Gestaltungsintegrität

Vor der Umsetzung eines FOBI-Programms sollten sich Moderierende folgende Fragen stellen:

- Stellt das Design einen klaren Bezug zur beruflichen Identität und den geäußerten Bedürfnissen der Lehrkräfte her?
- Sind Interaktion, Reflexion und Zusammenarbeit strukturell verankert, nicht nur optional?
- Ist der Lernablauf kohärent und über einen längeren Zeitraum hinweg konsistent?
- Werden die Vermittlungsmethoden aus pädagogischen Gründen ausgewählt und nicht aus Bequemlichkeit oder wegen eines Trends?

Fokus: Moderierende

- Die in diesem Kapitel dargelegten Gestaltungsprinzipien lassen sich direkt in Strategien für die Praxis umsetzen. Die Erwachsenenbildungstheorie bildet die Grundlage: FOBI sollte auf dem Vorwissen der Lehrkräfte aufbauen, sie aktiv einbeziehen und einen klaren Bezug zu ihrem Berufsleben aufweisen. Reflexionsaktivitäten, gemeinschaftliche Aufgaben und gegenseitige Beobachtung können durchgehend eingebettet werden, um sicherzustellen, dass das Lernen mit der Identität und der Praxis der Lehrkräfte in Verbindung steht. Moderierende können auch eine entscheidende Rolle dabei spielen, Resilienz in FOBI zu integrieren, indem sie Themen wie Arbeitsbelastungsmanagement, Strategien zur Stressbewältigung und berufliche Motivation als Teil der Fortbildungsaktivitäten behandeln.
- Für jede Phase der Konzeption stehen praktische Instrumente zur Verfügung. Die Bedarfsanalyse kann mithilfe von Umfragen, Interviews oder gemeinsamen Workshops mit Lehrkräften und Schulleitungen durchgeführt werden. Die Strukturierung eines Kurses erfordert ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Input und Praxis, wobei ausreichend Zeit für die Anwendung und Nachbereitung vorgesehen werden

sollte. Die Durchführung sollte hybride Formate enthalten und asynchrone Vorbereitungsaufgaben mit synchronen gemeinsamen Sitzungen verbinden. Mentoring und Netzwerke können als Erweiterung der formalen FOBI einbezogen werden, um Kontinuität zu gewährleisten. Durch die Verwendung der sechs FOOTT-PRINTTS-Faktoren als Checkliste können Moderierende Kurse gestalten, die umfassend, relevant und resilient sind.

- Zeit, Struktur und Interaktion sind pädagogische Gestaltungsentscheidungen, nicht nur organisatorische Zwänge.

Fokus: Politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

- Die Gestaltung effektiver FOBI erfordert die Schaffung von Rahmenbedingungen, unter denen Moderierende und Schulen arbeiten können. Die Systeme müssen Lehrkräften die Zeit und die Ressourcen zur Verfügung stellen, die für eine sinnvolle Teilnahme an FOBI erforderlich sind. TALIS 2024 zeigt, dass Zeit und Arbeitsbelastung nach wie vor die am häufigsten genannten Hindernisse für die Teilnahme sind, was die Notwendigkeit von Maßnahmen unterstreicht, FOBI in die Arbeitsbedingungen von Lehrkräften zu integrieren, anstatt sie als optionales Extra zu behandeln.
- Nationale Mentoring- und Heranführungsstrukturen sind in dieser Hinsicht von entscheidender Bedeutung. Lehrkräfte am Anfang ihrer Laufbahn haben oft den geringsten Zugang zu hochwertiger FOBI, sind jedoch gleichzeitig die Gruppe, die am stärksten von Abwanderung betroffen ist. Die Unterstützung von Einführung und Mentoring durch politische Maßnahmen stellt sicher, dass FOBI nachhaltig und gerecht gestaltet ist.
- Auch die Finanzierungsrichtlinien prägen die Möglichkeiten für die Gestaltung und

Durchführung. Hybride und KI-gestützte FOBI erfordert Investitionen in die Infrastruktur, die Schulung von Moderierenden und einen gerechten Zugang zu digitalen Tools. Ohne systemische Unterstützung besteht die Gefahr, dass Innovationen in der FOBI Ungleichheiten verstärken, anstatt den Zugang zu erweitern. Durch die Sicherstellung einer angemessenen Finanzierung, die Festlegung von Rahmenbedingungen für das Mentoring und die

Einbettung von FOBI in die Arbeitsstrukturen können politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger Moderierenden ermöglichen, jene Art von FOBI zu konzipieren und durchzuführen, die sowohl Lehrkräfte als auch Systeme stärkt.

- Qualitativ hochwertige Gestaltung von FOBI erfordert gesicherte Zeitressourcen, eine stabile Finanzierung und institutionelles Vertrauen in berufliche Lernprozesse.

Kapitel 4. Bewertung und Reflexion der FOBI

Dieses Kapitel konzentriert sich darauf, wie Bewertung und Reflexion genutzt werden können, um die Qualität und Wirkung von FOBI zu stärken. Anstatt die Bewertung als Endpunkt zu betrachten, stellt es die Reflexion als einen kontinuierlichen Prozess dar, der das Lernen, die Anpassung und die Verbesserung auf individueller, organisatorischer und systemischer Ebene unterstützt. Das Kapitel stellt die FOOTT-PRINTTS-Faktoren als integrierten Bewertungsrahmen vor, der sowohl Ergebnisse als auch berufliche Bedeutung erfasst.

Bewertung und Reflexion sind entscheidend, um sicherzustellen, dass FOBI eine sinnvolle und nachhaltige Wirkung entfaltet. Der FOOTT-PRINTTS-Rahmen hebt sechs Faktoren hervor, die als umfassendes Bewertungsinstrument genutzt werden

können: professionelle Identität, Zufriedenheit mit FOBI, berufliche Unterstützung, Schulentwicklung und Partizipation, Organisation und Durchführung sowie FOBI-Gestaltungselemente. Bei der Bewertung dienen diese sechs Faktoren eher als Interpretationshilfe denn als Checkliste. Sie unterstützen eine ganzheitliche Beurteilung, indem sie erfassen, wie FOBI erlebt, unterstützt und aufrechterhalten wird, anstatt sich ausschließlich auf unmittelbare Ergebnisse oder Zufriedenheitswerte zu konzentrieren. Durch die Bewertung von FOBI anhand dieser miteinander verknüpften Dimensionen können Systeme und Ausbilder über die enge Messgröße des Fachwissens hinausgehen und weiterreichendere berufliche und institutionelle Auswirkungen des Lernens erfassen.

