

Heike Kundisch & H.-Hugo Kremer



Professionelle Bildungsgangarbeit zur  
individuellen Förderung, inklusiven  
Bildungsarbeit und sozialen Integration

## Mittlere Leitungsebenen an Berufskollegs

Eine kollegiale Weiterbildung zur Rollenschärfung  
in Auseinandersetzung mit Handlungsfeldern der  
Bildungsgangarbeit



Ministerium für  
Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Projektträger

Ministerium für  
Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Projektleitung und Koordination



### Impressum:

Herausgeber:

cevet

Autoren:

Heike Kundisch & H.-Hugo Kremer

Internetseite:

<https://www.uni-paderborn.de/cevet/forschung/aktuelle-projekte/3i/>

<https://www.uni-paderborn.de/cevet/professionalisierung/wissenschaftliche-weiterbildung/>

Druck: Paderborn, 2017

2., leicht veränderte Ausgabe

# Mittlere Leitungsebenen an Berufskollegs

Eine kollegiale Weiterbildung zur Rollenschärfung in  
Auseinandersetzung mit Handlungsfeldern der  
Bildungsgangarbeit

Heike Kundisch & H.-Hugo Kremer

# Inhalt

---

Einleitung.....	4
Kollegiale Weiterbildung: Ein Format zur Rollenschärfung.....	6
Der kollegiale Austausch in Qualifizierungs- und Entwicklungsprozessen .....	7
Hinweise zur Rollenschärfung .....	10
Handlungsfelder als Orientierungsrahmen .....	10
Erwartungen als Orientierungsrahmen.....	13
Leitlinien als Orientierungsrahmen .....	14
Weiterbildungsbausteine und Arbeitsmaterialien .....	16
Eckpunkte der Weiterbildungsgestaltung.....	16
Querschnittsthemen .....	18
Ziele identifizieren.....	18
Reflektieren .....	20
Systematische Beobachtung .....	22
Intentionales externes Feedback .....	26
Chancen einer Selbstevaluation .....	28
Jahresplanung und Checklisten .....	31
Beispiele themenspezifischer Workshops.....	32
Zum Anfang .....	32
Änderungen und Innovationen managen .....	33
Das wichtigste Werkzeug bin ich: Selbst- und Zeitmanagement .....	37
Den eigenen Stil finden, die neue Rolle schärfen.....	38
Reden, reden, reden.....	40
Alle im Boot?! .....	44
Zum Schluss .....	46
Was wir mitnehmen und wo es hin gehen könnte... .....	48
Anhang .....	50
Strukturierende Prozessbegleitung.....	50
Selbstevaluation .....	53
Mit Leitfragen Selbstevaluation unterstützen .....	53
Stakeholder analysieren .....	54
Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie .....	55
Checklisten zum Jahresplan (Beispiele).....	56
1.1 Checkliste Einschulung .....	56

1.2 Erster Schultag BGJ Checkliste.....	57
1.3 Checkliste Klassenbuch: Worüber wurde die Klasse informiert?.....	58
2.1 Verbindliche Regelungen bei Anträgen auf Beurlaubung und der Abgabe von Entschuldigungen .....	60
2.2 Klausurtermine .....	62
3.1. Checkliste Bildungsgangkonferenz.....	63
3.2 Einladung zur Bildungsgangkonferenz .....	65
Eckpunkte einer Bildungsgangarbeit.....	66
Umgang mit Widerstand beim Transfer.....	67
Arbeitshilfe für Änderungsprozesse und Projektmanagement.....	68
Selbstmanagement – Ziele und Zielerreichung.....	69
Teamdiagnose .....	70
Rollentypen in erfolgreichen Teams .....	71
Individuelle Prozessanalyse und Workshopauswertung.....	72
Literatur.....	73

## Einleitung<sup>1</sup>

---

„Schule ist so schwierig und wichtig geworden, dass sie niemand mehr alleine leiten sollte.“  
(Buchen/Rolff 2013, 5)

Die Relevanz, der Zielgruppe einer mittleren Ebene an den berufsbildenden Schulen vermehrte Aufmerksamkeit zu schenken, begründet sich auf verschiedenen Entwicklungen. Zu nennen ist hier zunächst die Verlagerung von Aufgaben der Curriculumentwicklung an die berufsbildenden Schulen. Dies kann beispielsweise bereits im Kontext der Einführung lernfeldstrukturierter Curricula festgestellt werden, aber auch mit der aktuellen Reform der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für das Berufskolleg und der Einführung kompetenzorientierter Bildungspläne (vgl. APO-BK NRW 2016). Die Reformansätze zeichnen sich durch einen relativ hohen Grad der Offenheit aus und erfordern eine Spezifizierung durch die Bildungsgänge an den Berufskollegs. Ohne an dieser Stelle auf einzelne Reformvorhaben einzugehen, kann festgestellt werden, dass mit der didaktisch-methodischen Differenzierung von Lehrplänen in der Regel ein erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf besteht und wiederkehrend Teamarbeit zwischen Lehrkräften sowie Organisations- und Arbeitsstrukturen in Berufskollegs in den Blick genommen werden. In diesem Kontext kann eine Anreicherung der Tätigkeit einer Lehrkraft festgestellt werden, was veränderte Anforderungen an Abstimmung in und zwischen den Bildungsgängen erforderlich macht.

Des Weiteren wurde in Nordrhein-Westfalen mit dem *Modellprojekt Selbständige Schulen* bereits in den Jahren von 2002 bis 2008 das Vorhaben der Überführung von Schulen in eine Eigenständigkeit in großer Dimension aufgegriffen und als eines der größten Schulentwicklungsprojekte Deutschlands an 278 Schulen erprobt (vgl. Lohre et al. 2008). Bis zum Jahr 2015 gingen auch die übrigen Schulen in Nordrhein-Westfalen schrittweise in die Eigenverantwortlichkeit über. „Effizienzsteigerungen und eine verbesserte finanzielle Kontrolle, der Abbau der Bürokratie, ein besseres Eingehen auf die lokalen Bedürfnisse, ein kreatives Personalmanagement, ein verbessertes Innovationspotenzial und die verstärkte Schaffung von Anreizen für eine Verbesserung der Qualität der Schulbildung“ (OECD 2008, 524) sind die häufigsten Ziele der Überführung von Schulen in eine Eigenständigkeit. Eigenständige Schulen treffen in diesem Sinne Personal- und Budgetentscheidungen und nutzen eine Gestaltungsfreiheit ihrer pädagogischen Arbeit. „Diese Merkmale der Schulen in erweiterter Selbständigkeit lassen erkennen, dass innerhalb der Schule neue und vielfältige (Management-) Aufgaben zu erfüllen sind“ (Bonsen 2016, 304). Die Schulleiter\*innen können als „Motoren der Schulentwicklung“ (MSW 2011, 1) verstanden werden, jedoch nicht als alleinige Steuergröße in diesem komplexen System fungieren. Das Einrichten und Beauftragen eines Co-Managements gehört aus diesem Grunde zu den Handlungsfeldern einer Schulleitung eigenverantwortlicher Schulen (MSW Rd. Erl. 2008). Die mittlere Führungsebene übernimmt einerseits Verantwortung für Teilbereiche in den Berufskollegs und ist andererseits selbst umfassend in die Bildungsgangarbeit und Unterrichtstätigkeit eingebunden. Sie erfährt so zunehmend eine Bedeutung auch an berufsbildenden Schulen, gleichzeitig zeigt es sich bereits als Herausforderung, diese Zielgruppe der Nachwuchsführungskräfte im Co-Management konkreter zu benennen. An den Berufskollegs finden sich Positionsbezeichnungen wie Bildungsgangbeauftragte, Koordinatoren, Bildungsgangleiter, Bereichsleiter u. ä. (vgl. Wilbers 2015). Und wenn es darum geht, *welche* Lehrkräfte Positionen im mittleren Management übernehmen sollen bzw. können, dann setzt „eine sinnvolle Auswahl von

---

<sup>1</sup> Der einführende Teil dieser Handreichung beruht auf den Beiträgen von Kremer/Kundisch 2017, Kundisch/Kremer 2015 und Kundisch/Heinz 2013.

Führungskräften [...] hinreichend klare Vorstellungen über die Anforderungen der Position voraus“ (Brandstätter/Brandstätter 1995, 112 f.). Diese Anforderungen umfassen zum einen eine Übersicht über die dazugehörigen Handlungsfelder (vgl. Kundisch/Kremer 2015; Wilbers 2015) sowie zum anderen Transparenz bezüglich der Erwartungen, welche an die Person, die diese Position einnimmt, gerichtet werden. Beides sind für angehende Führungskräfte wichtige Informationsgrundlagen für eine angemessene Auseinandersetzung mit den Anforderungen an diese Position. So sind beispielsweise Fragen danach zu klären, welche Befugnisse die Nachwuchsführungskraft hat und welchen Handlungsspielraum die neue Position mit sich bringt. Ist diese Sandwichposition zwischen Schulleitung und Bildungsgangteam begrenzt auf ein reines Reagieren oder ermöglicht sie es auch zielbezogen und geplant vorzugehen sowie steuernd in den Schulentwicklungsprozess einzugreifen? Können eigene Kompetenzen und Interessen eingebracht, Einblicke in Entscheidungshintergründe und -prozesse erlangt, eine kollegiale Zusammenarbeit sowie eine transparente Kommunikation in beide Richtungen gefördert (vgl. Wilbers 2008) und Informationen strategisch für den eigenen Bildungsgang eingesetzt werden, etc.? Lehrkräfte im Co-Management arbeiten zusammen mit den pädagogischen Fachkräften (Sozialpädagog\*innen, Regellehrkräfte, Lehrkräfte für sonderpädagogische Förderung etc.) in ihrem Team resp. Bildungsgang. Dies ermöglicht und fordert gestaltende und steuernde Handlungsfelder im Rahmen der APO-BK wie beispielsweise einen Überblick über eine notwendige und sinnvolle Gestaltung der Stundenplanung (z. B. im Sinne von Ressourcenhaushalt und Teamteaching) zu behalten.

Mit Blick auf diese Möglichkeiten einer aktiven und planvollen Beteiligung an der Bildungsgang- und Schulentwicklung ist es das Ziel der Forschungs- und Entwicklungsarbeit<sup>2</sup> sowie der Weiterbildung eine Rollenschärfung dieser Zielgruppe vorzunehmen und zugleich für diese Zielgruppe zu ermöglichen. Das vorliegende Heft stellt das Konzept, die Gedanken hinter dem Konzept und Inhalte der *Kollegialen Weiterbildung zur Rollenschärfung von Nachwuchsführungskräften* bereit und greift in diesem Zusammenhang Handlungsfelder der Zielgruppe und Erwartungen als Orientierungsrahmen auf.

Angesprochen werden sollen mit diesem Heft sowohl Nachwuchsführungskräfte, die sich aktuell mit ihrer neuen Rolle auseinandersetzen, als auch Moderator\*innen der Lehrkräftefortbildung, die sich bspw. neu mit dieser Zielgruppe beschäftigen und Anregungen und mögliche Gestaltungsvarianten gebrauchen können, die bereits erprobt wurden.

---

<sup>2</sup> Weitere Aufarbeitungen dieses Forschungsprojektes – wie bspw. der Rollendimensionen oder der Forschungsanlage sowie der –ergebnisse – wurden bereits und werden derzeit an anderen Stellen aufgenommen <https://wiwi.uni-paderborn.de/departments/wipaed-insb-mediendidaktik-weiterbildung-prof-kremer/team/wissenschaftliche-mitarbeiter/heike-kundisch-m-a/>

# Kollegiale Weiterbildung: Ein Format zur Rollenschärfung

---

„Neue Strukturen erfordern neue Führungskräfte.“  
(Buchen/Rolff 2013, 6)

Zu der Rollenschärfung jedes einzelnen Teilnehmenden<sup>3</sup> an der Weiterbildung gehört die individuelle Auseinandersetzung mit der eigenen Vereinbarkeit und dem Umgang mit der vorherrschenden Führungskultur, den Regularien, den Aufgabenfeldern und den Erwartungen, mit denen sie als Nachwuchsführungskraft konfrontiert sind. Kennzeichen unserer Kollegialen Weiterbildung ist ein moderierter methodengestützter Wechsel von Präsenzphasen (themenspezifische Workshops<sup>4</sup>) und Phasen zur freien Ausgestaltung mit den Kolleg\*innen von anderen Berufskollegs (kollegiale Austauschphasen). In den themenspezifischen Workshops werden Themen aus der Praxis gemeinsam bearbeitet und die kollegialen Phasen reflektiert. Umgekehrt werden die Themen der Workshops in der Praxis erprobt. Die Kollegiale Weiterbildung bietet den Teilnehmenden so multiple Lern- und Reflexionsanlässe.

*Themenspezifische Workshops:* Inhalte der Workshops sind Handlungsfelder der Nachwuchsführungskräfte sowie allgemeine und individuelle Herausforderungen des Führungsalltags. Jedes Thema wird neben den erforderlichen thematischen Grundlagen anhand von realen Beispielen aus der Praxis besprochen, in der jeweiligen Praxis von den Teilnehmenden umgesetzt und in ihren Kleingruppen bearbeitet (vgl. Eikenbusch 2013). Die Weiterbildung beginnt mit einem Workshop zur individuellen Bestandsaufnahme und entsprechender Zielausrichtung. Außerdem werden Materialien zur Verfügung gestellt, die den Teilnehmenden für die Planung ihres Schuljahres hilfreich sein können (siehe Anhang). Weitere Themen sind beispielsweise Änderungs- und Innovationsmanagement, Führungsstile und Führungsrolle, Qualitätsmanagement und Selbstmanagement. Der Abschlussworkshop unterstützt die Teilnehmenden bei der Festigung ihrer geknüpften Netzwerke, reflektiert ihre Ziele resp. Entwicklungen und schließt mit einer Evaluation ab. Bei den Workshops handelt es sich jeweils um ein- bis zweitägige Veranstaltungen.

*Kollegiale Austauschphasen:* Die Potenziale eines kollegialen Austauschs liegen in einer kollegialen Hilfestellung, einem Perspektivwechsel, der Bildung und Festigung eines Netzwerks sowie dem Nutzen von Good Practice-Prozessen (vgl. Pichler 2013; Tietze 2012; Kundisch/Kremer 2014).

Die Kollegiale Weiterbildung wurde im Jahr 2015 für das Projekt Innovationsarena 3i<sup>5</sup> adaptiert. In 3i richtet sich die Kollegiale Weiterbildung unter dem Titel ‚kollegiale Qualifizierung für Bildungsganggestalter der Ausbildungsvorbereitung‘ an die Zielgruppe von Regellehrkräften (auch mit Bildungsgangverantwortung), Lehrkräften für sonderpädagogische Förderung und Sozialpädagog\*innen, welche sich in den Bildungsgängen der Ausbildungsvorbereitung aktuell den

---

<sup>3</sup> In den Schuljahren 13/14 und 14/15 erfolgte die Ausschreibung für eine Teilnahme über die 17 am Projekt InBig beteiligten Berufskollegs (NRW). Interessenten konnten sich nach Rücksprache mit der Schulleitung direkt bewerben. In den Schuljahren 15/16 und 16/17 erfolgte die Auswahl und Anmeldung der Teilnehmenden über die Schulleitungen für das Projekt 3i.

<sup>4</sup> Unter diesen Workshops verstehen wir Arbeitstreffen der gesamten Weiterbildungsgruppe außerhalb der Routinearbeit, die jeweils unter einem vorher festgelegten Thema stehen. Es findet sowohl eine Wissensvermittlung als Aktivierung und Einstimmung auf das Thema statt, als auch eine aktive Bearbeitung des Themas mit Hilfe von Übungen, die durch die Workshopleitung moderiert werden. Es handelt sich eher um eine Mischform von Workshop und Training (vgl. auch Lipp/Will 2008).