Reflexion ist keine isolierte Aktivität, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der vor, während und nach FOBI stattfinden kann (Schön, 1983; Korthagen, 2004; Guskey, 2000). Vor einer FOBI hilft Reflexion den Lehrkräften, ihre Ziele und Bedürfnisse zu identifizieren. Während der FOBI ermöglicht Reflexion den Teilnehmenden, neues Wissen mit ihrer Praxis und beruflichen Identität zu verknüpfen. Nach der FOBI bietet Reflexion Raum für Konsolidierung, Bewertung der Relevanz und Planung der nächsten Schritte. Die Einbettung dieser Reflexionsphasen verwandelt die FOBI von einem einmaligen Ereignis in einen nachhaltigen Lernprozess. Jede Phase erfüllt eine andere Funktion: Die Reflexion vor der FOBI unterstützt die bewusste Teilnahme und Zielsetzung. Die Reflexion während der FOBI unterstützt die Sinnfindung und den fachlichen Dialog. Die Reflexion nach der FOBI unterstützt die Konsolidierung, den Transfer in die Praxis und fundierte Entscheidungen über weiteres Lernen.

Die Befunde von TALIS 2024 belegen, dass die Einschätzung der FOBI-Qualität durch die Lehrkräfte maßgeblich dafür ist, als wie wirksam sich diese erweist. Lehrkräfte, die angeben, dass ihre FOBI relevant, kooperativ und nachhaltig war, sind eher mit ihrer Arbeit zufrieden, haben Vertrauen in ihre beruflichen Fähigkeiten und sind motiviert, im Beruf zu bleiben (OECD, 2025). Umgekehrt hat eine FOBI, wenn Lehrkräfte sie als irrelevant oder schlecht durchgeführt empfinden, wenig oder gar keine positiven Auswirkungen auf ihr Berufsleben. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, sowohl die Zufriedenheit als auch die wahrgenommene Qualität systematisch zu überwachen. Es ist wichtig, zwischen der unmittelbaren Erfahrung der Lehrkräfte mit der FOBI und deren längerfristigen Auswirkungen zu unterscheiden. Zwar garantiert Zufriedenheit allein noch keine Veränderung in der

Praxis, doch zeigen Forschungsergebnisse durchweg, dass die wahrgenommene Relevanz, Qualität und Unterstützung starke Prädiktoren dafür sind, ob berufliches Lernen angenommen, angepasst und nachhaltig umgesetzt wird. Evaluation sollte daher sowohl die Erfahrung als auch die Folgeeffekte berücksichtigen (Guskey, 2000; Day & Gu, 2014; FOOTT PRINTTS Consortium, 2023–2025).

Die FOOTT-PRINTTS-Ergebnisse ergänzen diese internationalen Erkenntnisse. Die Bewertung von FOBI erfordert daher auch die Berücksichtigung organisatorischer und systemischer Rahmenbedingungen. Hindernisse wie Zeitmangel, fehlende Unterstützung durch die Führungsebene oder begrenzte Möglichkeiten zur Nachbereitung sollten als Bewertungsergebnisse und nicht als externe Ausreden betrachtet werden, da sie die Wirksamkeit der FOBI direkt beeinflussen. Lehrkräfte und Moderierende äußerten sich positiv über diejenige FOBI, die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, Identitätsarbeit und Resilienzaufbau bot, berichteten jedoch auch, dass organisatorische Hindernisse die Wirksamkeit der FOBI oft einschränkten. Diese Ergebnisse weisen auf die Notwendigkeit systematischerer Instrumente hin, um sowohl die Erfolge als auch die Mängel von FOBI zu erfassen.

Resilienz ist eine besonders wichtige Dimension bei der Bewertung. FOBI sollte nicht nur im Hinblick auf Wissen oder Fähigkeiten bewertet werden, sondern auch in Bezug auf ihren Beitrag zur Fähigkeit der Lehrkräfte, sich anzupassen, mit Stress umzugehen und ihre Motivation aufrechtzuerhalten (Beltman et al., 2011; Freedman & Appleman, 2009; OECD, 2025). Indem gefragt wird, ob FOBI Resilienz fördert, können Evaluationen der tatsächlichen Wirkung von FOBI auf die Laufbahn von Lehrkräften und auf Bildungssysteme näherkommen.

Bewertungsfragen können beispielsweise lauten, ob die FOBI Lehrkräften hilft, sich sicherer im Umgang mit Veränderungen und stärker mit Kolleginnen und Kollegen verbunden zu fühlen und ihre Motivation über einen längeren Zeitraum aufrechtzuhalten.

Praktische Instrumente können diesen Evaluationsprozess unterstützen. Checklisten zur Reflexion, Fragebögen zur Selbsteinschätzung und Vorlagen für Teilnehmendenfeedback können Moderierenden und Schulen dabei helfen, strukturiert Belege zu sammeln. Digitale Instrumente, darunter QR-verlinkte Vorlagen und Dashboards, erleichtern das systematische Sammeln und Analysieren von Feedback. Visualisierungen wie Grafiken zu Zufriedenheit, Hindernissen, der Teilnahme an Mentoring und der Nutzung digitaler Instrumente können Evaluationsergebnisse zugänglich und umsetzbar machen.

Die Bewertung entfaltet ihre größte Wirkung, wenn sie in die Neugestaltung einfließt. Die durch Reflexionsinstrumente, Feedback und Visualisierungen gesammelten Erkenntnisse sollten direkt in Entscheidungen über Inhalt, Struktur und Durchführung künftiger Weiterbildungszyklen einfließen. Auf diese Weise unterstützt die Bewertung eine kontinuierliche Verbesserung statt einer rückblickenden Beurteilung.

Prüfung der Integrität der Bewertung

Bei der Bewertung der FOBI können sich Moderierende und Systeme folgende Fragen stellen:

1. Bewerten wir das, was für die berufliche Weiterentwicklung wichtig ist und nicht nur das, was leicht zu messen ist?

2. Erfassen die Bewertungsinstrumente sowohl Lernprozesse als auch die wahrgenommene Wirkung?
3. Werden organisatorische Rahmenbedingungen in die Bewertungsergebnisse einbezogen?
4. Werden die Bewertungsergebnisse genutzt, um zukünftige Gestaltungs- und Strategieentscheidungen zu beeinflussen?

Die Reflexionskarte, die im Anhang enthalten ist, fasst die sechs FOOTT-PRINTTS-Faktoren in einem für den täglichen Gebrauch konzipierten Format zusammen. Während der Leitfaden die konzeptionelle Grundlage und die Gestaltungsprinzipien liefert, die jedem Faktor zugrunde liegen, bietet die Karte eine schnelle, praktische Referenz für Moderierende, die das Rahmenwerk während der Sitzungen im Blick behalten möchten, ohne auf den vollständigen Text zurückgreifen zu müssen. Moderierende werden dazu ermutigt, sie als Planungsinstrument vor den Sitzungen, als Hilfestellung während der Durchführung und als strukturiertes Reflexionsinstrument im Anschluss zu nutzen. Mit der Zeit wird die regelmäßige Arbeit mit der Karte selbst zu einer Praxis der FOBI.

Fokus: Moderierende

- Bewertung und Reflexion bieten Moderierenden konkrete Möglichkeiten, ihre Praxis zu verbessern. Durch den Einsatz strukturierter Reflexionsinstrumente und Checklisten können Moderierende ihre Sitzungen in Echtzeit anpassen und verfeinern. Systematisches Sammeln von Teilnehmendenfeedback stellt sicher, dass die Kurse den Bedürfnissen der Lehrkräfte entsprechen und relevant bleiben.

Moderierende können den Umfang der Bewertung auch auf Resilienz und Wohlbefinden ausweiten und fragen, ob FOBI-Aktivitäten Lehrkräften helfen, Herausforderungen zu bewältigen, ihre Motivation aufrechtzuerhalten und ihre professionelle Identität zu stärken. Indem sie sich sowohl auf Ergebnisse als auch auf Prozesse konzentrieren, können Moderierende FOBI gestalten, die reaktionsfähig, resilient und auf das FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk abgestimmt sind.

- Evaluationsergebnisse dienen als formatives Feedback, um Inhalte, Methoden und Tempo während und nach der FOBI anzupassen.

Fokus: Politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

- Evaluation ist unerlässlich, um die Wirksamkeit von FOBI in Schulen, Regionen und nationalen Systemen zu überwachen. Daten zur Zufriedenheit der Teilnehmenden, zu Resilienzindikatoren und zur beruflichen Unterstützung können in Rahmenwerke zur Bewertung von FOBI-Maßnahmen integriert werden, um sicherzustellen, dass FOBI anhand ihrer Wirkung und nicht nur anhand von Teilnahmequoten gemessen wird. TALIS und andere internationale Vergleiche liefern Benchmarks, die als Orientierung für die nationale Überwachung dienen und Gerechtigkeitslücken zwischen verschie-

denen Kontexten aufzeigen können. Die Angleichung der nationalen Bewertung an internationale Rahmenwerke ermöglicht es den Systemen, ihre Fortschritte in einen breiteren europäischen und globalen Kontext einzuordnen. Durch die Einbettung von Resilienz und Zufriedenheit in die Evaluation von FOBI-Maßnahmen, können Administrationen sicherstellen, dass die FOBI nicht nur zur Kompetenzentwicklung beiträgt, sondern auch zur Bindung von Lehrkräften, zur beruflichen Motivation und zur Nachhaltigkeit des Systems.

- Evaluationsdaten sollten als Systemintelligenz verstanden werden, die Arbeitsbelastungspolitik, Ressourcenzuweisung und FOBI-Steuerung beeinflusst - und nicht nur der Rechenschaftspflicht gegenüber einzelnen Programmen dienen.

Kapitel 5. Von der Evidenz zum Handeln: FOBI-Pfade und Beispiele

Dieses Kapitel zeigt, wie wissenschaftliche Erkenntnisse und konzeptionelle Prinzipien in konkrete FOBI-Pfade übersetzt werden können. Es bietet eine Sequenzierungsvorlage, die das FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk operationalisiert, und veranschaulicht dessen Anwendung anhand praktischer Beispiele. Der Fokus liegt darauf, Moderierenden und politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger dabei zu unterstützen, den Schritt von einem Verständnis wirksamer FOBI hin zur Umsetzung kohärenter, anpassungsfähiger und nachhaltiger professioneller Lerndesigns zu vollziehen.

Die Ergebnisse der FOOTT-PRINTTS-Umfrage und die Erkenntnisse aus TALIS 2024 liefern starke Belege dafür, was FOBI wirksam macht (FOOTT PRINTTS Consortium, 2023–2025; OECD, 2025; Darling-Hammond et al., 2017). Die Herausforderung besteht nun darin, diese Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Dieses Kapitel stellt eine Sequenzierungsvorlage vor, die direkt mit den sechs FOOTT-PRINTTS-Faktoren verknüpft ist, und liefert praktische Beispiele dafür, wie das Rahmenwerk bei der Gestaltung von FOBI angewendet werden kann. Ziel ist es, sowohl Moderierenden als auch politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern klare Modelle an die Hand zu

geben, die als Leitfaden für FOBI auf Klassen-, Schul- und Systemebene dienen können.

Die Reflexionskarte ergänzt dieses Kapitel, indem sie ein einheitenbasiertes Instrument bereitstellt, das auf die Sequenzierungsvorlage abgestimmt ist. Während dieses Kapitel die Gestaltungslogik auf Programmebene vorstellt, unterstützt die Reflexionskarte die Umsetzung einzelner Fortbildungseinheiten.

Sequenzierungsvorlage

Die Sequenzierungsvorlage (siehe Abbildung 2) ist ein zentrales, praktisches Instrument des FOOTT-PRINTTS-Leitfadens. Sie kann zur Planung einzelner FOBI-Kurse, zur Gestaltung schulweiter Fortbildungsreihen oder zur Vermittlung der FOBI-Logik auf Systemebene verwendet werden. Obwohl sie hier als lineare Abfolge dargestellt wird, unterstützt die Vorlage eine iterative Nutzung und Anpassung an verschiedene Kontexte.