<sup>5</sup> Innovationsarena 3i: Professionelle Bildungsgangarbeit zur individuellen Förderung, inklusiven Bildungsarbeit und sozialen Integration. <https://www.uni-paderborn.de/cevet/forschung/aktuelle-projekte/3i/>



Herausforderungen internationaler Förderklassen (IFK) und inklusivem Unterricht stellen. Im Projektkontext von 3i werden zu diesen und weiteren berufskolleg-spezifischen Themen individuelle Bildungsgangkonzepte entwickelt. Ein Transfer von Theorie und Praxis findet über den kollegialen Austausch und eine anschließende Begleitung der Projektumsetzung statt. Durch die Projektbegleitung erhält die Nachhaltigkeit in 3i einen zusätzlichen Rahmen. In einem Qualifizierungsdurchgang finden sich jeweils Teilnehmende aus zwölf Berufskollegs aus Nordrhein-Westfalen, die sich untereinander und mit den Berufskollegs aus den anderen Durchgängen vernetzen.

## Der kollegiale Austausch in Qualifizierungs- und Entwicklungsprozessen

Unter dem Begriff des kollegialen Austauschs wird in der Kollegialen Weiterbildung gefasst:

- Ein methodischer Fokus während der Workshops durch moderierten ressourcen- und themengeleiteten Erfahrungsaustausch sowie in der Bearbeitung der Arbeitsaufträge.
- Halbtägige gegenseitige Besuche der Berufskollegs zum Kennenlernen der jeweils anderen Organisation und (Führungs-)Kultur. Darauf aufbauend werden Termine für spezifische Einblicke vereinbart sowie individuell Situationen für eine Beobachtung mit anschließendem Feedback ausgewählt.
- Gemeinsame Berufskolleg übergreifende Bearbeitung von Arbeitsaufträgen.
- Kleingruppen-Workshops an den Berufskollegs zu individuellen Themen. Die Ergebnisse werden anschließend mit der Gruppe geteilt.
- Die Nutzung eines digitalen Ordners auch über die Weiterbildung hinaus zum Austausch und der gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten für die Bildungsgangarbeit bzw. das Bildungsgangmanagement.
- Raum für Erfahrungen und eventuell offenen Fragen aus der Austauschphase zu Beginn eines jeden Workshops. Der aktuelle Bedarf kann für die weitere Planung aufgegriffen werden.

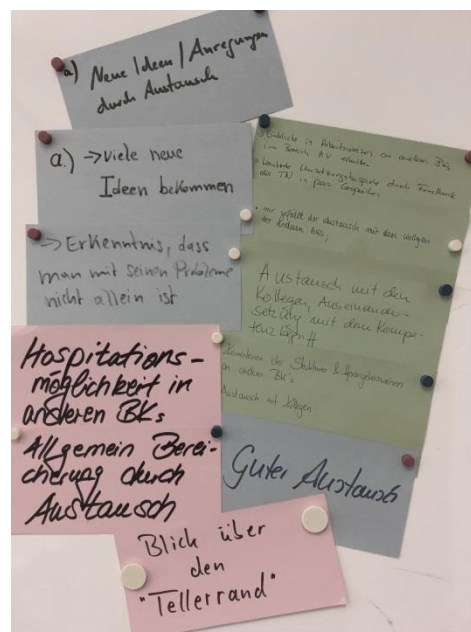


Abbildung: Beispiele für Teilnehmerrückmeldungen

Vom Anderen lernen, neue Perspektiven einnehmen, über den Tellerrand schauen, das Rad nicht neu erfinden müssen – alles gute Gründe, um sich sowohl in dem eigenen Berufskolleg als auch mit Kolleg\*innen aus anderen Berufskollegs auszutauschen. Das in diesem Heft beschriebene Weiterbildungsformat versteht daher Austauschphasen der Teilnehmenden als seinen methodischen Schwerpunkt. Diese Austauschphasen finden sich in der Weiterbildungsstruktur vor allem auch zwischen den Präsenzveranstaltungen. Die Ausrichtung der Austauschformate erfolgt unter Berücksichtigung personengebundener und berufskollegindividueller Hintergründe.

Bei den Teilnehmenden der Weiterbildung handelt es sich um Kolleg\*innen, die sich bzgl. ihrer beruflichen Aufgabe auf Augenhöhe begegnen. Sie kommen alle aus Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen und haben ähnliche Verantwortungsbereiche übernommen (z. B. Bildungsgangkoordination). Sie bringen „bis zu einem gewissen Grad „Insiderwissen“ [...] in den

Prozess [ein] und [verbinden] dieses mit der externen Sichtweise“ (Gutknecht-Gmeiner 2007, 38). Als „externe Insider“ (ebenda) tauschen sich die Teilnehmenden unabhängig und ohne den Gedanken der Leistungskontrolle aus.

Inhalte eines Austauschs können beispielsweise die erstmalige Planung, Vorbereitung und Leitung einer Teamsitzung oder einer Sitzung mit außerschulischen Partnern sein sowie Situationen in Aufgabenprozessen der Öffentlichkeitsarbeit oder auch die Aufarbeitung interner Konfliktsituationen. Die Weiterbildungsteilnehmenden wählen die Situationen, die für sie wichtig und von Interesse sind, selbst aus und nutzen den kollegialen Austausch sowie eine entsprechende Vor- und Nachbereitung im Sinnes eines Beratungs-, Lern- und Reflexionsprozesses. Die im Kapitel *Querschnittsthemen* und im *Anhang* dargestellten Materialien und Methoden sind Beispiele dafür, wie ein kollegialer Austausch systematisiert, unterstützt und gefördert werden kann (vgl. Tietze 2010).

Eine individuelle Rollenschärfung jedes Teilnehmenden steht hierbei im Vordergrund. Diese soll erreicht werden durch die Elemente einer fortwährenden methodischen und thematischen Verschränkung von Theorie und Praxis und der Offenheit sowohl für individuelle Herausforderungen in den einzelnen Themenworkshops als auch bei der Gestaltung der kollegialen Austauschprozesse. Ebenso ist die Umsetzung einer Moderation der Austauschphasen und die systematische Begleitung aus einem anderen System heraus und des damit einhergehenden Einbringens einer Außenperspektive zu nennen. Durch sie kann zudem ein tieferer Einblick in die Herausforderungen vor Ort jedes Teilnehmenden gewonnen werden, zeitnah auf aktuellen Bedarf eingegangen werden, die Weiterbildungsteilnehmenden an den kollegialen Austausch erinnert und dieser unterstützt werden. Denn bei allen in ihm liegenden Vorteilen ist ein kollegialer Austausch zusätzlich zu gemeinsamen Präsenztagen eine Herausforderung für die zeitlichen, organisatorischen und personellen Ressourcen.

Hinweise zur Umsetzung von bisherigen Teilnehmenden an den kollegialen Austauschphasen für “zukünftige Teilnehmende“ (Kundisch 2017):

- Zu Anfang das gegenseitige Kennenlernen und das Kennenlernen des jeweils anderen Berufskollegs in den Vordergrund stellen
- Wahrnehmen von Vernetzung, Einbindung, Stimmungen, Organisationen
- Sich Zeit nehmen für eine abschließende Reflexionsrunde
- Darauf aufbauend lassen sich die folgenden Treffen und Situationen gut planen
- Zu Beginn kollegiale Treffen für das ganze Jahr planen
- Schulinterne Austauschpartner *und* schulübergreifende Austauschpartner kombinieren
- Möglichst abwechselnd an den Berufskollegs treffen
- Methoden Beobachtung und Feedback nutzen...
- Schulleitung frühzeitig informieren (und überzeugen), um Ressourcen schaffen zu können
- Auf Verbindlichkeit achten, bspw. bei Arbeitsaufträgen
- Nutzung eines gemeinsamen Arbeitsordners, um Transparenz und Materialaustausch zu fördern

Der kollegiale Austausch findet in Kleingruppen an den Berufskollegs statt. Nehmen aus einem Berufskolleg mehrere Lehrkräfte an der Weiterbildung teil, können diese Treffen sowohl mit Kolleg\*innen des eigenen Berufskollegs erfolgen als auch mit Kolleg\*innen aus anderen Berufskollegs durchgeführt werden. Beide Varianten bieten den Teilnehmenden der Weiterbildung die Möglichkeit, die Potentiale wie kollegiale Hilfestellung, Perspektivwechsel (Brille von außen), Beratung auf Augenhöhe, Bildung und Festigung eines Netzwerks sowie Good-practice-Prozesse zu

nutzen. Mit den Herausforderungen des Bildungsgangmanagements ist man nicht alleine und erhält die Möglichkeit andere Herangehensweisen kennen zu lernen. Im kollegialen Austauschprozess kann ein Feedback über die eigene Arbeit und Verhaltensweisen eingeholt werden (vgl. das Kapitel *Feedback*). Es werden positive und negative Erfahrungen, Orientierungen, Materialien, sowie Gestaltungsvarianten von Prozessabläufen ausgetauscht. Es findet ein anwendungsorientierter Wissenstransfer statt.

Anregungen für eine Moderation und Strukturierung der Austauschphasen für „zukünftige Moderator\*innen/Workshopleitungen“ (Kundisch 2017):

- Arbeits- und Reflexionsanregungen als Vor- und / oder Nachbereitung zu den themenspezifischen Workshops, verbunden mit der Anregung, diese sowohl im Team (Transferhilfsmittel!) als auch berufskollegübergreifend zu bearbeiten
- Klare Erwartungsformulierung an die Teilnehmenden (eigenmotivierte und eigenverantwortliche Gestaltung der Austauschphasen)
- Erinnerungsfunktion durch persönliches Anschreiben
- Bereitstellen eines virtuellen Arbeits- und Austauschordners zum Austausch und / oder gemeinsamer Bearbeitung und Entwicklung von Dokumenten
- Hinweise auf ähnliche Projekte / Auseinandersetzungen an anderen Berufskollegs zur Netzwerkerweiterung (bspw. zum ersten Austausch auf einer gemeinsamen Fachtagung)
- Bereitstellen von Räumen, Material und Zeitfenstern innerhalb größerer, ggf. übergreifender Veranstaltungen
- Angebot der eigenen externen Perspektive (Empfehlung: vor Ort, wenn entsprechende Ressourcen vorhanden)
- Schaffen von berufskollegübergreifenden Diskursräumen und -zeiten auch nach einer Weiterbildung (Follow-up)
- Methodisches Hauptaugenmerk auf kollegiale Austauschphasen während eines Workshops

Eine eigenmotivierte und selbstbestimmte Gestaltung der Lernprozesse wird ermöglicht und zugleich erwartet. Die Teilnehmenden übernehmen die Verantwortung für ihr Lernen. Verschiedene Beratungsvarianten sowie Materialien und Methoden, die für die Weiterbildung (weiter)entwickelt und erprobt worden sind, kommen nach individuellem Bedarf zum Einsatz.

Die Weiterbildung erstreckt sich über ein Schuljahr. Phasen der Prüfungsvorbereitung, Prüfungsdurchführung, Ferienzeiten etc. finden bei der Terminplanung Berücksichtigung. Beispielsweise findet die Auftaktveranstaltung nach den Herbstferien und der Workshop zum Änderungsmanagement Mitte/Ende November statt, der nächste Workshop zu Führungsstilen und Führungsrolle oder zur Teamentwicklung bspw. nach den Halbjahreszeugnissen usw. Wiederkehrende Arbeitsprozesse können in den Lernprozess einbezogen werden, es ergeben sich hierdurch Möglichkeiten, das Gelernte umzusetzen und Erfahrungen gemeinsam zu reflektieren. Neue Handlungsroutinen können entstehen. Handlungsunsicherheiten, die durch die Konfrontation mit veränderten Rollenanforderungen entstanden waren, können verringert werden. Die Möglichkeit des Austauschs und Perspektivwechsels wurde von den Weiterbildungsteilnehmenden hierzu als sehr bereichernd und positiv hervorgehoben. Verschiedene Steuerungsmethoden dienen dazu, den Teilnehmenden der Weiterbildung bei ihrem Prozess der Rollenschärfung Hilfestellung zu leisten. Sie können nach eigener Erprobung als Steuerungsmethoden in der Bildungsgangarbeit eingesetzt werden.

## Hinweise zur Rollenschärfung<sup>6</sup>

---

Informationen zu den Rollenanforderungen sind erforderlich, um als Führungsnachwuchs handlungsfähig zu sein, eine erste Orientierung und eine Richtung zu erhalten. Auch die Tatsache des ständigen Wandels (Eigenständige Schulen, Änderung der APO-BK insbesondere bzgl. der Ausbildungsvorbereitung) macht die Anforderungen umso dynamischer und zugleich eine Orientierung umso notwendiger. Ist das Wissen über die Rolle und ihre Anforderungen inklusive der Erwartungen der Bezugspersonen defizitär, so wird der Entwurf der eigenen Rolle in einem Interaktionsprozess einerseits erschwert (vgl. Krappmann 2005), gleichzeitig ermöglicht diese Unbestimmtheit den Nachwuchsführungskräften Freiheitsspielräume für ein selbstbestimmtes Handeln (vgl. Schimank 2010, 72). Diese Balance zwischen dem Bedarf nach Signalen zur Rollenausrichtung bzw. ihrem Fehlen und der Chance fehlende Signale mit einer selbstbestimmten Rollengestaltung zu füllen kann als Motor der Rollenschärfung der Nachwuchsführungskräfte verstanden werden. Die Bearbeitung ihrer Handlungsfelder über die Workshopformate zur Erlangung einer Handlungssicherheit trotz fehlender Informationen über die Erwartungen der Personen im Arbeitsumfeld sowie eine reflektierende Auseinandersetzung und das Einholen von Feedback über die Austauschformate stellen Eckpfeiler der Rollenschärfung der Nachwuchsführungskräfte dar.

Mit der Rollenschärfung versuchen wir ein Konstrukt aufzunehmen, welches die besonderen Strukturen an Berufskollegs berücksichtigt und Lehrkräfte darin unterstützt, die eigene Rolle zu gestalten. Der Bedarf einer Rollenschärfung verweist auf einen individuellen Bedarf, aber auch Unschärfen in der Bestimmung eines Managements auf Ebene der Bildungsgänge. Es stellt sich erneut und mit zunehmender Bedeutung die Frage, inwiefern eine Abgrenzung von Führungs- und Lehraufgaben auf der Ebene von Bildungsgängen vorgenommen werden kann. Schulische Bildungsgangarbeit wird das Unterrichten der einzelnen Lehrkraft stärker beeinflussen, anders gewendet kann dies auch bedeuten, dass Unterrichten sich deutlich stärker auf Vereinbarungen auf Ebene der Bildungsgänge beziehen muss. Durch die Verschränkung von Begleit-, Vermittlungs- und Austauschprozesse kann es gelingen über die Kollegiale Weiterbildung die Teilnehmenden dabei zu unterstützen ihre Rolle für sich zu gestalten und gleichzeitig über die Außenperspektive und den Einsatz verschiedener qualitativer Methoden die Rolle zu differenzieren.

## Handlungsfelder als Orientierungsrahmen

---

Im Mittelpunkt des Handelns stehen (eigentlich) nach wie vor die Schüler\*innen, deren individuelle Förderung und die entsprechend darauf ausgerichtete Organisation der Bildungsgangarbeit. Die in einer Studie<sup>7</sup> befragten Personen nehmen jedoch eine Abnahme der *Wertigkeit des Unterrichts gegenüber der Bürokratie* (z. B. *Dokumentationen, Außendarstellung*) wahr. Sie stehen außerdem der Herausforderung gegenüber, z. B. *neue Lehrpläne oder Vorgaben gegen die Überzeugung der Kollegen* umsetzen zu müssen und hier entsprechende Motivations- respektive Überzeugungsarbeit zu leisten. Zugleich beinhaltet die Führungsaufgabe zum Teil die Notwendigkeit Dinge umzusetzen, von denen man selbst nicht überzeugt ist. Die *wenige Weisungsbefugnis* steht konträr zu den *Erwartungen „von oben“* (Gruppenarbeitsergebnisse zu der Frage: *Welchen Widersprüchen sind Sie ausgesetzt?*). Hier finden sich die Nachwuchsführungskräfte in inneren und äußeren Konfliktsituationen wieder (Inter-Sender-Konflikt, Gefahr des Person-Rollen-Konflikts). In welchen

---

<sup>6</sup> Beruht auf Kremer/Kundisch 2017

<sup>7</sup> Auszug aus einer qualitativen multiplemethods-Studie zu der Rolle von Nachwuchsführungskräften an berufsbildenden Schulen (noch unveröffentlichte Arbeitspapiere Kundisch 2017).

Bereichen kann es zu solchen Widersprüchen kommen? Mit der Arbeitsgruppe zur Gestaltung der Kollegialen Weiterbildung (vgl. Kapitel *Eckpunkte der Weiterbildungsgestaltung* und Kundisch/Heinz 2013) und Weiterbildungsteilnehmenden wurden diese Handlungsfelder aus Sicht einer Nachwuchsführungskraft gesammelt, erörtert und geclustert. Als Oberkategorien wurden die Handlungsfelder *schulexterne Kommunikation und Kooperation*, *schulinterne Kommunikation und Kooperation* und *Gestaltung und Qualitätsentwicklung* von der Arbeitsgruppe gewählt (Rd. Erl. MSW NRW 2008). Diese einfache Sammlung und Kategorisierung dient(e) in verschiedener Weise als Orientierungsrahmen:

- Für die Personen, die über eine Übernahme von Aufgaben und Verantwortlichkeiten nachdenken (Rückprüfung mit den eigenen Ressourcen, Erwartungen und der eigenen Bereitschaft u. ä.),
- für Personen, die bereits eine Position einer Nachwuchsführungskraft übernommen haben (Strukturierungshilfe, strategische Ausrichtung, Schwerpunktsetzung, Delegieren, Gewinn an Sicherheit, Erkennen von Unterstützungsbedarf, Erwartungsklärung u. ä.),
- zur Einbindung in die Weiterbildung (themenspezifische Workshops, Arbeits- und Reflexionsaufträge, Erwartungsklärung, Erkennen von Schwerpunkten / Herausforderungen, Beobachtungssituationen, Erweiterung der (ressourcenorientierten) Beratungsgrundlage u. ä.) sowie
- in der wissenschaftlichen Begleitung als Teil des Rollenverständnisses (Verknüpfung mit einer Beobachtung, entsprechender Erwartungen und Bezugsgruppen) und einer Verschränkung mit der Weiterbildung zu einer Rollenschärfung.

Die Handlungsfelder zeigen deutlich den Problemraum der Rollenschärfung aus Sicht der Nachwuchsführungskräfte auf.

Tabelle 1: Handlungsfelder aus Sicht von Nachwuchsführungskräften (Kremer/Kundisch 2017)

<p>Schulexterne Kommunikation und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisieren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Betreuung Praxisphasen</li> <li>○ Planung und Durchführung der Feier zur Zeugnisausgabe</li> <li>○ Planung und Durchführung der Einschulung</li> </ul> </li> <li>• Verwalten</li> <li>• Repräsentieren und Informieren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abstimmungsgespräche mit Betrieben und Bildungsträgern</li> <li>○ Informationsabende/-gespräche</li> <li>○ Einschulung inklusive grundsätzlicher Informationen</li> <li>○ IHK-Korrespondenz</li> </ul> </li> </ul>
---

### Schulinterne Kommunikation und Kooperation

- Organisieren
  - Betreuung Praxisphasen
  - Elternsprechtage
  - Klassenbildung
  - Nachprüfungen organisieren und durchführen
- Unterrichten
- Teamkoordination
  - Vorgänge regeln, informieren
  - Sitzungen und Konferenzen
    - Vorbesprechung Einschulung nächstes Jahr
    - Zeugniskonferenz
    - Bildungsgangkonferenz
    - Klassen-/ Pflugschaftssitzung
    - Feier Zeugnisübergabe
- Verwalten
  - Zeugnisse erstellen und ausgeben
  - Information an neue Schüler
  - Bücherlisten
  - Vorgang blaue Briefe verschicken
  - Vorgang Quartalsnoten bekannt geben
  - Klasseneinsatzplanung
  - Klassenbücher durchsehen, gegenzeichnen und im Schulbüro abgeben
  - Leistungsnachweishefte durchsehen, gegenzeichnen und im Schulbüro abgeben
- Beraten
  - Schüler\*innen
  - Mit schulinternen Sozialpädagog\*innen
  - Bildungsgangteam
  - Neue Mitglieder im Bildungsgangteam

### Gestaltung und Qualitätsentwicklung

- Innovieren, anregen
- Das Bildungsgangteam überzeugen
- Mitgestaltung der Teamentwicklung
- Konzeptionsentwicklung und (Online)-Evaluation zur Qualitätsentwicklung gemäß einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Veränderungsprozesse anregen und mitgestalten
- Projekte initiieren
- Mitgestaltung, Mitwirkung, Beratung der Unterrichtsentwicklung
- Mitgestaltung des Leitbildes des Bildungsgangs und des Leitbildes der Schule
- Bildungsgangbeschluss erwirken zur Umsetzung
- Mitgestaltung einheitlicher Standards
  - Ordnungsmaßnahmen
  - Gruppentische einführen / Raumkonzepte gestalten
  - Einheitliche Art der erforderlichen Entschuldigungen

Die aufgeführten Herausforderungen externer und interner Änderungs- und Anforderungsprozesse sowie das breite Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum und insbesondere die damit zusammenhängende veränderte Rolle machen eine systematische Hineinführung von Lehrkräften in die Positionen eines mittleren Managements erforderlich. Besonders die sich ändernden Erwartungen an die Person von den verschiedenen Bezugsgruppen und damit einhergehende Änderungen von der Beziehungs- zur Sachebene in der Interaktion – oder schlicht die Frage: „Bin ich Kollege oder Führungskraft?“ – sind Argumente für die Notwendigkeit einer Rollenschärfung.

Neben der Komplexität und dem Anspruch eines Bildungsgangmanagements eröffnen sich zusätzliche Möglichkeiten der Mitgestaltung von beispielsweise Leitbildern und Standards auch bildungsgangübergreifend sowie die Möglichkeit den eigenen Bildungsgang innerschulisch und außerschulisch sichtbar zu machen. Hier ist es dann die Aufgabe einer Weiterbildung dabei Unterstützung zu leisten, wie Möglichkeiten genutzt werden können beispielsweise mit Blick auf Kommunikation in beide Richtungen, Strategieentwicklung oder auch Ressourcenmanagement. Die Kenntnis von und der Umgang mit Regularien (wie die Bereinigte amtliche Sammlung der Schulvorschriften (BASS NRW), berufskollegspezifische Vorgaben etc.) sowie die heterogenen Erwartungen verschiedener Ebenen und Personengruppen sind schließlich an die Nutzung der Möglichkeiten geknüpft. Der Umgang mit der fehlenden Weisungsbefugnis stellt sich immer wieder als große Herausforderung in der Weiterbildung heraus. Auch wenn alternative Handlungsschritte aufgezeigt werden können, bleibt hier vielfach das Gefühl der eingeschränkten Handlungsfähigkeit bei den Nachwuchsführungskräften.

## **Erwartungen als Orientierungsrahmen**

---

In Bezug zu den einzelnen Handlungsfeldern stehen jeweils Erwartungen daran, wie die bildungsgangverantwortliche Person ihre Aufgabe ausfüllen *sollte*. Diese normativen Erwartungen kommen aus verschiedenen Richtungen und müssen sich nicht entsprechen – im Gegenteil: ihre unterschiedliche Ausrichtung stellt eine weitere Herausforderung für die bildungsgangverantwortliche Person dar. Zugleich sind die Erwartungen jedoch auch ein wichtiges Bezugssystem. Als Gruppen von Personen, die diese Erwartungen senden, sind hier beispielsweise Eltern, Schüler\*innen und Kolleg\*innen des eigenen Bildungsgangs und anderer Bildungsgänge, schulexterne Partner (wie Praktikumsbetriebe, Kammern, Bildungsträger etc.) und die Schulleitung zu nennen (vgl. Kundisch/ Kremer 2017). Für die Erwartungen der letzten Personengruppe soll mit der folgenden Auswahl sensibilisiert werden<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Auszug aus einer qualitativen multiplemethods Studie zu der Rolle von Nachwuchsführungskräften an berufsbildenden Schulen (noch unveröffentlichte Arbeitspapiere Kundisch 2017).

- Visionen haben und Engagement zur Weiterentwicklung der Bildungsgänge & der Schule zeigen
- Einen schulweiten Blick haben
- Rückkoppeln zur Schulleitung
- Organisationsaufgaben wahrnehmen
- Keine Furcht vor Konflikten haben
- Fortbildungsbedarf der Kolleg\*innen kennen & erkennen
- Personal führen / Delegieren
- Qualitätssicherung betreiben
- Multitalent sein, Hohe Fachlichkeit beweisen
- Sozialkompetenz mitbringen
- Wertschätzung zeigen
- Engagement wecken
- Sich positionieren können
- Ideen einbringen, Vorausschauend agieren
- Klarheit über die eigene Rolle haben

Abbildung 1: Erwartungen der Schulleitung an bildungsgangverantwortliche Personen (Auswahl)  
(Kundisch 2017)

Erwartungen sind nichts Feststehendes und ändern sich entsprechend der sich wandelnden Rahmenbedingungen. Hierunter gefasst werden beispielsweise berufskollegspezifische Strukturen, berufskollegindividuelle Bildungsgangprojekte, individuelle Profile der Ausbildungsvorbereitung für jeden Jugendlichen sowie auch hieraus resultierende berufskollegspezifisches Bildungsgangmanagement und entsprechend spezifische Handlungsfelder. Der permanente Diskurs der Rahmenbedingungen bzw. Einflussgrößen auf die Handlungsfelder eines Bildungsgangmanagements sowie die Dynamik der Orientierungspunkte stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für bildungsgangverantwortliche Personen als Teil einer verteilten Führung dar (Buchen/Rolff 2013; Rolff 2010).

### **Leitlinien als Orientierungsrahmen**

---

Es ist grundsätzlich empfehlenswert, Leitlinien an dem jeweiligen Berufskolleg gemeinsam mit dem Kollegium zu entwickeln, um so verschiedene Erwartungen und eine gemeinsame Haltung realistisch abbilden zu können. Schließlich geht es hier auch darum, schulintern und schulextern transparent zu machen, wofür die Schule und wofür der Bildungsgang in Bezug auf das Bildungsgangmanagement steht. Wir möchten an dieser Stelle basierend auf unseren Erfahrungen aus Weiterbildungs- und Arbeitszusammenhängen sowie Eindrücken aus durchgeführten Studien Beispiele (teilweise stichwortartige Anregungen) für Leitlinien geben:





- Der Jugendliche steht im Mittelpunkt des Führungshandelns: Die/der Bildungsgangverantwortliche versteht sich als eine (kooperative) Instanz zur Kontrolle einer Umsetzung der Individualisierung und ist sich ihrer/seiner Vorbildfunktion bewusst.
- Die/der Bildungsgangverantwortliche repräsentiert und vertritt den Bildungsgang innerhalb der Schule und nach außen. Der Bildungsgang ist sichtbar. Er/sie knüpft Netzwerke und pflegt die erforderlichen Kooperationen.
- Die/der Bildungsgangverantwortliche leitet das Bildungsgangteam wertschätzend und unterstützend auch im Sinne einer Personalentwicklung. Es wird auf eine Aufgabenverteilung geachtet und eine Feedbackkultur gelebt.
- ...
- Planen, Entwickeln, Verantworten (Ressourcen im Blick haben, Innovationen managen, Zukunftsperspektive des Bildungsgangs und der Schule im Blick haben, Dinge regeln...), Ideen haben, umsetzen, vorantreiben
- Wissensmanagement: Kommunizieren; Transparenz schaffen, Informationen Filtern
- Orientierung geben und sich selbst orientieren: Rahmensetzung und Freiraum geben in Balance halten; Reflektieren des eigenen Handelns, der Werte und Ziele
- ...

Abbildung 2: Leitlinien des Bildungsgangmanagements

Als Unterfütterung der Umsetzung solcher Leitlinien und als Unterstützung bei der Bewältigung der im vorherigen Teil der Einleitung erwähnten Herausforderungen, finden sich in diesem Heft erprobte und bewährte Methoden und Materialien, die einzeln oder aufeinander aufbauend eingesetzt werden können.

# Weiterbildungsbausteine und Arbeitsmaterialien<sup>9</sup>

## Eckpunkte der Weiterbildungsgestaltung

Die Herausforderungen einer mittleren Führungsebene wurden in dem vorangestellten Teil dieser Handreichung dargelegt. Es zeigt sich, dass für bildungsgangverantwortliche Personen eine Hineinführung in das Aufgabenfeld und eine Professionalisierung erforderlich ist, die über eine Aneinanderreihung von Einzelthemen hinausgeht. Dies wird in der Weiterbildungsgestaltung verfolgt über Rahmenbedingungen wie eine *individuelle Ausrichtung*, *Lernort-Praxis-Verschränkung* und *Raum für kollegiale Reflexionsprozesse*. Dies bedeutet im Einzelnen unter anderem:

- Raum für individuelle Belange, flexibles Reagieren auf aktuelle Herausforderungen, Reflexionsgespräche
- Berücksichtigung Arbeitsumfeld spezifischer Hintergründe (Berufskolleg bzw. Bildungsgang)
- Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen in der Gruppe
- Verknüpfung der Einzelthemen über Kleingruppenaustausch und praxisorientierte Arbeits- bzw. Reflexionsaufträge
- Förderung von individuellem, standortspezifischem kollegialem Austausch
- Nutzung von Querschnittsthemen sowohl zur Verknüpfung der Workshopinhalte miteinander als auch zur Verknüpfung der Workshopinhalte mit den kollegialen Austausch- und Reflexionsprozessen sowie zur Stützung eines Transfers in die bildungsgangindividuellen Arbeitsprozesse.

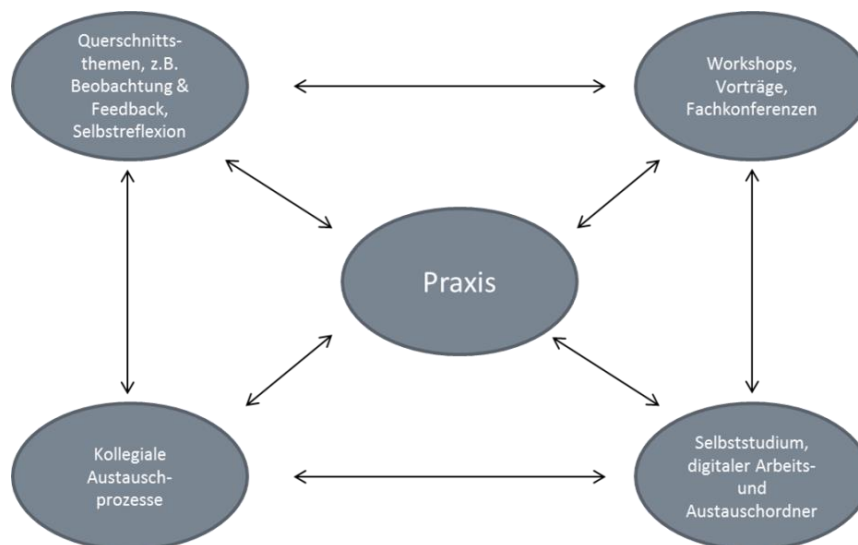


Abbildung 3: Multiple Lernanlässe in der Kollegialen Weiterbildung (Huber 2013, 53, angepasst)

Der inhaltliche und strukturelle Fokus liegt von Beginn an auf dem Bedarf der Zielgruppe. Dieser Bedarf wurde mit einer Arbeitsgruppe über Hospitationen, Beobachtungen und Expertendiskurse festgestellt. In Abbildung 4 ist diese Zeit der Weiterbildungsgestaltung als *Bedarfsfeststellung* und *Entwicklungsphase* gekennzeichnet.