Die Gestaltung der FOBI kann als schrittweiser Prozess verstanden werden, bei dem jede Phase einem oder mehreren FOOTT-PRINTTS-Faktoren entspricht:

- **Auseinandersetzung mit beruflicher Identität** → Dieser Schritt stellt sicher, dass die FOBI mit der Motivation, der Handlungsfähigkeit und der beruflichen Sinnhaftigkeit der Lehrkräfte verbunden ist.
 - Klärung, wie die FOBI das Selbstverständnis und die berufliche Motivation der Lehrkräfte stärkt.
- **Bedarfe analysieren (Faktor 3: Professionelle Unterstützung und Bedarfsermittlung)** → Dieser Schritt verankert die FOBI-Gestaltung in realen beruflichen Herausforderungen statt in angenommenen Defiziten.
 - Sammeln von Daten von Lehrkräften und Schulen zu beruflichen Bedürfnissen und Herausforderungen.
- **Struktur gestalten (Faktor 5: Organisation und Durchführung)** → Dieser Schritt stimmt die Lernziele mit Zeit-, Format- und Zugänglichkeitsvorgaben ab.
 - Planung von Inhalten, Zeitplan und Format unter Berücksichtigung von Flexibilität und Inklusivität.
- **Durchführung von FOBI (Faktor 6: FOBI-Gestaltungselemente)** → Dieser Schritt stellt sicher, dass Lernprozesse Interaktion, Reflexion und Zusammenarbeit fördern.
 - Nutzung von aktivem Lernen, Reflexion, Zusammenarbeit und hybrider Durchführung.
- **Einbindung in die Schulentwicklung (Faktor 4)** → Dieser Schritt verknüpft individuelles Lernen mit kollektiven Praktiken und institutionellem Wandel.
 - Verknüpfung von FOBI-Ergebnissen mit schulweiten Zielen und kooperativen Praktiken.
- **Zufriedenheit und Resilienz evaluieren (Faktoren 2 und 1)** → Dieser Schritt erfasst sowohl die professionelle Erfahrung als auch die Nachhaltigkeit der Wirkung.
 - Sammlung von Lehrkräftefeedback, Einschätzung von Relevanz und Beobachtung von Wirkung auf Identität und Resilienz.

Dieser Zyklus betrachtet FOBI sowohl als Prozess als auch als System und stellt sicher, dass das berufliche Lernen verankert, nachhaltig und bedarfsorientiert ist.

Die Vorlagen für die Abfolge sind so konzipiert, dass sie anpassungsfähig sind und keine starren Vorgaben machen. Moderierende und Systeme können je nach Kontext bestimmten Schritten mehr Gewicht beimessen, beispielsweise indem sie Mentoring in Einarbeitungsphasen priorisieren oder sich bei groß angelegten Programmen auf die Durchführung und Bewertung konzentrieren. Entscheidend bleibt jedoch, die Kohärenz zwischen den Schritten zu wahren und die Gestaltungsentscheidungen an den FOOTT-PRINTTS-Faktoren auszurichten.

Praktische Beispiele

KI-Kompetenz im Bildungswesen

Ein Schulungsmodul, das nach dem Modell „Engage–Create–Manage–Design“ aufgebaut ist, führt Lehrkräfte in den Einsatz künstlicher Intelligenz im Unterricht ein (Beijaard et al., 2004; Fang, 1996; European Commission, 2023a). Das Modul beginnt damit, dass die Lehrkräfte in Diskussionen über ihre Überzeugungen und Bedenken einbezogen werden (Identität). Anschließend erstellen die Lehrkräfte kleine Unterrichtsprojekte unter Verwendung von KI-Tools (aktives Lernen). Die Sitzun-

gen konzentrieren sich auf den Umgang mit ethischen und pädagogischen Herausforderungen (Unterstützung, Umsetzung), bevor sie mit gemeinsamen Gestaltungsaufgaben enden, in denen die Lehrkräfte KI in ihre eigenen Unterrichtspläne integrieren.

Die gleiche Struktur lässt sich auf andere komplexe Themen, wie “inklusive Bildung”, “Bewertungskompetenz” oder “mehrsprachige Klassenräume” anwenden, bei denen berufliche Überzeugungen, ethische Überlegungen und praktisches Experimentieren gemeinsam behandelt werden müssen.

Classroom Management und Mentoring in der Berufseingangsphase

Dieser FOBI-Weg beginnt mit der Bedarfsermittlung durch Umfragen und Fokusgruppen von Lehrkräften in der Berufseingangsphase. Anschließend bietet er Mentoring-Unterstützung an, indem Berufseinsteigende mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen zusammengebracht werden (professionelle Unterstützung). Die Fortbildung wird in hybrider Form durchgeführt und kombiniert Online-Module mit Präsenz-Mentoring und Reflexion. Schulleitungen werden einbezogen, um die Ergebnisse in umfassendere Schulentwicklungsstrategien zu integrieren. Die Evaluation konzentriert sich auf Zufriedenheit, Identität und Resilienz - insbesondere im Hinblick auf die Förderung des Verbleibs im Lehrberuf.

Durch die Kombination von Mentoring, hybriden Unterrichtsformen und Engagement auf Schulebene zeigt dieser Ansatz, wie FOBI direkt zur Bindung von Lehrkräften in der Anfangsphase ihrer Laufbahn und zur Stärkung ihres beruflichen Selbstvertrauens beitragen kann, und geht damit auf die in TALIS 2024 hervorgehobenen Herausforderungen ein (Ingersoll & Strong, 2011; OECD, 2025; McLaughlin & Talbert, 2006).

Resilienz im Design

Resilienz ist kein Zusatz, sondern ein Gestaltungsprinzip. Resilienzorientiertes Design bedeutet nicht, vereinzelte Wohlfühl-Sitzungen in FOBI-Programme einzubauen. Es bedeutet vielmehr sicherzustellen, dass Lernbedingungen, Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und berufliche Anerkennung durchgängig in die FOBI eingebettet sind. Sie kann sich explizit mit Stressbewältigung, adaptiven Unterrichtsstrategien und beruflicher Nachhaltigkeit befassen (Day & Gu, 2014; Beltman et al., 2011; Hargreaves & Fullan, 2012). Ein auf Resilienz ausgerichtetes Programm könnte beispielsweise Workshops zum Umgang mit Arbeitsbelastung mit Peer-Support-Gruppen und reflektierendem Tagebuchschreiben kombinieren. Indem sie diese Aktivitäten mit den sechs Faktoren verknüpfen, stellen die Moderierenden sicher, dass FOBI nicht nur die Kompetenzen, sondern auch die Motivation, die Identität und das Wohlbefinden stärkt.

Sequenzierungsvorlage

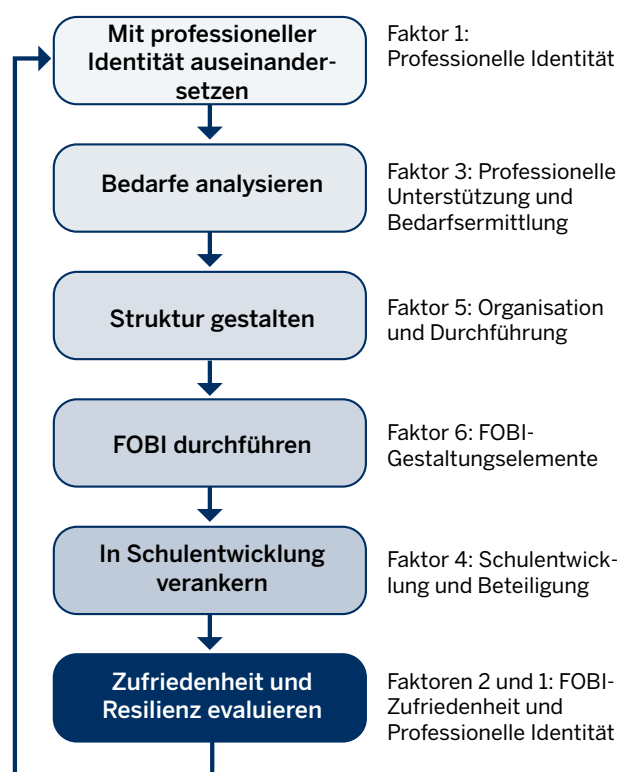


Abbildung 2. Sequenzierungsvorlage

Die in diesem Kapitel vorgestellten Beispiele sind eher als Modelle denn als unverändert zu kopierende Vorlagen gedacht. Ihr Wert liegt darin, zu veranschaulichen, wie das FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk kohärent auf verschiedene Themen und Kontexte angewendet werden kann. Moderierende und politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger werden dazu ermutigt, Struktur, Umfang und Schwerpunkte dieser Wege an lokale Bedürfnisse und systemische Gegebenheiten anzupassen.

Fokus: Moderierende

- Für Moderierende bietet die Sequenzierungsvorlage einen praktischen Leitfaden für die Gestaltung von FOBI in jedem Fachbereich. Durch das Befolgen der sechs Schritte können Moderierende sicherstellen, dass FOBI kohärent, bedarfsorientiert und identitätsorientiert ist. Die Beispiele zu KI-Kompetenz und Mentoring bieten konkrete Modelle, die an unterschiedliche Kontexte angepasst werden können. Moderierende werden dazu ermutigt, die über QR-Codes verknüpften Vorlagen zu nutzen, um ihre eigenen Kurse Schritt für Schritt zu planen und dabei die FOOTT-PRINTTS-Faktoren in jede Phase zu integrieren. Dieser Ansatz ermöglicht es, FOBI zu konzipieren, die nicht nur fachlich fundiert, sondern auch widerstandsfähig, motivierend und nachhaltig sind.
- Nutzung der Sequenzierungsvorlage als Planungs- und Reflexionsinstrument - nicht nur in der Gestaltungsphase, sondern während des gesamten FOBI-Zyklus.

Fokus: Politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

- Dieses Kapitel zeigt, wie wissenschaftliche Erkenntnisse in skalierbare FOBI-Wege umgesetzt werden können. Die Sequenzierungsvorlage kann als Kommunikationsinstrument genutzt werden, um den Interessengruppen zu erklären, wie effektive FOBI aussieht und wie sie strukturiert werden kann. Die Beispiele zu KI-Kompetenz und Mentoring veranschaulichen, wie spezifische Themen zu nationalen Prioritäten werden können, die durch kohärente Rahmenbedingungen unterstützt werden. Visuelle Vorlagen können auch auf der Regierungsebene genutzt werden, um die Gestaltung der FOBI auf politische Ziele abzustimmen und zu zeigen, wie sich Investitionen auf Systemebene in Mentoring, hybride Unterrichtsformen und Resilienz in Form von höherer Zufriedenheit und Bindung der Lehrkräfte auszahlen. Indem sie Moderierende mit Ressourcen unterstützen und FOBI in die allgemeine Schulentwicklung einbetten, stellen politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sicher, dass die Wege von der Evidenz zur Umsetzung systemweit kohärent sind.
- Während diese Wege veranschaulichen, wie wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden können, wird ihre Umsetzung stets von nationalen und lokalen Kontexten geprägt.
- Sie können die Sequenzierungsvorlage und Beispiele dazu nutzen, allen Beteiligten die Logik der FOBI klar zu vermitteln und die Kohärenz zwischen einzelnen Initiativen zu fördern.