<sup>9</sup> Dieser Teil der Handreichung beruht zu einem großen Teil auf den Dokumentationen zu der Weiterbildungsentwicklung (Kundisch 2017) sowie auf den Workshopunterlagen und –erfahrungen 2012-2017

Themen, Materialien und Methoden wurden erst einzeln auf ihre Handhabbarkeit und Passung durch Erprobungen an Berufskollegs überprüft, bevor sie dann in der Struktur der Weiterbildung zusammengesetzt und als Prototyp durchgeführt wurden.

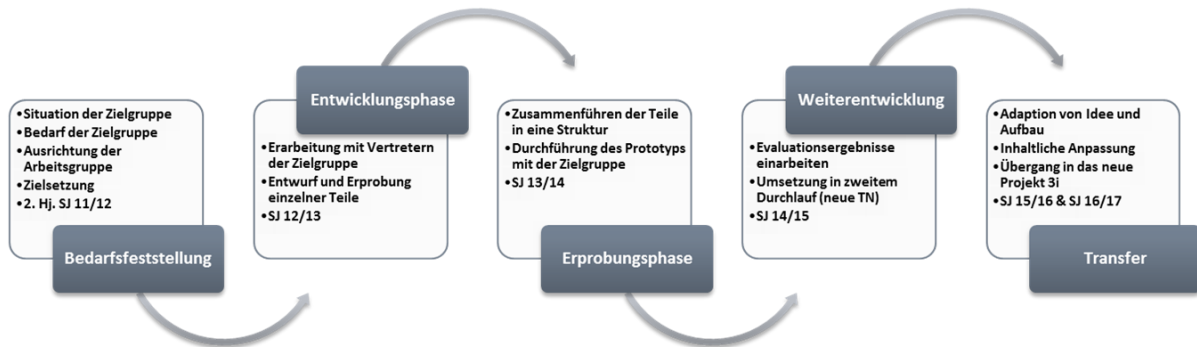


Abbildung 4: Entwicklungsphasen der Kollegialen Weiterbildung (Kundisch 2017)

Die Teilnehmenden der Weiterbildung fungieren „als selbstbestimmte, eigenmotivierte, aktive Gestalter ihres eigenen Lernprozesses“ und können als erwachsene Lernende „die Verantwortung für ihr Lernen selbst übernehmen“ (Huber 2013, 52).

## Querschnittsthemen<sup>10</sup>

Dieser Teil der vorliegenden Handreichung stellt Methoden und Materialien vor, die dabei unterstützen können den (Handlungs-)Bedarf im Bildungsgang zu identifizieren, sich entsprechende Ziele zu stecken, diesen Prozess mit dem Team zu evaluieren, die individuellen Handlungsmuster zu reflektieren und Aufgaben zu überblicken, zu organisieren und zu zuweisen. Eingesetzt wurden die Methoden und Materialien zu unterschiedlichen Themenfeldern und Workshops und werden daher separat als übergreifende Unterstützungsmöglichkeiten vorgestellt. In der Umsetzung zieht sich dabei sowohl der individuelle als auch der bildungsgangspezifische Bedarf als Roter Faden durch die Themen.

### Ziele identifizieren

Der erste Schritt einer Zielsetzung ist die Analyse des aktuellen Bedarfs. Hierzu ist es erforderlich Informationen systematisch zusammenzutragen und zu analysieren. Auf dieser Grundlage kann dann bedarfsgerecht das weitere Vorgehen sowie die Meilensteine und Ziele geplant werden. Es empfiehlt sich diese Bedarfsanalyse regelmäßig zu wiederholen und zu überprüfen, ob die Ziele noch die gleichen sind bzw. ob sich etwas an der Zielgruppe, Ausgangslage oder den Ressourcen verändert hat, was eine Zielanpassung erfordert.



Abbildung 5: Zielkriterien und Schlüsselfragen zur Zielerreichung

Dimensionen, die bei einer Bedarfsanalyse geklärt werden sollten sind die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Situation vor Ort, die Zielgruppen und ihre Bedarfe, die Stakeholder, die identifiziert und einbezogen werden müssen, bisherige Angebote und ihre Förderlücken sowie die Ursachen und Auswirkungen des individuellen Problems (vgl. Kurz/Kubek 2013, 13).

Mit folgender Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie die zentralen Fragen der Bedarfs- und Umfeldanalyse beantwortet haben (vgl. Kurz/Kubek 2013, 24):

<sup>10</sup> Vgl. Heinz/Hoop/Kundisch/Pommerin 2012

Checkliste „Bedarfs- und Umfeldanalyse“



- Wurde das Problem klar definiert?
- Ist vollständig klar geworden, wo die Ursachen des Problems liegen?
- Wurde deutlich, welche Auswirkungen das Problem hat?
- Wurden der Umfang und das Ausmaß des Problems klar?
- Wurde deutlich, wer die Zielgruppe ist?
- Wurde die Situation der Zielgruppe vollständig verstanden?
- Wurden die Bedarfe der Zielgruppe vollständig verstanden?
- Wurden das Problem und die Bedarfe so gut verstanden, dass auf dieser Grundlage das Projekt entwickelt werden kann?
- Wurden Erfahrungen aus früheren Programmen genutzt?
- Wurden die Förderlücken identifiziert?

Checkliste „Zielsetzung“



- Welchen Zustand möchten Sie erreichen?
- Wer ist Ihre Zielgruppe?
- Die konkrete Veränderung zum IST-Zustand wird deutlich.
- Das Ziel ist positiv formuliert.
- Wann soll das Ziel erreicht sein?
- Woran erkennen Sie (und auch andere), dass das Ziel erreicht wurde?
- Ist dieses Ziel überhaupt realistisch oder sollte es angepasst werden?
- Wen brauchen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Welche Ressourcen benötigen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?

*Arbeitsauftrag*

Aufgabe 1: Was sind die Stärken Ihrer Ausbildungsvorbereitung?

Aufgabe 2: Was ist Ihre Projektidee? (Idee, Ziel, Meilensteine)

Material: Flipchart, Moderationsmarker, Moderationskarten

Bitte machen Sie kenntlich, wo Sie Probleme auf sich zukommen sehen / wo Sie Störungen vermuten.

Bearbeitung je Berufskolleg (idealerweise mindestens zu zweit) als Grundlage für die weitere Arbeit.

Bearbeitungszeit: 30 min.

Anschließend Vorstellung und Diskussion im Plenum.




*„Die Ziele sind analysiert – die Umsetzung bewegt mich“  
(Ein(e) Teilnehmende(r) aus der Weiterbildung)*

## Reflektieren

Reflexion und Selbstreflexion sind Vorgänge, die ein entscheidender Bestandteil der Kollegialen Weiterbildung sind. Beides begleitet uns in der Weiterbildung fortwährend, sowohl während der gemeinsamen Veranstaltungen als auch während der kollegialen Phasen, in denen sich die Kleingruppen zum Austausch an den Berufskollegs treffen.

Die Methode der Selbstreflexion soll dabei unterstützen, die Aufmerksamkeit auf die eigenen Denk- und Lernprozesse zu lenken. Sie dient dem Erkennen von Regulierungsbedarf des eigenen Handelns (vgl. Straßer 2008, 97 ff; Dilger 2007) und hilft dabei neue Handlungsrountinen zu erlernen. Diese Technik unterstützt bei den individuellen Zielsetzungen und einer evtl. erforderlichen Zielanpassung. Sie ist ebenso hilfreich bei einer Kontrolle eigener Handlungen und bezieht dabei den persönlichen Arbeitsstil genauso mit ein, wie organisatorische und soziale Bedingungen. Siebert (2011) erachtet „eine Selbstreflexivität, die eine Veränderungsbereitschaft nicht erschwert, sondern erleichtert [als] pädagogisch notwendig“ (Siebert 2011, 6). Die folgenden unterstützenden Fragen als prozessbegleitende Reflexionshilfen und Möglichkeiten zur konkreten Umsetzung werden den Teilnehmenden in der Weiterbildung mit an die Hand gegeben (vgl. Deuber 2006; Hagemann/Rottmann 1999).

Unterstützende Fragen für eine Selbstreflexion:

- 
- Welche Erwartungen habe ich?
  - Welche Ziele habe ich?
  - Welche Ängste habe ich?
  - Was beschäftigt mich?
  - Akzeptanz oder Abwehr – wie kommt mein Handeln nach außen an?
  - Bin ich authentisch?
  - Wirke ich motivierend?
  - Passt die Ressourcen-Bilanz für mich?
  - Stimmt das Nähe-Distanz-Verhältnis für mich?
  - Wie habe ich die Situation wahrgenommen? Deckt sich das mit der Wahrnehmung der anderen? (=> Feedbackgespräch)
  - Warum habe ich mich so gefühlt?
  - Was kann ich ändern? Was muss ich aushalten?
  - Halte ich auch aus, auf der neuen Ebene zu sein (neue Sachebene, Verlust der Beziehungsebene)?

Die aufgeführten Erläuterungen, Methoden und Fragen stellen Anregungen für die Gestaltung eines kollegialen Austauschs und einer individuellen Nutzung der Weiterbildung dar. Sie finden im Laufe der Weiterbildung Anwendung und werden mit den Teilnehmenden gemeinsam weiter ausgebaut. Weitere unterstützende Reflexionsfragen werden themenbezogen und situativ eingebunden (vgl. bspw. die Kapitel zu Führungsstile und Rollenschärfung in diesem Heft; vgl. außerdem Huber/Skedsmo/Schwander 2015, 138 ff).

Methoden & Materialien zur Unterstützung einer Selbstreflexion (aus den Workshopunterlagen):



„Nehmen Sie sich zu Beginn Ihrer Selbstreflexion ausreichend Zeit, um sich über Ihre Fragen, die Themen oder Situationen klar zu werden, mit denen Sie sich beschäftigen möchten bzw. die Sie gerade beschäftigen. Der Einsatz der unterstützenden Fragen und der aufgeführten Methoden soll Ihnen dabei helfen eine andere Perspektive einnehmen zu können und aus verschiedenen Blickwinkeln auf Ihr Thema zu sehen. Handlungs- und Beziehungsmuster können so leichter erkannt und hinterfragt werden. Im Folgenden stellen wir Ihnen jeweils kurz einzelne Methoden vor, die zum Zwecke einer Selbstreflexion von Ihnen durchgeführt werden können. Hierbei ist jeweils Offenheit und Ehrlichkeit sich selbst gegenüber eine unbedingte Voraussetzung für das Gelingen und das Erreichen Ihrer Selbstreflexionsziele. Wir stellen Ihnen verschiedene Methoden vor, um Ihnen die Möglichkeit zu geben, die passende für sich heraus zu suchen.“

*Assoziationsbild*

Bei dieser Methode schreiben Sie eine Situation oder einen Gedanken aus Ihrem beruflichen Alltag in die Mitte eines Blattes. Anschließend fügen Sie Empfindungen, Personen etc. hinzu, die Sie mit diesem Begriff assoziieren. So kann sich für Sie eine detaillierte Betrachtung einer Situation o.ä. ergeben und es können sich dadurch für Sie die Gründe erschließen, warum Sie bspw. mit dieser Situation ein unangenehmes Gefühl verbinden. Das Ergebnis kann anschließend gemeinsam fragend bearbeitet werden.

*Tagebuch*

Während des kollegialen Austauschs und während der gemeinsamen Workshops haben Sie die Möglichkeit berufliche Situationen zu besprechen. Um diese Situationen festzuhalten und um nicht zu vergessen wann und warum welche Schwierigkeiten, Herausforderungen und Erfolge aufgetreten sind, empfehlen wir Ihnen während der gesamten Weiterbildung eine Art Reflexionstagebuch zu führen.

*Ein Vertrag mit mir selbst*

Wenn Sie sich bereits darüber im Klaren sind, welche Ziele Sie für sich und die Art Ihre Position und Rolle auszufüllen gesteckt haben, ist es hilfreich einen Vertrag mit sich abzuschließen. Dieser sollte die Ziele, Schritte zur Zielerreichung und einen Termin zur Überprüfung beinhalten. Es ist ebenfalls hilfreich, wenn Sie diesen Vertrag mit einer Kollegin / einem Kollegen aus der Weiterbildung besprechen, so dass Sie sich ggf. gegenseitig nachfragen, erinnern und auch den Vertrag aufarbeiten können.

*Brief an mich*

Der Brief an sich selbst muss noch keine konkreten Ziele enthalten und auch keine überlegten Schritte, wie Sie diese Ziele erreichen können. Er beinhaltet Ihre Gedanken zu Ihrer momentanen Situation, zu Ihren Erwartungen resp. Befürchtungen beruflicher Art im kommenden Schuljahr und ggf. auch Ihre Erwartungen bzgl. der Weiterbildung. Sie können alles hineinschreiben, was Sie gerne erreichen möchten innerhalb des Weiterbildungsverlaufs. Dieser Brief ist nur für Sie bestimmt und wird von niemand anderem gelesen. Sie erhalten ihn zum Ende der Weiterbildung zur Abschlussreflexion zurück.

*Strukturierende Prozessbegleitung*

Neben Methoden wie beispielsweise dem Reflexionstagebuch oder dem Assoziationsbild wird die sogenannte strukturierende Prozessbegleitung vorgestellt. Hierfür stellen wir in der Weiterbildung eine Dokumentationsvorlage bereit, die unter anderem durch Fragen zu den täglichen beruflichen Herausforderungen strukturiert ist. Sie soll dabei helfen eine gedankliche Brücke zwischen Situationen und Handlungsfeldern des Berufsalltags sowie dem kollegialen Austausch zu schlagen und so diesen Prozess zu strukturieren und möglichst gut zu nutzen“ (Beispiele im Anhang).

## Systematische Beobachtung

---

Ein zentraler Baustein der Kollegialen Weiterbildung ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden. Der Zugang zu – teilweise unbewusstem/r – Wissen und Erfahrung wird unter anderem während der kollegialen Phasen mit Hilfe von Beobachtungssituationen und deren Aufbereitung geschaffen. Zur Gestaltung des Beobachtungsprozesses erhalten die Teilnehmenden wichtige Hinweise zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Zusätzlich stehen Literaturhinweise zur Vertiefung des Themas sowie Dokumentationsbögen für Situationen aus der Bildungsgangarbeit und ein Dokumentationsbeispiel bereit.

Es stehen sowohl offene Beobachtungsbögen zur Verfügung – die Beobachtungsdimensionen können selbst individuell besprochen und eingetragen werden – als auch strukturierte Bögen mit vorgegebenen Dimensionen.

Den folgenden Handlungsfeldern wurden – unter Berücksichtigung der bekannten Standards für die Lehrerbildung<sup>11</sup> - Situationscluster zugeordnet, welche von der Arbeitsgruppe der Weiterbildung identifiziert wurden und teilweise in die Erprobung der Materialien einbezogen worden sind:

Schulinterne Kommunikation und Kooperation, beispielsweise:

- Beratungs- und Motivationsgespräche ohne Zielvorgabe.
- Praxisphasen vorbereiten.

Schulexterne Kommunikation und Kooperation, beispielweise:

- Abstimmungsgespräche mit außerschulischen Partnern (IHK, HWK, Beratungsstellen).
- Kooperation mit Betrieben und Bildungsträgern während der Praxisphasen.

Gestaltung und Qualitätsentwicklung, beispielweise:

- Entwicklungsprozesse initiieren und gestalten (z. B. Bewertungssystem, Bildungsgangdidaktik).
- Mitgestalten einheitlicher Standards / Leitbild eines Bildungsgangs.

Lernen durch Beobachtung ist eine vertraute Form das eigene Wissen zu erweitern, zu überprüfen oder sich neues Wissen anzueignen (vgl. Amelang/Bartussek 1990, 416 ff.). Innerhalb der Kollegialen Weiterbildung wird dies (ergänzend zu dem fachlichen Input während der Workshopsequenzen) genutzt, um gezielt Aufgaben einer Bildungsgangverantwortung kennen zu lernen sowie um Kenntnisse und Kompetenzen diesbezüglich zu erweitern. Dabei ist je nach Vorkenntnis oder Situation eine gezieltere oder offener Form der Beobachtung denkbar.

Wenn wir beobachten ist es hilfreich, sich vorher zu vergegenwärtigen, welche „Fallen“ uns unser Gehirn bei der Verarbeitung unserer Wahrnehmung stellen kann. Gemeinhin benötigen wir diese Art der Funktion, um im Alltag zum Beispiel schnell erforderliche Entscheidungen treffen zu können (vgl. Zimbardo/Gerrig 1996, 130 ff.). Im Folgenden haben wir zum Zwecke der Sensibilisierung einige mögliche Verzerrungen in unserer Wahrnehmung und deren Verarbeitung / Urteilsbildung aufgelistet (vgl. auch Faßnacht 1995, 220 ff.):

---

<sup>11</sup> Standards für die Lehrerbildung KMK 2004



- Der Halo-Effekt: Tendenz, „sich in der Beurteilung oder Beobachtung einer einzelnen Persönlichkeitseigenschaft vom Gesamteindruck oder von einer anderen hervorstechenden Eigenschaft beeinflussen zu lassen.“ (Graumann 1969, 282)
- Der logische Fehler: Tendenz, „gewisse Eigenschaften aus der Logik ihrer Zusammengehörigkeit (...) bzw. der nach der stillschweigend zugrunde gelegten Persönlichkeitstheorie des Beurteilers (...) einzuschätzen.“ (ebenda)
- Verzerrung aufgrund sozialer Dispositionen / Anpassung an früheren Input: Verzerrung durch eine Neigung zu Milde oder Großzügigkeit / Verzerrung, um dem Empfänger zu gefallen / Anpassung an eigene Einstellungen (vgl. Graumann 1969, 281)
- Primacy-recency-effect: Hinweis auf die Bedeutung der Reihenfolge, in welcher etwas beobachtet wurde. Der erste Eindruck ist besonders wichtig, spätere Eindrücke können unter Einfluss des ersten Eindrucks interpretiert werden (ebenda)
- Von unserem Gehirn gespeicherte Konzepte vs. aktuell aufgenommene Reize: Um die gespeicherten Konzepte quasi zu schützen, können aktuelle Reize in der Verarbeitung vernachlässigt werden (unbewusst)
- Fehlen dem Gehirn Informationen, so kann es für logische Vervollständigungen sorgen. Diese müssen nicht mit der Realität übereinstimmen (vgl. Greve/Wentura 1997, 44 ff.)
- Tendenz zur Stereotypisierung: „Eine starke Wahrnehmungs-Hypothese bedarf weniger passender Informationen, um bestätigt zu werden und gegen weitere, widersprechende Informationen aufrecht erhalten zu werden.“ (Irlle 1975, 105)
- Prinzipien der Gruppierung: Eine Gruppierung ist z. B. durch Nähe, gemeinsames Schicksal oder gemeinsamer Abgrenzung möglich (soziale Gruppen)
- Hawthorne-Effekt: Der Beobachtete ist sich der Beobachtung bewusst und passt ggf. sein Verhalten entsprechend an (reaktives Verfahren)

Das Ergebnis einer Beobachtung – das Beobachtungsprotokoll – wird nicht nur durch das bestimmt, was in ihm bewusst protokolliert werden soll.

#### Hinweise für die Beobachtung

- Planen Sie ausreichend Zeit für die Beobachtung ein
- Wählen Sie die Beobachtungsdimensionen sorgfältig aus, lieber weniger, dafür genauer beobachten
- Erst wahrnehmen, beobachten und dokumentieren, dann bewerten
- Beziehen Sie keine zurückliegenden Situationen mit ein, es geht nur um diese aktuelle Situation
- Notieren Sie ausschließlich beobachtbares Verhalten, Aussagen und Körpersprache
- Tauschen Sie sich nicht mit den anderen Beobachtern aus
- Wenn möglich: wechseln Sie die Perspektive (setzen Sie sich bspw. während der Pause in einer Bildungsgangleiterkonferenz um)
- Beobachten Sie, wenn Sie zu mehreren beobachten, aus verschiedenen Perspektiven
- Notieren Sie das Beobachtete nachvollziehbar
- Trainieren Sie die Beobachtung (vgl. Greve/Wentura 1997, 74 ff.)





<b>Offene systematische Beobachtung</b>		
<b>Datum:</b>	<b>Beobachtungsaspekt/ Thema:</b>	
<b>Dokument:</b>		
<b>Uhrzeit:</b> von bis	<b>Beschreibung der Ausgangslage:</b>	
<b>Klassenstufe/Bildungsgang:</b>		
<b>Beobachtungsdimensionen</b>	<b>Handlungsablauf:</b> Die beobachteten Situationen werden wertfrei, präzise und in der Gegenwart geschrieben unter Berücksichtigung von wörtlicher Rede, Mimik, Körpersprache, Beziehungen. (Was wird getan? Was geschieht? Wie geschieht es? Tätigkeiten beschreiben)	<b>Orientierungsaspekte/ Bemerkungen</b>

Für eine Systematisierung können im Vorfeld die Beobachtungsdimensionen – auch in Absprache mit der zu beobachtenden Person - festgelegt werden. Die folgenden Beobachtungsaspekte können hier eine Orientierung bieten:

Beispielhafte Beobachtungsaspekte

Person <ul style="list-style-type: none"> <li>• Körpersprache</li> <li>• Mimik</li> <li>• Gestik</li> <li>• Blickkontakt</li> <li>• Stimme</li> </ul>	Medien/ Materialien <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP vorbereitet</li> <li>• Materialien vorbereitet</li> <li>• Moderationsmaterialien</li> </ul>
Gesprächsführung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielorientierung</li> <li>• Sprechanteil</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Roter Faden</li> </ul>	Die Anderen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächskultur/-atmosphäre</li> <li>• An- und Abwesenheit</li> <li>• Reaktionen/Interaktionen</li> </ul>
Organisation und Raumgestaltung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitrahmen</li> <li>• Sitzordnung</li> <li>• Positionierung der Person</li> </ul>	

## **Intentionales externes Feedback**

---

Unter einem externen Feedback wird die Mitteilung an unser Gegenüber darüber verstanden, wie das Verhalten des Gegenübers auf uns wirkt. Wir teilen mit einem Feedback nicht nur sachliche Inhalte, sondern auch eine Resonanz auf die gespürten Gefühle des Gegenübers mit. Bei einem Feedback sind die Gesprächsteilnehmer gleichrangig und geben sich zusätzlich zu der Rückmeldung gegenseitig konstruktive Verhaltensvorschläge. Wichtig ist zu beachten, dass nicht nur negative Rückmeldung gegeben wird, sondern bei dieser Art von Feedback sich eine negative Rückmeldung immer zwischen zwei positiven Rückmeldungen befindet (Sandwich-Methode).

Es ist nicht möglich eine objektive Rückmeldung zu geben. Man spricht hier von einer kontrollierten Subjektivität. Geschildert werden bei der Rückmeldung zu den beobachteten Aspekten somit Eindruck und Einwirkung. Es besteht keine distanzierte Rollenbeziehung zwischen den Beteiligten. Jeder Eindruck ist subjektiv und wird mit der neutralen Dokumentation unserer kollegialen Beobachtung unterlegt. Durch die Interpretation des beobachteten Verhaltens gibt der Feedbackgeber auch immer etwas von sich preis.

Die Beteiligten konfrontieren sich mit dem eigenen Verhalten beziehungsweise lassen sie sich durch andere beteiligte Personen damit konfrontieren. Wichtig ist dabei die Beachtung von Takt und Behutsamkeit und die Beachtung der Schilderung in einer für das Gegenüber annehmbaren Form.

Das Feedback erinnert zwar an den systemischen Ansatz, unterscheidet sich jedoch von ihm insbesondere dadurch, dass der Feedbackgeber und das Gegenüber gleichgestellt sind und der Feedbackgeber auch stets am Geschehen beteiligt ist (vgl. Fengler 1998; Huber/Skedsmo/Schwander 2015; Salzmann 2015).

### 13 Funktionen eines Feedbacks:

- „Feedback steuert Verhalten.
- Feedback hilft, zielgerichtet zu arbeiten.
- Positives Feedback ermutigt.
- Feedback hilft bei der Fehlersuche.
- Feedback fördert persönliche Lernprozesse.
- Feedback hebt die Motivation.
- Feedback hilft bei der Selbsteinschätzung.
- Feedback ermöglicht, sich hilfreiches Feedback zu beschaffen.
- Feedback führt zu einem Zuwachs an Einfluss sowohl beim Empfänger wie beim Geber von Rückmeldungen.
- Feedback bewirkt eine engere Verbindung mit der Aufgabe.
- Feedback hilft bei der Identifikation mit der Arbeitsumgebung und der Planung der beruflichen Entwicklung.
- In Verhandlungen hilft Feedback bei der Einschätzung von Angeboten.
- Feedback hilft, die Qualität von Entscheidungen zutreffend zu bewerten, zu beurteilen.“ (Fengler 1998, 21)

Hilfefragen für die Umsetzung von Feedback in Kombination mit einer Beobachtung:

- Beschreibe oder werte ich das Verhalten meines Gegenübers?
- Bezieht sich meine Rückmeldung konkret auf das beobachtete Verhalten oder allgemein auf die ganze Person?
- Ist meine Rückmeldung angemessen und berücksichtigt sie die Bedürfnisse meines Gegenübers?
- Nutzt meine Rückmeldung dem Gegenüber etwas?
- Kann mein Feedback eine Verhaltensänderung hervorrufen?
- Überlasse ich die Entscheidung über das weitere Vorgehen und einer Veränderung mit meiner Formulierung meinem Gegenüber?
- Ist die Rückmeldung erwünscht?
- Erfolgt meine Rückmeldung an mein Gegenüber zeitnah zu dem beobachteten Verhalten?
- Ist mein Feedback für mein Gegenüber verständlich und nachprüfbar?
- Ist meine Beobachtung nachprüfbar?
- Begrenze ich mich bei der Rückmeldung auf die wesentlichen Dinge, die mein Gegenüber auch auf einmal verkraften kann?
- Enthalten meine Informationen für mein Gegenüber neue Gesichtspunkte?
- Ist jetzt der richtige und angemessene Moment für eine Rückmeldung? Kann der Empfänger sie aufnehmen?
- Weiß ich, warum ich das Feedback so geben möchte und kann ich die Reaktionen darauf absehen?



## Chancen einer Selbstevaluation

---

*„Beschreibung und die Bewertung von (genau definierten) Ausschnitten des eigenen beruflichen Alltagshandelns und seiner Auswirkungen“ (König 2006, 3).*

Zur Verbesserung der Bildungsgang- oder Projektarbeit kann Selbstevaluation neben einer externen Evaluation eingesetzt werden. Sie ist eine vom Bildungsgang- bzw. „Projektteam selbst realisierte systematische Erhebung und Auswertung, die Reflexionen und Kurskorrekturen der eigenen Arbeit bewirken kann. Sie bedeutet immer auch Auftauchen aus dem operativen Geschäft und kann die Prozess- wie Ergebnisqualität nachhaltig verbessern“ (XPB 2013). Die Stärken der Selbstevaluation liegen insbesondere darin, dass sie uns hilft unsere Ziele zu präzisieren, den internen Austausch verstärken kann, eine klare Benennung der Interessen und ggf. Differenzen fordert, uns neugierig macht auf die Ergebnisse unserer Arbeit und unsere Aufmerksamkeit auf diese Ergebnisse konzentriert anstatt auf den Einsatz.

Was können die Ziele einer Selbstevaluation im Zusammenhang mit der *Kollegialen Weiterbildung* sein?

- Gewinnung grundlegender Erkenntnisse über Voraussetzungen, den Ablauf, die Organisation, die Resultate und die Wirkungen der eigenen Arbeit
- Veränderung und Optimierung der eigenen Praxis
- Eigene Weiterqualifizierung und Weiterqualifizierung weiterer Beteiligter
- Erhöhung der Transparenz von Prozessabläufen
- Möglichkeit bestehende Prozess auf bspw. individuelle Förderung hin zu überprüfen
- Prozessanpassung
- ...

*„Besonders günstig ist der explizit subjektive Ansatz der Selbstevaluation, wenn die Qualifikation der an ihr Beteiligten im Vordergrund steht. Es werden nicht nur Kompetenzen im Hinblick auf die Bewertungsverfahren und deren Anwendung, Auswertung und Interpretation (Evaluation) eingeübt, sondern vermittels dieser auch uno actu genauere Einsichten in das Zustandekommen der Arbeitsergebnisse und vertieftes Wissen um den Arbeitsgegenstand. Selbstevaluation kann also zu einer selbstorganisierten, gemeinsamen, auf die spezifischen Besonderheiten des eigenen Tätigkeitsfeldes ausgerichteten Weiterbildung werden.“ (Müller-Kohlenberg 2006, 89).* Die Selbstevaluation ist eine Evaluation nach von den Teilnehmenden der Weiterbildung selbst gesteckten Qualitätskriterien (vgl. auch Buhren et al. 2002).

Voraussetzungen für das Gelingen einer Selbstevaluation sind:

- Alle beteiligten Personen führen die Selbstevaluation freiwillig durch und akzeptieren sie als Instrument.
- Die beteiligten Personen empfinden die kritische Auseinandersetzung mit ihrem eigenen Handeln als aufschlussreich und gewinnbringend.
- Eine Selbstevaluation erfordert hohe Personal- und Zeitressourcen.

Was zu beachten ist:

- Es fehlt die Distanz zum „Gegenstand“
- Diese Art der Evaluation ist nicht unabhängig
- Die Berechtigung von Zielbestimmung und Fragestellung ist subjektiv
- Ebenso subjektiv ist der Wert der Untersuchungs- und Qualitätskriterien

Anwendung – beispielhafter Ablauf einer Selbstevaluation:

Wenn Sie die Möglichkeiten, die Ihnen der Einsatz einer Selbstevaluation eröffnet, überzeugen und Sie bereits ein Themenfeld im Kopf haben – zum Beispiel die Ausgestaltung und Verstetigung eines Frühwarnsystems bei der Kooperation mit Praktikums- / Ausbildungsbetrieben – dann können Sie mit dem ersten Schritt, der *Prozessorganisation* beginnen. In der Phase fällt Ihnen als erstes die Entscheidung zu, mit welchen Personen Sie diese Selbstevaluation durchführen möchten (z. B. Bildungsgangteam). Mit dieser Personengruppe schaffen Sie zu Beginn ein gemeinsames Verständnis von Selbstevaluation und planen gemeinsam alle folgenden Schritte. Die am Prozess der Selbstevaluation beteiligten Personen sollten auf dem möglichst gleichen Informationslevel bzgl. des Themas sein. Für diese Phase der Schaffung einer gemeinsamen *Ausgangslage* tragen die beteiligten Personen ihre Erfahrungen (z. B. bzgl. des Umgangs mit verspäteten Rückmeldungen über Praktikumsabbrüche von Seiten der Betriebe / Prozess der Kommunikation etc.) und ihren Wissensstand (z. B. mit Hilfe der unten aufgeführten Instrumente) zusammen.

In der darauf folgenden Phase der *Zielbestimmung* legen Sie in der Gruppe bzw. im Team möglichst konkrete Ziele fest. Konzentrieren Sie sich hierbei auf die für Sie bzw. das Thema Ihrer Ansicht nach bedeutendsten Ziele (attraktiv), bei denen Sie eine Erreichung in dem von Ihnen festgelegten Zeitraum (terminiert) als realistisch ansehen. Es ist wichtig, dass die Erreichung des Ziels nachweisbar bzw. messbar ist.