Trainer's Companion Card

Faktor	VOR der FOBI-Einheit Frage dich:	WÄHREND der FOBI-Einheit Konkreter Schritt:	NACH der FOBI-Einheit Reflektiere:
Faktor 1 Professionelle Identität	<i>Habe ich das Thema mit dem verbunden, was Lehrkräfte an ihrer eigenen Berufsrolle und beruflichen Sinnhaftigkeit schätzen?</i>	Ich beginne mit einer kurzen Reflexionsaufgabe — z. B.: „Denk an einen schulischen Moment, in dem du dich selbstwirksam und zufrieden gefühlt hast.“ Vor der Einführung neuer Inhalte lade ich die Teilnehmenden zu einem Austausch ein. Am Ende komme ich darauf zurück.	Haben Teilnehmende über ihre eigene Praxis gesprochen, nicht nur über den Inhalt der FOBI? War die FOBI-Einheit persönlich bedeutsam oder blieb sie abstrakt?
Faktor 2 FOBI-Zufriedenheit	<i>Greift die FOBI inhaltlich etwas auf, das Lehrkräfte wirklich schwierig finden oder interessant? Habe ich ihren Bedarf geprüft?</i>	Ich erkläre transparent, warum ich dieses Thema gewählt habe. In der Mitte frage ich: „Wie nützlich ist das für deine Praxis?“ und bin dazu bereit, ggf. Anpassungen vorzunehmen. Abschluss: „Was probierst du morgen aus?“	Haben Teilnehmende etwas Konkretes mitgenommen? Sagen sie, die FOBI-Einheit sei ihre Zeit wert gewesen?
Faktor 3 Professionelle Unterstützung	<i>Habe ich strukturierte Peer-Interaktion eingebaut — Mentoring, Feedback oder kollegiale Diskussion? Ist sie ins Design integriert, nicht nur nachträglich ergänzt?</i>	Für mindestens eine Kernaktivität nutze ich Kleingruppen. Ich ermutige erfahrene Lehrkräfte dazu, neuere zu begleiten und schaffe Raum für echten Austausch (nicht nur für paralleles Arbeiten).	Haben Teilnehmende miteinander gesprochen? Gab es einen Moment echter professioneller Diskussion, der ohne diese FOBI-Einheit nicht stattgefunden hätte?
Faktor 4 Schulentwicklung und Partizipation	<i>Wissen Teilnehmende, wie die FOBI-Einheit mit ihrem Schulkontext zusammenhängt? Habe ich ihnen eine Stimme bei der Gestaltung gegeben?</i>	Ich frage Lehrkräfte, inwiefern das Thema ihrer Schulrealität entspricht. Ich ermögliche die Auswahl zwischen zwei Aufgaben. Ich erkenne institutionelle Anforderungen an.	Haben Lehrkräfte das Lernen mit etwas verbunden, das über ihre eigene Klasse hinausgeht? Haben sie sich als Mitgestaltende wahrgenommen?
Faktor 5 Organisation und Durchführung	<i>Ist Zeitplanung, Format und Länge dieser FOBI-Einheit für die Teilnehmenden wirklich passend? Habe ich bedacht, wer Schwierigkeiten bei der Teilnahme haben könnte und warum?</i>	Ich biete mindestens einen Wahlmoment an — bei Format, Tempo oder Aktivität. Zeitdruck spreche ich offen an. Ich setze bewusst Schwerpunkte und versuche nicht, alles abzudecken — Tiefe geht vor Breite.	Hat das Format dem Inhalt gedient? Was würde diese FOBI-Einheit beim nächsten Mal leichter zugänglich und gewinnbringender machen?
Faktor 6 Gestaltungselemente der FOBI	<i>Gibt es mindestens eine Aktivität, bei der Lehrkräfte etwas erstellen, anpassen oder erproben — statt nur zuzuhören oder Notizen zu machen?</i>	Ich nutze Microteaching, Unterrichtsplanung, Fallarbeit oder Materialanpassung. Dialog und praktische Aufgaben ziehe ich vor; Präsentationsfolien nutze ich nur, wenn es absolut notwendig ist. Ich plane Zeit für informellen Austausch ein.	Haben Teilnehmende etwas Handfestes mitgenommen, das sie selbst erstellt haben? Gab es Momente echter Diskussion, des Lachens oder gemeinsamen Erzählens? Dies sind Zeichen echter professioneller Beteiligung.

Anhänge

Glossar

Aktives Lernen

Ein Ansatz der beruflichen Fort- und Weiterbildung, bei dem sich die Teilnehmenden durch Aufgaben, Diskussionen, Problemlösung oder kreatives Schaffen direkt mit den Inhalten auseinandersetzen, anstatt Informationen passiv aufzunehmen. In der FOBI erhöht aktives Lernen die Wahrscheinlichkeit, dass neues Wissen in die Unterrichtspraxis übertragen wird.

Andragogik

Die von Malcolm Knowles entwickelte Theorie und Praxis des Unterrichts für erwachsene Lernende. Im Gegensatz zur Pädagogik, die sich auf den Unterricht von Kindern konzentriert, betont die Andragogik, dass Erwachsene am besten lernen, wenn die Inhalte für ihre Erfahrungen relevant, selbstgesteuert und mit realen Herausforderungen verbunden sind. Sie ist das Grundprinzip hinter einer effektiven Gestaltung von FOBI.

Blended Learning – Siehe Hybride FOBI.

Einarbeitung

Der strukturierte Prozess der Unterstützung von Lehrkräften, die neu im Beruf oder in einem bestimmten schulischen Kontext sind. Eine effektive Einarbeitung umfasst in der Regel Mentoring, eine reduzierte Arbeitsbelastung, Beobachtungsmöglichkeiten und Zugang zu FOBI und gilt als entscheidender Faktor für die Bindung von Lehrkräften in der Anfangsphase ihrer Karriere.

Europäischer Bildungsraum

Eine Initiative der Europäischen Union, die darauf abzielt, bis 2025 allen Menschen in Europa Zugang zu hochwertiger Bildung und Ausbildung zu ermöglichen. Sie bietet einen gemeinsamen Rahmen von Prioritäten – darunter die FOBI von Lehrkräften, digitale Bildung und Inklusion –, in den Projekte wie FOOTT PRINTTS eingebettet sind.

FOBI

Jede strukturierte oder halbstrukturierte Lernaktivität, die es Lehrkräften und anderen Bildungsfachkräften ermöglicht, ihr Wissen zu vertiefen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und ihre professionelle Identität nach der Lehrkräfteausbildung zu stärken. FOBI umfasst formale Kurse, Peer-Learning, Mentoring, gemeinsames Forschen und reflektierende Praxis.

FOBI-Gestaltungselemente

Der sechste Faktor im FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk. Er bezieht sich auf die spezifischen Methoden und Prinzipien, die einem Weiterbildungsprogramm seine pädagogische Tiefe und Wirkung verleihen, darunter aktives Lernen, Reflexion, Zusammenarbeit, Dialog und nachhaltiges Engagement über einen längeren Zeitraum.