Die Phase der *Indikatorenfestlegung* nimmt unter anderem noch einmal in den Blick, woran Sie merken, dass Sie Ihre Ziele erreicht haben und gibt Ihnen außerdem die Gelegenheit, sich in Ihrem Bildungsgangteam / Ihrer Arbeitsgruppe über die Indikatoren der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu verständigen. Hierunter kann auch eine Aufgabeverteilung und Zeiteinteilung fallen, Absprachen über regelmäßige Auswertungstreffen etc.. Anschließend treten Sie über einen von Ihnen festgelegten Zeitraum in die Durchführung ein (*Datenerhebung*), während welcher Sie und alle Beteiligten sich gemäß der erfolgten Absprache mit dem Thema beschäftigen. In der abschließenden *Reflexion* tragen Sie die Ergebnisse zusammen und werten diese aus. Was bedeuten die Ergebnisse für Ihre nächsten Schritte (z. B. für die Strukturierung der Kooperation mit den Betrieben, die Vorbereitungsphasen vor den Praxisphasen o. ä.)? (Abbildung 6).

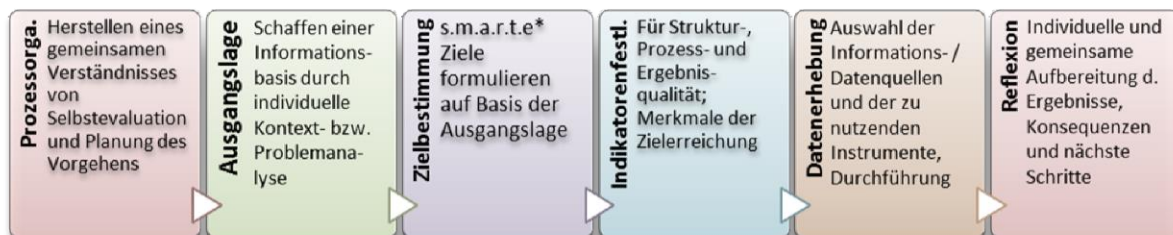



Abbildung 6: Beispielhafter Ablauf eines Selbstevaluationsprozesses (vgl. Tillmann 2012, 17, angepasst) \*spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert

Instrumente der Selbstevaluation, die hilfreich sein können:



*Sekundärdaten:* Dies können bereits erstellte Analysen der Abschluss- und / oder Vermittlungsquoten sein, aber auch Analysen einer Agentur für Arbeit oder der IHK / HWK zu Ausbildungsplätzen, Berufsfeldern und entsprechender Prognosen, welche man für eine Ausrichtung der Arbeit mit den Schülern benötigt.

*(Gruppen-)Interviews bzw. (Gruppen-)Gespräche:* Hiermit ist bspw. gemeint, sich bei einer Sitzung des Bildungsgangteams oder mit einzelnen internen oder auch externen Kolleg\*innen Rückmeldungen über einen Arbeitsprozess oder zu einem neuen Themenbereich einzuholen. Dies kann strukturiert über konkrete vorformulierte Fragen oder auch eine Art Brainstorming geschehen.

*Dokumentenanalyse:* Dokumente können unter anderem Protokolle vergangener Team- oder Bildungsgangkonferenzen sein, Berichte der Schüler\*innen und Schüler oder sonstige Textdokumente, die Informationen für den geplanten Prozess und die Zielerreichung enthalten.

*Netzwerkkarten:* Intern oder auch extern anwendbar. *Intern:* Sich selbst positionieren in Bezug zu allen am Bildungsgang beteiligten Personen sowie zu weiteren Personen des eigenen Berufskollegs. Den eigenen Bildungsgang positionieren im Berufskolleg. *Extern:* Sich selbst sowie den eigenen Bildungsgang / die Schule positionieren in Bezug zu externen bzw. außerschulischen Partnern. Ebenso zu Institutionen, die Partner werden könnten, um das gesteckte Ziel zu erreichen -> Was kann getan werden, um die erforderlichen Partner zu gewinnen? Sowohl intern als auch extern: Wie steht man mit wem in Kontakt und warum? Was ist Sinn und Ziel dieser Verbindungen? Wie kann man diese Verbindungen evtl. noch nutzen, um die gesteckten Ziele für den Bildungsgang zu erreichen? (vgl. Stegbauer/Häußling 2010)

Nutzung der Unterlagen *Beobachtung-Feedback* für konkrete Arbeitsprozesse oder Arbeitssituationen.

Die Nachwuchsführungskraft kann die Ergebnisse einer Evaluation und Selbstevaluation immer auch als implizite Rückmeldung an sich verstehen und nutzen (vgl. Huber/Skedsmo/Schwander 2015, 134).



## Jahresplanung und Checklisten

Der Jahresplan dient zur Unterstützung der / des Bildungsgangverantwortlichen bei der Organisation, Strukturierung und Terminierung des laufenden Schuljahres. Er soll langfristig helfen, wichtige terminliche Vorgaben im Auge zu behalten, einen besseren Überblick über das laufende Schuljahr zu bekommen und dieses zu strukturieren.

In einem ersten Schritt soll die Erstellung eines solchen Jahresplans die o.g. Person jedoch zunächst dabei unterstützen, sich und ihre Aufgabe bzw. Rolle in der Bildungsgangverantwortung kritisch zu reflektieren und sich der Handlungsfelder im Rahmen der genannten Position bewusst zu werden.

Der hier vorliegende Jahresplan orientiert sich an den berufsorientierenden Bildungsgängen und ist nicht als verbindlich einzusetzendes Instrument zu verstehen, sondern als exemplarische Vorlage, die den individuellen schulischen und bildungsgangspezifischen Gegebenheiten anzupassen ist. Auch die Gestaltung bzw. das Layout ist lediglich als ein möglicher Vorschlag anzusehen.

Ergänzt wird der Jahresplan durch detaillierte Checklisten, mit deren Hilfe einzelne Veranstaltungen im Laufe des Schuljahres (z. B. Einschulung, Bildungsgangkonferenz, Abschlussfeier) noch genauer geplant und absolviert werden können. Auch diese Checklisten sind lediglich exemplarisch zu verstehen und können bzw. sollten auf die jeweiligen Bedürfnisse und Gegebenheiten angepasst werden (Checklisten finden Sie im Anhang dieses Heftes).



Quartale	Termina/ Schulwoche	Inhalte	Verantwortliche	Checkliste
Quartal 1		Einschulung der neuen Klassen vornehmen		1.1, 1.2, 1.3
		Organisatorische Vorgaben für neue Klassen umsetzen		2.1, 2.2
		Bildungsgangkonferenz durchführen		3.1, 3.2
		Kooperations-, Abstimmungsgespräche mit Betrieben, Bildungsträgern		
		Klassen-, Schulpflegschaftssitzung, Infoabend		
	Vorgang "Quartalsnoten bekanntgeben" betreuen			
Quartal 2		Organisation Betreuung Praxisphasen		
		an Vorgang "Elternsprechtag organisieren" mitwirken		
		Zeugniskonferenz durchführen		
		Beratung schwacher Schüler		
	Zeugnisse erstellen und ausgeben			
Quartal 3		Organisation der Anmeldephase		
		Beteiligung am Vorgang "Information an neue Schüler", Bücherliste		
		Vorgang "Blaue Briefe verschicken" überwachen		
		Vorgang "Quartalsnoten bekanntgeben" betreuen		
Quartal 4		Klasseneinsatzplanung für das kommende Schuljahr		
		Bildungsgangkonferenz durchführen		
		Planung und Durchführung der Feier zur Zeugnisübergabe		
		Zeugniskonferenz durchführen		
		Beratung schwacher Schüler		
		Zeugnisse erstellen und ausgeben		
		Organisation und Durchführung der Nachprüfungen		
		Klassenbücher durchsehen, gegenzeichnen und im Schulbüro abgeben		
		Leistungsnachweishefte durchsehen, gegenzeichnen und im Schulbüro abgeben		
	Vorbesprechung Einschulung nächstes Jahr, Organisation			

## Beispiele themenspezifischer Workshops<sup>12</sup>

Die in dem folgenden Teil der Handreichung aufgeführten Themen wurden teilweise in Kombination miteinander als ein- oder zweitägige Workshops angeboten. Die Themenauswahl richtete sich nach den Handlungsfeldern und dem Bedarf von bildungsgangverantwortlichen Personen. Entscheidend ergänzt wurden die Rahmenthemen durch individuelle Praxisbeispiele. Die methodische und konkrete inhaltliche Ausrichtung der Workshops ist abhängig von der Konstellation und dem Bedarf der Teilnehmergruppe. Im Folgenden werden zentrale Punkte und Beispiele aufgeführt sowie ein Einblick in eine mögliche Gestaltung von Anfangs- und Schlussituationen bzw. -workshops gegeben.

### Zum Anfang

Die erste Veranstaltung steht unter der Überschrift „Orientieren“. Der gesamte Ablauf der Weiterbildung und die Eingebundenheit in das Gesamtprojekt werden erläutert und Fragen geklärt. Die Teilnehmenden bekommen Raum, um sich kennen zu lernen und sich als Gruppe zu finden. Dies ist gerade für die Idee der Austauschprozesse und als Voraussetzung für eine offene Atmosphäre von Bedeutung.

*Arbeitsauftrag:* „Sie für eine Galerie“ – Kennen lernen, erste Anknüpfungspunkte entdecken

Bitte visualisieren Sie auf einer Flipchart Ihre Antworten zu folgenden Rubriken:

- Name
- Berufskolleg
- Ihre größte Herausforderung, die im kommenden Schuljahr ansteht?
- Motivation / Was reizt Sie besonders an der Weiterbildungsteilnahme?
- Was soll die Gruppe noch von Ihnen wissen?

Zeit: 20 Minuten

Anschließend: die Plakate werden mit Kreppband im Raum aufgehängt für die anschließende Galeriebesichtigung mit Kaffee...

Die Plakate bleiben während der gesamten Auftaktveranstaltung in dem Raum hängen.

Zwischen den Übungen (vgl. Knoll 2011) werden die Lernziele der Weiterbildung vermittelt und durch die Übungen (hier drei Beispiele) der individuelle Stand und die jeweiligen Ziele herausgearbeitet.

*Arbeitsauftrag:* „Wertschätzendes Interview“ – Stärken bewusst machen

Partnerübung, Zeit: insgesamt 20 Minuten

Fragen:

Nennen Sie eine schwierige Situation, an der Sie beteiligt oder für welche Sie verantwortlich waren und die erfolgreich und für Sie zufriedenstellend geklärt wurde.

Welchen Anteil hatten Sie an diesem Erfolg? Was war konkret Ihr Vorgehen und Ihre Überlegungen dazu?

*Arbeitsauftrag:* „Ihre Ziele für das kommende Schuljahr“ – Sensibilisierung, Zielfokussierung

Welche Ziele möchten Sie im kommenden Schuljahr erreichen? Nennen Sie bitte zwei Ziele.

Inwiefern hängen diese Ziele mit Ihnen selbst, Ihren Kolleg\*innen, dem Bildungsgangteam, dem Bildungsgang und der Schule zusammen?

Welche konkreten Schritte möchten Sie zur Zielerreichung unternehmen? Wie beziehen Sie hierbei die Weiterbildung mit ein?

Visualisieren Sie Ihre Ergebnisse

Zeit: 20 Minuten

Vorstellung und Besprechung im Plenum. Die Plakate werden aufbewahrt und in den folgenden Workshops bei Bedarf wieder mit einbezogen.

<sup>12</sup> Vgl. Heinz/Hoop/Kundisch 2013-2016

Die erste Veranstaltung wird auch dazu genutzt, um die Querschnittsthemen vorzustellen und mit den Materialien zu arbeiten. Die Teilnehmenden sollen hierbei eine Sicherheit erlangen, um die Materialien und Methoden im Laufe der Weiterbildung auch selbständig in den kollegialen Austauschphasen einsetzen zu können.

## Änderungen und Innovationen managen

---

*Wenn der Wind des Wandels weht,  
bauen die einen Mauern und  
die anderen Windmühlen  
(chinesisches Sprichwort)*

Inhalt dieses Workshops ist das Kennenlernen der Ziele und Prinzipien eines Change Managements und zugehörige Modelle (z. B. von Lewin) sowie die Anwendung auf eigene aktuelle Anlässe. Ebenso gehören die Auseinandersetzung mit einer Rollenklarheit der Führungskraft sowie Transparenz und Austausch als zentrale Erfolgsfaktoren zu der Basis des Workshops. In der Theorie und anhand praktischer Beispiele aus der Bildungsgangarbeit wird erarbeitet, wie positive Energien im Bildungsgangteam geweckt und Vertrauen in die eigenen Stärken geschaffen werden können. Die Eckpunkte der Bildungsgangarbeit (vgl. Anhang) werden als Verknüpfung herangezogen und um konkrete individuelle Situationen erweitert.

Weitere Themen sind

- das Denken in Prozessen statt in Strukturen,
- die Verknüpfung mit einem Qualitätsmanagement,
- Vernetzung stärken durch Kommunikation,
- die Betroffenen zu Beteiligten machen und
- Herausforderungen und Schritte im Verhaltensänderungsprozess (vgl. Vahs 2009).

*Arbeitsauftrag:*

- 1) Bilden Sie 3-er-Gruppen und berichten Sie sich gegenseitig über einen selbst erfahrenen / initiierten Änderungsprozess, der bis zur Stabilisierung umgesetzt wurde.
- 2) Überlegen Sie gemeinsam in Ihrer Gruppe die Erfolgsfaktoren, die in den dargestellten Beispielen zu einer erfolgreichen Änderung geführt haben und schreiben Sie diese auf Moderationskarten.
- 3) Informieren Sie sich im Rahmen eines ‚Wandelgangs‘ über die Ergebnisse der anderen Gruppen.



Stehen Veränderungen an – egal, ob man sie selbst herbeiführen möchte oder ob sie von extern herbeigeführt werden – sollte man sich der folgenden Herausforderungen bewusst sein, um die notwendigen Schritte entsprechend planen und steuern zu können:

- Organisationen sind naturgemäß träge
- Das implizit Gelernte ist sehr stabil
- Veränderung ist für alle Beteiligten mit Anstrengung verbunden

Das bedeutet: die Steuerung von Veränderungen trifft auf eine bereits vorhandene Kultur der Organisation, auf stabile Gegebenheiten und häufig auf Widerstand. Die Teilnehmenden lernen, wie sie Widerstand erkennen, dessen Ursachen herausfinden und schließlich entsprechend dieser Ursachen mit dem Widerstand umgehen können. Um diesen Herausforderungen zu begegnen ist ein erster Schritt, Antworten auf *wichtige Fragen* geben zu können:



**Wichtige Vorbereitungsfragen:**

- Sind die Mitarbeiter fähig und bereit für Veränderungen?
- Ist die Veränderung notwendig?
- Warum ist sie notwendig?
- Warum genau diese?
- Welche Alternativen gibt es?
- Was bringt mir die Veränderung?
- Wird mir noch etwas verschwiegen?

Die Beantwortung der genannten Fragen ist bereits eine Reaktion auf möglichen Widerstand. Dieser Widerstand entspringt zumeist den folgenden Ursachen:

**Mögliche Ursachen für Widerstand:**

- Fehlendes Problemverständnis der Personen, die an der Änderung beteiligt sein sollen
- Mangelhafte Kommunikation
- Fehlendes Vertrauen in die verantwortliche Person und / oder die Schulleitung
- Keine aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Wandel
- Angst der Mitarbeiter vor zusätzlicher Arbeit
- Angst vor persönlicher Dequalifizierung
- Zielkonflikte

Zur Veranschaulichung und als Vorbereitung auf die Übertragung auf eigene individuelle Änderungsthemen wurde mit den Weiterbildungsteilnehmenden u. a. das folgende Beispiel besprochen:

**Ablauf eines konkreten Change Management Prozesses am Beispiel „Einführung und Umsetzung des Lernfeldkonzeptes im Großhandel (GH)“**



**1. Schritt: Analyse und Diagnose des Veränderungsvorhabens**

- Welche Vorteile bringt Unterricht in Lernfeldern und Lernsituationen?
- Was ist das Neue an den Lernfeldstrukturen? (fächerverbindend, -übergreifend, Förderung von Sozial- und Methodenkompetenz,...)
- In welcher Weise muss anders (miteinander) gearbeitet werden? (problemorientierte Vorgehensweise, schülerorientierte Vorgehensweise, Teamstrukturen und Austauschgedanke)
- Welche Ängste / Bedrohungen löst die Vorstellung der Arbeit in Lernfeldstrukturen aus? (Viel mehr Arbeit, neue Medien (ältere Kolleg\*innen), Kontrollverlust,...)
- Welche Einstellungs- und Verhaltensänderungen sind notwendig?
- Welche Vorerfahrungen liegen vor?

- Welche Kulturveränderungen können erforderlich sein? Organisatorische Veränderungen (z. B. Teamstrukturen...), inhaltliche Veränderungen (z. B. Anpassung der Didaktischen Jahresplanung, Erarbeitung und Einsatz von Lernsituationen, ...?)

## **2. Schritt: Entwicklung einer Veränderungsstrategie**

*Konkretisierung der Veränderungsziele:* Ganzheitliches Denken, Problemlösefähigkeit, Sozial- und Methodenkompetenz der Lernenden fördern, neue Unterrichtsformen und -methoden, gemeinsame Unterrichtskultur

*Grobentwurf des Veränderungsprozesses:* Erarbeitung inhaltlicher Lösungen, Erstellen und Evaluation der didaktisch-methodischen Jahresplanung, Erarbeitung und Evaluation von Lernsituationen

*Wie erreichen wir, dass die gefundenen Lösungen von den betroffenen Kolleg\*innen angenommen und umgesetzt werden?*

- Schaffung von Transparenz und Kommunikation
- Interessen und Wünsche der Kollegen möglichst weitgehend einbeziehen
- Für überschaubare Einzelschritte sorgen → schnelle Erfolge am Anfang
- Ggf. Schulungen anbieten

*Rollen- und Aufgabenverteilung*

- stellvertretende Bildungsgangleitung als Vorbild, Unterstützer\*in, Mutmacher\*in, Konfliktlöser\*in und Beharrer\*in und Erarbeiter\*in
- je 2 motivierte und freiwillige Kolleg\*innen als Lernfeld- und Fachansprechpartner\*in und Erarbeiter\*in von Lernsituationen einbinden

*Zeit- und Ergebnisplanung*

- Kick-Off-Konferenz-> Wir-Gefühl, Notwendigkeit und Vorteile
- Teambildung-> möglichst freie Wahl
- Zeitliche Belastung vertretbar halten
- Überschaubarkeit: Ein Jahr Erprobung
- Transparenz: Vorgabe von Strukturen
- Erfolge und Schwächen messen-> Evaluation
- Erfolge feiern-> Konferenz am Ende des Schuljahres

## **3. Schritt: Umsetzung des Veränderungsprozesses**

Strategie(n) der Veränderungen sowie Umgang mit Widerständen und Konflikten planen und umsetzen, Problem- und Veränderungsbewusstsein bei den Betroffenen entwickeln (Transparenz und Wissen) und den Mehrnutzen deutlich machen. Änderung der Einstellung und des Verhaltens herbeiführen, beispielsweise durch den Besuch einer Fortbildung gemeinsam mit einer/m Kolleg\*in und anschließend für zwei Fächer (hier Wiso und GP) erste Lernsituationen erstellen. Außerdem die Schulleitung um eine eigene Arbeitsgruppe am pädagogischen Tag bitten und die Arbeitszeitvergütung für die Erstellung der Lernsituationen klären.

*Planung des Vorgehens auf der Kick-Off-Konferenz:*

- neuer Lehrplan, Herausforderungen und Probleme, Bedeutung von Handlungsorientierung, Kompetenzvermittlung und Arbeit in Lernfeldern deutlich machen
- selbst erarbeitete LS und Lernendenreaktionen vorstellen → Mehrnutzen für Schüler\*innen
- Vorteile parallelen Unterrichts für Vergleichbarkeit darstellen → Mehrnutzen für Schüler\*innen
- auf längere Sicht Minimierung des Zeitaufwandes → Mehrnutzen für Kolleg\*innen
- Aspekt „Zeitaufwand für Erarbeitung“ abschwächen - Idee → nicht alle LF / Fächer sofort in LS umsetzen (SK)
- freiwillige Teams für Erprobung und Team für pädagogischen Tag bilden
- Beobachtungs- und Austauschgedanken vorstellen (vgl. Teil eins dieser Handreichung)
- Medienanschaffungen oder DV-Räume notwendig?

**4. Schritt: Ergebnisevaluation**

- Auf der Abschlusskonferenz am Ende des Schuljahres
- am pädagogischen Tag erarbeitete didaktisch-methodische Jahresplanung und entwickelte LS für das erste Jahr am Ende des SJ kontrollieren (überarbeiten!)
- Schülerfragebögen auswerten und Ergebnis vorstellen
- (anonymes) Kolleg\*innenfeedback zu Zufriedenheit und Problemen einholen
- Vorgehen für kommendes Schuljahr (verbindliche Einführung für alle WS und GP Kollegen im ersten Lehrjahr und Erstellung der D-M-JP und Erarbeitung der LS für 2. Lehrjahr) und Einsatzplanung abstimmen
- weitere Vorgehensweise für SK abstimmen



*Arbeitsauftrag:*

Beschreiben Sie ein konkretes Problem aus Ihrem Bereich, das Anlass eines Veränderungsprozesses sein könnte. Analysieren Sie das Problem (1. Schritt) und planen den Prozess (2. Schritt). Ist der Veränderungsprozess bereits gestartet, beschreiben Sie auch den 3. und 4. Schritt. (Den Teilnehmer\*innen wurden hierzu vorbereitete Dateien zur Verfügung gestellt. Auf den mitgebrachten Laptops konnte die Bearbeitung so während des Workshops begonnen und bei Bedarf weiter bearbeitet werden).

Exkurs: BASS

Die Kenntnis der Bereinigten Amtlichen Sammlung der Schulvorschriften NRW (BASS) ist für die Initiierung und Begleitung bzw. Steuerung eines Änderungsprozesses grundlegend. In der BASS sind alle für den Schulbereich gültigen Vorschriften enthalten. Sie wird ergänzt durch das Amtsblatt, welches über neue Schulvorschriften bzw. Änderungen bestehender Regelungen informiert. Die Teilnehmenden bringen zu dieser Veranstaltung alle eine BASS mit. Anhand von Beispielen aus der Praxis (z. B. Schulausflug) werden die entsprechenden Rechte und Pflichten der beteiligten Personen in Zusammenhang gebracht. Die Teilnehmenden sollen prüfen, welche Paragraphen für sie selbst und die an ihrem Änderungsprozess beteiligten Personen zu beachten sind bzw. unterstützend hinzugezogen werden können.

## Das wichtigste Werkzeug bin ich: Selbst- und Zeitmanagement

---

*Für das Führen anderer Personen ist das Führen der eigenen Person die notwendige Voraussetzung – das wichtigste Werkzeug einer Führungskraft ist diese selbst.*

Was sind Ihre persönlichen Energiefresser? Die Veranstaltung beginnt damit, den Fokus auf sich selbst zu richten und in einem nächsten Schritt (z. B. Partnerarbeit) sich darüber auszutauschen, wie bisher mit diesen Energiefressern umgegangen wird. Ein erstes Kennenlernen von verschiedenen Lösungsstrategien, die ohnehin bereits eingesetzt werden findet statt. Für diese erste Analyse der persönlichen Situation wird entsprechend mehr Zeit eingeplant und darauf aufbauend individuelle Zielsetzungen vorgenommen. Beispielsweise mit dem DISG-Persönlichkeitsmodell (vgl. Seiwert 2001) können typgerechte Strategien und Umsetzungshinweise zur Zielerreichung erarbeitet werden. Im Zentrum steht die Initiative für eine selbstverantwortete Lebensführung – entweder ich verändere die Umwelt oder mich selbst (vgl. Weisweiler 2013). Persönlichkeitsmanagement wird behandelt als Versuch, den Prozess der Persönlichkeitsentwicklung durch bewusste Reflexion und selbstbestimmte Planung und Steuerung aktiv zu gestalten - oder auch eine auf das eigene Ich gewendete Form des Änderungsmanagements anzuwenden. Bereits erlernte und angewendete Methoden und Instrumente aus der Selbstreflexion, der Selbstevaluation und dem Änderungsmanagement werden hinzugezogen.

Problematisch werden können die ständigen Unterbrechungen im Arbeitsablauf, empfundene Fremdbestimmtheit sowie subjektives Erleben von Zeitmangel in den Arbeitsabläufen (z. B. „Ich habe keine Zeit den Zaun zu reparieren, ich muss die Hühner einfangen“). Eigene hinderliche und energieraubende Störungen sind nach Rosenstiel et al. (2009) beispielsweise:

- Konzeptionsloser Arbeitsstil: Zum Beispiel fehlende Ziele und Prioritäten, blinder Aktionismus, fehlende Planung, zu wenig Zeit für Vorbereitung sowie, fehlende Pufferzeiten.
- Mangelhafte Schreibtischorganisation: Zum Beispiel Suchen von Unterlagen als eine Folge des „Volltischler-Syndroms“ oder auch das Vergessen von Terminen und Zusagen.
- Fehlende Motivation: Aufschieben unangenehmer Arbeiten, Vorziehen unwichtiger Lieblingsaufgaben, Lustlosigkeit, Demotivation durch beruflichen oder privaten Ärger.
- Probleme mit persönlicher Leistungskurve: Bspw. Müdigkeit, Leistungsloch nach dem Mittagessen, Anlaufprobleme am Morgen oder Konzentrationsstörungen.
- Mangelnde und mangelhafte Delegation: Ungenaue Aufgabenstellung an Mitarbeiter, Widerstände gegen Delegation, alles selbst machen wollen, „Nur ich kanns richtig“-Haltung, zu späte Delegation, kein Unterbinden von Rückdelegations-Versuchen.
- Inkonsequentes Verhalten: Eigenes Mitteilungsbedürfnis, Ablenkungsbereitschaft, inkonsequente Gesprächsführung, zu großzügiges Zeitangebot an Besucher, mangelnde eigene Gesprächsvorbereitung, Flucht in Sozialkontakte, sich um Dinge kümmern, die einen nichts angehen.
- Persönliche Eigenheiten: Übertriebene Hilfsbereitschaft, nicht „Nein“ sagen können, zu pedantisches Arbeiten, Überperfektionismus (vgl. Rosenstiel et al. 2009, 100).

Erforderlich sind hier ein realistischer Zielkatalog von Veränderungen sowie individuelle Arbeitstechniken, um von dem „Gearbeitet werden“ bzw. reinem Reagieren zum zielbezogenen und geplanten Vorgehen und somit zu einer Selbstbestimmung und dem Management der eigenen Persönlichkeit zu gelangen.

## Den eigenen Stil finden, die neue Rolle schärfen

---

*„Management wird neu definiert in der Weise, <<dass jeder, der managt, und zwar unabhängig von der Bezeichnung, die er bzw. seine Stellung hat, unabhängig von Statussymbolen, dem Rang innerhalb der Organisation usw., wer de facto Führungsaufgaben erfüllt, eine Führungskraft ist>>*

*(Malik 2000, S. 35).“*

*Buchen/Rolff 2013, 28*

In den Workshops zu diesem Themenkomplex findet sich eine Annäherung an ein Rollenverständnis resp. eine Schärfung der eigenen Rolle sowie eine allgemeine und individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema Führungskultur und verschiedener Führungsstile.

Einflussfaktoren auf die eigene(n) Rolle(n) (vgl. Neuberger 1995; Abels 2007) und Konfliktpotentiale werden aufgedeckt. Insbesondere die Sandwichposition (bei Nachwuchsführungskräften) und ihre besonderen Herausforderungen und Chancen werden hier thematisiert (vgl. Siemann 2012). Fragen nach den Widersprüchlichkeiten, denen die Teilnehmenden ausgesetzt sind, werden ebenso behandelt wie das Verhältnis eigener Werte zu den Werten vorhandener Führungskulturen. Die Gruppe bearbeitet und diskutiert aufgaben- und gruppenorientierte Führungsfunktionen sowie situative Einflussfaktoren. Hierzu sind beispielsweise zu nennen: die zu erfüllende Aufgabe, die Umwelt der Gruppe, der oder die Führende selbst sowie übrige Gruppenmitglieder als Individuen und als Gruppe (vgl. Ulrich/Fluri 1995). Verschiedene Führungsstile (beispielsweise direktiv, situativ oder kooperativ) werden mit eigenem Verhalten gespiegelt und jeweils andere Handlungsvarianten individuell besprochen und erprobt (vgl. Mahlmann 2011). Die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen und das Arbeiten mit der Bereinigten Amtlichen Sammlung der Schulvorschriften NRW (BASS, vgl. Kapitel oben) sind außerdem ein wichtiger Bestandteil der Workshops „Führungsstile“ und „Führungsrolle“ und ihre Kenntnis Grundlage der Erfüllung einer Position als Nachwuchsführungskraft (vgl. APO-BK 2013).

Einige Wandbilder zur Themeneinstimmung und Sensibilisierung (vgl. Knoll 2011, 130)<sup>13</sup>:

„Erwartungen des normalen Verhaltens kann man als Rollen bezeichnen. Rollen kommen in sozialen Systemen zum Ausdruck. [...] Soziale Systeme sind Systeme von Erwartungen spezifischen Verhaltens. [...] Rollen halten fest, wie sich das Individuum auf der Bühne des Lebens zu verhalten hat und [...] wie es sich auch selbst sehen soll.“  
Abels 2007, 295 f.

„Also wird mit der Rolle der Inbegriff von normierten Handlungen innerhalb eines sozialen Zusammenhangs bezeichnet. Dabei trifft [...] jede Rolle nur einen Ausschnitt der Person.“ Kuckartz 1974, 7

„Unter Rollen sind [...] sozial definierte und institutionell abgesicherte Verhaltenserwartungen zu verstehen, die komplementäres Handeln von Interaktionspartnern ermöglichen.“ Krappmann 2010, 98

---

<sup>13</sup> Zum Thema Rollenschärfung vgl. auch Kremer/Kundisch 2017



Eine Auseinandersetzung mit der Frage nach der eigenen Rolle fand in diesem Workshop (und darüber hinaus) beispielsweise anhand der folgenden Übungen statt:

*Arbeitsauftrag:*

Auseinandersetzung in Kleingruppen mit folgenden Fragen:

- Welchen Widersprüchlichkeiten sind Sie ausgesetzt?
- Wie passen die Werte der Führungskultur (was macht diese aus??) zu Ihren Werten?
- Welche Vorteile sehen Sie in Ihrer / in einer Sandwichposition?

Art der Bearbeitung

„Onkel-Otto-Zettel“ (vgl. Knoll 2011, 182): Pro Frage eine Flipchart, nachdem eine Kleingruppe ihre Ergebnisse fixiert hat, wird dieser Teil der Flipchart umgeklappt und an die folgende Gruppe weiter gereicht – nicht gucken!

- Kleingruppenarbeit (3-5 Personen), drei Gruppen
- Zeitraum: 10 Minuten pro Frage, dann Wechsel
- Insg. 30 Minuten Zeit
- Die „Onkel-Otto-Zettel“ werden eingesammelt und die Ergebnisse in der Gesamtgruppe diskutiert.



*Arbeitsauftrag (als „Hausaufgabe“, die Aufarbeitung findet in der folgenden Veranstaltung statt):*

Welches Image haben Sie in Ihrem Umfeld?

Entspricht dieses Image dem Bild, das Sie selbst von sich haben?

Wie können Sie die Wirkung erzielen, die Sie sich wünschen?



Die Führungsstile (vgl. Ulrich/Fluri 1995) wurden in Impulsvorträgen präsentiert, bei Bedarf vertieft und anhand beispielsweise der folgenden Fragen auch immer mit dem Blick auf die eigene Person diskutiert:

*Diskussionsaufträge:*

Diskussion und Sammlung der Reaktionen auf Flipchart:

- Welche Anforderungen stellt die/der Mitarbeiter\*in an eine direktive Führungskraft, die so führt, dass man sie respektieren und man ihr folgen kann bzw. was muss eine erfolgreiche direktive Führungskraft mitbringen?
- Welche Auswirkungen hat direktives Führen vermutlich auf die Mitarbeiter\*innen?
- Warum fällt der Führungsaufwand zwangsläufig hoch aus?