Gerechtigkeit

Im Kontext der FOBI bezieht sich Gerechtigkeit darauf, sicherzustellen, dass alle Lehrkräfte – unabhängig von ihrem Standort, ihrem schulischen Umfeld, ihrer Karrierestufe oder ihren persönlichen Umständen

– fairen Zugang zu qualitativ hochwertiger FOBI haben. Gerechtigkeit unterscheidet sich von Gleichheit: Sie erkennt an, dass manche Lehrkräfte mit größeren Hindernissen konfrontiert sind und möglicherweise zusätzliche oder differenzierte Unterstützung benötigen.

Governance

Die Systeme, Strukturen und Prozesse, durch die Entscheidungen zur Bildungspolitik, einschließlich der beruflichen Weiterbildung, getroffen, umgesetzt und überwacht werden. Im Kontext dieses Leitfadens bezieht sich Governance auf die Verantwortung nationaler und regionaler Behörden bei der Schaffung der Rahmenbedingungen – wie Finanzierung, Standards und Qualitätssicherungsmechanismen –, die eine effektive berufliche Weiterbildung ermöglichen.

Hybride FOBI

Ein Modell der FOBI, das Präsenz- und Online-Lernen entweder nacheinander oder gleichzeitig kombiniert. Eine effektive hybride FOBI ist nicht einfach eine Übertragung von Präsenzinhalten in digitale Formate; sie erfordert eine bewusste Neugestaltung, um sicherzustellen, dass Interaktion, Reflexion und Zusammenarbeit unabhängig von der Art der Vermittlung im Mittelpunkt stehen.

Mentoring

Eine strukturierte berufliche Beziehung, in der erfahrene Kolleginnen und Kollegen das Lernen und die Entwicklung weniger erfahrener Kolleginnen und Kollegen unterstützen. Im Rahmen der FOBI bietet Mentoring persönliche Anleitung, reflektierendes Feedback und berufliche Ermutigung und ist besonders wirksam für Berufseinsteigende und Lehrkräfte, die bedeutende Übergänge in ihrer Berufskarriere durchlaufen.

Praxisgemeinschaften

Gruppen von Fachleuten, die ein gemeinsames Arbeitsfeld teilen und durch regelmäßige Interaktion, gemeinsame Erfahrungen und den Austausch von Praktiken gemeinsam lernen. Im Rahmen der FOBI erweitern Praxisgemeinschaften das berufliche Lernen über formale Schulungen hinaus und tragen dazu bei, Veränderungen langfristig aufrechtzuerhalten.

Professionelle Identität

Das Selbstverständnis einer Lehrkraft als Fachkraft – einschließlich der Werte, Überzeugungen, der beruflichen Sinnhaftigkeit und des Verständnisses der eigenen Rolle innerhalb des Bildungssystems. Die professionelle Identität ist sowohl Ausgangspunkt als auch angestrebtes Ergebnis einer sinnvollen FOBI, da sie prägt, wie Lehrkräfte sich auf neues Lernen einlassen und wie sie es in der Praxis anwenden.

Professionelle Lerngemeinschaft (PLC)

Eine Gruppe von Lehrkräften, die sich innerhalb oder schulübergreifend an kontinuierlichem, kooperativem beruflichen Lernen beteiligt. PLCs zeichnen sich durch gemeinsame Ziele, gegenseitige Rechenschaftspflicht, reflektierenden Dialog und den Fokus auf die Verbesserung der Leistungen der Lernenden durch kollektives berufliches Wachstum aus.

Professionelle Unterstützung

Der dritte Faktor im FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk. Er bezieht sich auf die Ermutigung, Anleitung und das Feedback, das Lehrkräfte von Kolleginnen und Kollegen, Mentorinnen und Mentoren und Schulleitungen erhalten. Berufliche Unterstützung wird als strukturelle Voraussetzung für eine wirksame FOBI betrachtet, nicht als optionales Extra.

Qualitätssicherung (QA)

Die Prozesse und Mechanismen, die zur Überwachung, Bewertung und Verbesserung der Qualität von Weiterbildungsangeboten eingesetzt werden. Die Qualitätssicherung stellt sicher, dass die FOBI festgelegte Standards erfüllt, sinnvolle Ergebnisse erzielt und den Bedürfnissen der Lehrkräfte gerecht wird. Sie findet auf Programm-, institutioneller und nationaler Ebene statt.

Resilienz

Im Kontext dieses Leitfadens bezieht sich Resilienz auf die Fähigkeit von Lehrkräften, sich an Veränderungen anzupassen, mit beruflichem Stress umzugehen und ihre Motivation und ihr Engagement langfristig aufrechtzuerhalten. Resilienz wird nicht als rein individuelle Eigenschaft verstanden, sondern als etwas, das durch berufliche Beziehungen, sinnvolle FOBI und förderliche organisatorische Rahmenbedingungen aufgebaut und unterstützt wird.

Schulentwicklung

Der vierte Faktor im FOOTT-PRINTTS-Rahmenwerk. Er bezieht sich auf die Prozesse, durch die die Ergebnisse der FOBI in die kollektiven Schulpraktiken eingebettet werden und zur institutionellen Verbesserung beitragen, anstatt auf der Ebene des individuellen Lernens der Lehrkräfte zu verbleiben.

Sequenzierungsvorlage

Ein von FOOTT PRINTTS entwickeltes praktisches Planungsinstrument, das die sechs Faktoren des Rahmens in einem schrittweisen Prozess zur Gestaltung der FOBI organisiert. Es leitet Moderierende und politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger von der Auseinandersetzung mit der beruflichen Identität über die Bedarfsanalyse, die Kursgestaltung und

-durchführung bis hin zur Einbettung der Ergebnisse in die Schulentwicklung und die Bewertung der Auswirkungen. Die Vorlage ist eher iterativ denn linear konzipiert.

TALIS (Teaching and Learning International Survey)

Eine groß angelegte internationale Studie der OECD, die Daten zu den Arbeitsbedingungen und der FOBI von Lehrkräften und Schulleitungen in den teilnehmenden Ländern erhebt. TALIS 2024 wird in diesem Leitfaden durchgehend als wichtige Quelle für Erkenntnisse über die Teilnahme an FOBI, die Bedürfnisse von Lehrkräften, Hindernisse sowie den Zusammenhang zwischen FOBI und dem Wohlbefinden von Lehrkräften herangezogen.

Reflexionskarte für Moderierende

Unten finden Sie einen QR-Code, der direkt zur FOOTT-PRINTTS-Reflexionskarte für Moderierende führt. Sie werden gebeten, den QR-Code mit der Kamera eines Smartphones oder Tablets zu scannen, um jederzeit auf eine druckfertige Version der Karte zugreifen und diese herunterladen zu können. Die Karte kann als Einzelblatt ausgedruckt, während der FOBI auf dem Schreibtisch aufbewahrt oder digital an Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden. Da der Zugriff über einen QR-Code erfolgt und die Karte nicht ausschließlich in diesem Leitfaden eingebettet ist, bleibt sie unabhängig verfügbar – das bedeutet, dass Moderierende nicht den gesamten Leitfaden mit sich herumtragen müssen.



Forschungsanhang

(FOOTT-PRINTTS-Methodik)

FOOTT PRINTTS Guidebook – Quick Reference Table

Kapitel	Moderierende – Praktische Anwendung	Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger – Systemebene
Einleitung	Warum FOBI wichtiger denn je ist und wie der Leitfaden Ihre Fortbildungsarbeit unterstützt	Gründe für die Priorisierung von FOBI in der europäischen Bildungspolitik
1. Überblick über die FOBI-Landschaft	Bedürfnisse, Hindernisse und Identitätsfragen von Lehrkräften; Erkenntnisse, um relevante, resilienzfördernde FOBI zu gestalten	Beseitigung struktureller Hindernisse (Zeit, Kosten, Zugang); Strategien zur Chancengleichheit und Lehrkräftebindung
2. Konzeptioneller und theoretischer Rahmen	Theorie in die Praxis umsetzen (Reflexion, Zusammenarbeit, hybride berufliche Weiterbildung)	Nutzung von Definitionen, Qualitätssicherungsrahmen und Standards zur Gestaltung nationaler Weiterbildungsstrategien
3. Gestaltung von FOBI	Anwendung von Prinzipien der Erwachsenenbildung; Durchführung von Bedarfsanalysen; Strukturierung und Durchführung effektiver beruflicher Weiterbildung (einschließlich hybrider Formate und Mentoring)	Bereitstellung von Ressourcen, Zeit und Systemen, um eine qualitativ hochwertige und flexible Durchführung der FOBI zu ermöglichen
4. Bewertung und Reflexion	Instrumente/Checklisten zur Verbesserung von FOBI; Sammlung von Feedback zu den Ergebnissen in Bezug auf Resilienz und Wohlbefinden	Integration von Resilienz- und Zufriedenheitsindikatoren in die Qualitätssicherung und das nationale Monitoring
5. Von der Evidenz zur Umsetzung	Vorlagen und Beispiele für die Kursplanung (KI-Kompetenz, Mentoring)	Einfluss von evidenzbasiertem Design auf groß angelegte FOBI-Programme
Anhänge	Glossar, Vorlagen und Forschungsergebnisse für den täglichen Gebrauch	Methodik, TALIS-Daten und Literaturangaben zur Begründung politischer Entscheidungen

Quellenverzeichnis

- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004).** Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107–128. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2003.07.001>
- Beltman, S., Mansfield, C., & Price, A. (2011).** Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience. *Educational Research Review*, 6(3), 185–207. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.09.001>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017).** Effective teacher professional development. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Day, C., Kington, A., Stobart, G., & Sammons, P. (2006).** The personal and professional selves of teachers: Stable and unstable identities. *British Educational Research Journal*, 32(4), 601–616. <https://doi.org/10.1080/01411920600814316>
- Day, C., & Gu, Q. (2014).** Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times. Routledge.
- Desimone, L. M. (2009).** Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181–199. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>
- European Commission. (2023a).** Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. Publications Office of the European Union. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education>
- European Commission. (2023b).** European Education Area: Quality education and training for all. Publications Office of the European Union. <https://education.ec.europa.eu/document/european-education-area-progress-report-2023>
- Fang, Z. (1996).** A review of research on teacher beliefs and practices. *Educational Research*, 38(1), 47–65. <https://doi.org/10.1080/0013188960380104>
- FOOTT PRINTTS Consortium. (2023–2025).** Focus on teacher training: Practical guidelines for in-service teacher trainers — Research and project outputs (Erasmus+ KA220-SCH-000165194). Unpublished project deliverables. <https://foottprintts.eu>
- Freedman, S. W., & Appleman, D. (2009).** ‚In it for the long haul‘ — How teacher education can contribute to teacher retention in high-poverty, urban schools. *Journal of Teacher Education*, 60(3), 323–337. <https://doi.org/10.1177/0022487109336181>
- Guskey, T. R. (2000).** Evaluating professional development. Corwin Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012).** Professional capital: Transforming teaching in every school. Teachers College Press.
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011).** The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical

review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201–233. <https://doi.org/10.3102/0034654311403323>

Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.

Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 20(1), 77–97. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2003.10.002>

McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. Teachers College Press.

Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., & Baki, M. (2013). The effectiveness of online and blended learning: A meta-analysis of the empirical literature. *Teachers College Record*, 115(3), 1–47.

OECD. (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264068780-en>

OECD. (2025). *Results from TALIS 2024: The state of teaching*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/90df6235-en>

Pajares, M. F. (1992). Teachers' beliefs and educational research: Cleaning up a messy construct. *Review of Educational Research*, 62(3), 307–332. <https://doi.org/10.3102/00346543062003307>

Sachs, J. (2005). Teacher education and the development of professional identity: Learning to be a teacher. In P. Denicolo & M. Kompf (Eds.), *Connecting policy and*

practice: Challenges for teaching and learning in schools and universities (pp. 5–21). Routledge.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration*. Ministry of Education, New Zealand.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Notizen

North Rhine-Westphalia
represented by the

Bezirksregierung Arnsberg

Seibertzstraße 1
59821 Arnsberg
Germany

Phone +49 2931 82-0
Fax +49 2931 82-2520
poststelle@bra.nrw.de

www.bra.nrw.de



FOOTPRINTS