Auswirkungen des partizipativen Führens:

- Wie reagieren Mitarbeiter\*innen auf diesen Führungsstil?
- Welche Auswirkungen hat dieser Führungsstil auf das Team und die Teamstruktur?
- Inwiefern gilt es im Rahmen des partizipativen Führungsstils die verschiedenen „Hüte“ durch passende Gesprächsführung zu untermauern?
- Auf welche (weiteren) Probleme sind Sie bei dem Versuch, partizipativ zu führen gestoßen?

- Inwieweit ordnen Sie sich selbst eher dem direktiven oder dem partizipativen Führungsstil zu? Warum / woran erkennbar?
- Fühlen Sie sich wohl damit?
- Möchten Sie dies ändern?
- Welche Herausforderungen sehen Sie?

## Reden, reden, reden

---

*„Wie holt man Leute ins Boot, löst Konflikte, beteiligt Menschen? Reden. Meine Hauptarbeitszeit verlagert sich in die Pausen. Reden ist für mich die einzige Möglichkeit, die ich sehe.“*  
(Zitat einer Person mit Bildungsgangverantwortung)

Für Gespräche oder eben „Reden“ gibt es vielfältige Auslöser und Situationen. Unabhängig davon, ob es sich um ein Kritik-, Motivations- oder ein Zielvereinbarungsgespräch handelt, ist es für denjenigen, der das Gespräch sucht grundlegend, sich über sein Ziel, welches er mit dem anstehenden Gespräch verfolgt, im Klaren zu sein. Als ein Beispiel aus dem Oberthema Gesprächsführung greifen wir daher die Kategorie Gesprächslenkung heraus (vgl. Winkler/Hofbauer 2010).

Durch das Führen entsprechender Gespräche erhält man die Möglichkeit eines aktiven (nicht nur reaktiven) Handelns und der Einflussnahme bzw. Mitgestaltung der Ausrichtung des Bildungsgangs. Gesprächsführung gehört daher in jeden Methodenkoffer für Führungskräfte resp. Personen mit Gestaltungs- und Steuerungsverantwortung (bspw. für einen Bildungsgang). Eine Auseinandersetzung mit Techniken der Gesprächslenkung kann dazu verhelfen, dass Gespräche zielgerichteter verlaufen und eine offenere Atmosphäre entsteht – vorausgesetzt man bleibt authentisch und verwendet nur die Techniken, hinter denen man auch stehen kann. Die folgenden *Checklisten* (ebenda, 237 ff.) sollen auch einen Überblick über Kernaspekte der Vorbereitung und Durchführung geben:

### Knackpunkte der Vorbereitung

- Nützlichkeit der Vorbereitung nicht unterschätzen
- Genug Zeit einplanen / sich Zeit nehmen
- Wer soll an dem Gespräch teilnehmen?
- Warum diese Personen?
- Klären Sie im Vorfeld ungute Gefühle und Befürchtungen
- Reflektieren Sie vorher Ihre Gedanken mit einer unbeteiligten Person
- Wann sollte das Gespräch stattfinden?
- Wo finden Sie die angemessene, evtl. ungezwungene oder auch förmliche Atmosphäre?
- Welche Umgebung ist für das Gesprächsthema dienlich?

### Gesprächsbeginn

- Sorgen Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre
- Inhaltlichen und zeitlichen Rahmen festlegen
- Immer wieder Blickkontakt herstellen
- Setzen Sie sich mit den Argumenten des Gegenübers auseinander -> Wertschätzung und Interesse zeigen
- Hintergrund: Bereitschaft des Gegenübers zur Gesprächsteilnahme und Mitteilung erhöhen
- Sie selbst sollten Orientierung haben und so auch geben können
- Eigenes Sicherheitsgefühl festigen

## Lenkungstechniken

### Verstärken

- Interessante Aussagen der/des Gesprächspartner\*in werden mit positiven und zustimmenden Signalen beantwortet
- Körpersignale und sprachliche Signale
- Das Gegenüber soll zum Weitersprechen ermuntert werden
- Z. B. Kopfnicken, aufmerksame und zugewandte Körperhaltung, „ja“, „genau“
- Verständnis und Akzeptanz zeigen

### Zusammenfassen

- Ihre Aufgabe ist es, die Aussagen zu ordnen, zu strukturieren und zusammenzufassen
- Das Gesagte auf den Punkt bringen
- Darauf achten, dass nicht am Thema vorbei geredet wird
- Ein Thema oder auch das Gespräch können so sinnvoll abgeschlossen werden bzw. sich der Abschluss ankündigen
- Der/Dem Gesprächspartner\*in die Argumente noch einmal vorstellen
- Sehr hilfreich, wenn das Gespräch unübersichtlich wird, „Verzetteln“ droht, Zeit knapp wird oder Aufmerksamkeit sinkt
- Wichtig: Mit den eigenen Worten zusammenfassen
- „Habe ich Sie so richtig verstanden...?“
- „Nach dem, was wir bis jetzt besprochen haben....“
- Zielklarheit
- Zeigt Wertschätzung
- Jedes Gespräch mit einer Zusammenfassung beenden: Möglichkeit der Überprüfung

### Interpretieren

- Durch Interpretation können Missverständnisse, Unsicherheiten und Irritationen entstehen
- Um dies zu verhindern: eine gemeinsame Interpretation vorschlagen
- „Ich verstehe Ihre Äußerung so, dass....“
- Das Gegenüber erhält die Möglichkeit der Richtigstellung
- Interpretation vorsichtig im Sinne eines Angebots vorbringen, damit kein Manipulationsversuch unterstellt wird

### Konkretisieren

- „Können Sie Beispiele nennen?“
- „Konkret ergibt sich daraus dann folgendes....“
- Verlagerung von einer abstrakten auf eine nachvollziehbare Ebene



### Sprechpausen

- Bewusste Pause
- Pausen bieten die Chance etwas Neues zu erfahren
- Pausen bieten der/dem Gesprächspartner\*in die Möglichkeit aktiv zu werden
- Informationsfluss wird angeregt
- Zeit zum Nachdenken, Verarbeiten von Informationen
- Selber Pausen aushalten jedoch, darauf achten, dass sie nicht zu lang werden
- Vorgehensweise aufzeigen
- Bekanntgabe und anschließende gemeinsame Absprache des weiteren Vorgehens
- Dient zum einen der Orientierung
- Verbessert zum Anderen auch die Effektivität und Effizienz des Gesprächs
- Aufmerksamkeit wird so auf die wesentlichen zu ergreifenden Aktivitäten gelenkt
- Fragetechniken – Wer fragt, der führt



**Arbeitsauftrag: Rollenspielübung (Rollen undefiniert, Situation geschlossen (vgl. Knoll 2011))**

**Aufgabenbeschreibung**

- Erprobung / Rollenspiel
- Drei Personen für die Durchführung
- Alle anderen sind Beobachtende und nutzen den Beobachtungsbogen
- Die Darsteller erhalten die Situation und haben 15 Minuten Zeit, um die Rollen zu verteilen und zu gestalten
- Während dieser Zeit setzen sich die übrigen Personen mit der Beobachterrolle, den Dimensionen der Beobachtung und Beobachtungsfällen auseinander
- Durchführung ca. 10 Minuten
- Anschließende Auswertung: zuerst die Spieler (Wie ist es mir mit meiner Rolle ergangen?), dann die Beobachter!
- Ggf. neue Runde mit den Impulsen aus der Auswertung

**Beispielhafte Beobachtungsdimensionen für eine Gesprächsbeobachtung:**

- Positive, zustimmende Signale senden (Körpersignale oder sprachliche Signale)
- Aussagen ordnen / Strukturieren / auf den Punkt bringen / das Wesentliche hervorheben
- Eine gemeinsame Interpretation vorschlagen – nicht beeinflussen
- Anschauliche Beispiele geben
- Sprechpausen
- Die Chance für Neues bieten, bewusste Unterbrechung
- Vorgehensweisen aufzeigen
- Absprache des weiteren Vorgehens
- Welche Fragetechniken werden benutzt?
- Zielorientierung
- ...

**Beispielsituation für ein Rollenspiel**

*Im Rahmen der Neuordnung des Bildungsganges müssen die neuen kompetenzorientierten Bildungspläne eingeführt werden. Zudem muss der Unterricht in Lernsituationen erfolgen. Um die Arbeitsbelastung möglichst gleich zu verteilen und eine möglichst hohe Identifikation zu erreichen, stellen Ihre Schulleitung und Sie sich das so vor, dass die im Bildungsgang eingesetzten Kolleg\*innen diese Lernsituationen gemeinsam (arbeitsteilig) erarbeiten und diese dann von allen Kolleg\*innen verbindlich eingesetzt werden. Zudem sollen die Klausuren verbindlich parallel geschrieben und im Rotationssystem von den Kolleg\*innen erstellt werden.*

**Hinweise für die Durchführung (vgl. Knoll 2011, 212 ff.):**

- Sich vorher selbst darüber klar sein, welches Ziel man mit der Übung verfolgt – die Variante ist abhängig vom Ziel und von der Gruppe (Größe, Dauer der Zusammenarbeit etc.)
- Eher kürzere Zeitvorgaben für die Vorbereitung geben – Gefahr zu konkreter Spielpläne
- Situation nicht zu lange spielen lassen – am Höhepunkt abbrechen und die Dynamik für die Auswertung nutzen

## Alle im Boot?!<sup>14</sup>

Lehrkräfte auf die Frage: „Team und Teamentwicklung – was ist hier eigentlich Leitungsaufgabe?“

- „Wie geht’s meinen Leuten?“ -> Atmosphäre schaffen
- Team frei schaufeln
- Strukturelle Forderungen an die Abteilungsleiter
- Entwicklung einer positiven Teamkultur
- Inhaltliche Weitergabe
- Gutes Zusammenspiel der Bereichsleiter und Schulleiter sehr wichtig
- Verbindlichkeit schaffen
- Leitungsteam hat Vorbildfunktion (bspw. bzgl. Motivation, Interesse ect.)
- Prüfung bzw. Feststellung, ob jeder seine Aufgabe erfüllt -> Ableitung von Maßnahmen zur Unterstützung

Teamentwicklung als ein dynamisches System stellt die zentrale Entwicklungsachse von Schulqualität dar. Um den Veränderungsprozessen und Schulentwicklung gerecht werden zu können ist eine Abkehr von Individualkulturen erforderlich.

Erstarrte Systeme	Dynamische Systeme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reden, Rhetorik und Monolog</li> <li>▪ Perfektionismus und Vollständigkeitsdenken</li> <li>▪ Indirekte Botschaften</li> <li>▪ Betonung von Abhängigkeit („Wir können ja doch nicht“)</li> <li>▪ Bewertungsmentalität und Kränkbarkeit</li> <li>▪ Lösungsdruck: Wir „müssen“ als Diktat</li> <li>▪ Flucht in Aktionismus</li> <li>▪ Kontrolldenken (negativer Kontext, Misstrauenskultur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuhören, Verstehen und Dialog</li> <li>▪ Offene Entwicklungsprozesse mit Fehlern (fehlerfreundliche Lernkultur)</li> <li>▪ Klartext und Offenheit</li> <li>▪ Betonung von Autonomie („Wir können in bestimmten Grenzen“)</li> <li>▪ Akzeptanz, Souveränität und Toleranz</li> <li>▪ Erkennen von derzeit Unlösbarem</li> <li>▪ Stehenlassen offener Fragen</li> <li>▪ Vertrauensprozesse (positiver Kontext, Vertrauenskultur)</li> </ul>

(Philipp 2006, 13)

Lernziele der zweitägigen Veranstaltung:

- ✓ Der Blick für das eigene Team ist geschärft und verschiedene Perspektiven konnten eingenommen und aufgenommen werden
- ✓ Für das eigene Team wurde(n) (ein) Entwicklungsziel(e) gesteckt
- ✓ Es bestehen konkrete Vorstellungen von den nächsten Schritten zur Zielerreichung
- ✓ Es wurden hierfür passende Methoden / Übungen kennen gelernt

<sup>14</sup> Vgl. Kückmann/Kundisch 2016

Zur Erreichung dieser Ziele findet zu Beginn des Workshops eine Auseinandersetzung mit der „Ist“-Situation eines jeden Bildungsgangteams statt. Hierzu erfolgt beispielsweise eine Erstellung und Besprechung individueller Teambilder<sup>15</sup>. Über die Erfolgskriterien zur Teamentwicklung und eine Spezifizierung mit Hilfe der Teammatrix (diese findet sich auch für eine individualisierte Bearbeitung im Anhang) und der Checkliste zur Zielfestlegung (vgl. Kückmann/Kremer) werden die jeweils eigenen Teamziele konkretisiert.

Was braucht ein Team, um sich erfolgreich entwickeln zu können („Soll“)?

Erfolgskriterien der Teamentwicklung (Buchen/Rolff 2013, 730 ff.)

- Einen unterstützenden Beziehungsrahmen
- Ein Ziel
- Klare und sinnvolle Aufgaben- und Rollenverteilung
- Kommunikation und Feedback
- Leitung / Sitzungsleitung
- Sowohl Autonomie als auch Rahmensetzung
- Unterstützung (Entlastungsstunden, Material, Fobi, ...)
- Erfolgserlebnisse: schnell, sicher, sichtbar
- Handlungskonsequenzen: Wer? Mit wem? Bis wann?
- Balance zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung
- Zeit für die Phasen der Teamentwicklung
- Selbst durchgeführte Teamchecks



In der Sequenz *Maßnahmenbestimmung* werden als Schritte zur Zielerreichung einzelne Erfolgskriterien herausgegriffen und beispielhafte Methoden vorgestellt (*Suche-Biete-Börse* und *Checkliste für Teamsitzungen* siehe Kückmann/Kremer 2016). Unter dem Punkt *Kommunikation und Feedback* wird beispielsweise Bezug zu dem unter Teil eins dieser Handreichung erläuterten Feedback genommen, da Feedback sowohl zur Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen als auch zur Teamentwicklung der Gruppe beiträgt (vgl. Philipp 2006, vgl. Gellert/Nowak 2010). Für den Punkt der *selbst durchgeführten Teamchecks* werden drei mögliche Methoden vorgestellt und jeweils Bezüge zu dem eigenen Team hergestellt: die *Selbstevaluation* (siehe Querschnittsthemen), die *Teamdiagnose* und die *Klärung der Teamrollen* (vgl. Philipp 2013, siehe Anhang).

<sup>15</sup> Für eine Bestandsaufnahme finden des Weiteren folgende Themen, Methoden und Übungen Anwendung: das Gefangenendilemma, Teamdefinition, Teamentwicklungsuhr, Teamdiagnosebogen, Checkliste Begriffsannäherung Profession, Qualifikationsmatrix, multiprofessionelle Perspektiven auf die Bildungsgangarbeit, Rollenspiel zur multiprofessionellen Teamarbeit. Die einzelnen Übungen aus dem Workshop wurden veröffentlicht unter Kückmann/Kremer (2016): Innovationsarena 3i: Handreichung zur multiprofessionellen Teamarbeit (mpT) in der Ausbildungsvorbereitung am Berufskolleg. Paderborn. Online: <http://www.berufsbildung.nrw.de/cms/bildungsgaenge-bildungsplaene/ausbildungsvorbereitung-anlage-a/materialien-handreichungen/index.html>

## Zum Schluss

Eine abschließende zweitägige Veranstaltung wird dazu genutzt, die zurückliegenden Monate zu reflektieren. Die zu Anfang angefertigten Zielplakate können noch einmal aufgehängt und die Entwicklung betrachtet werden. Die Briefe aus der Selbstreflexion werden den Weiterbildungsteilnehmenden wieder ausgeteilt. Fragen danach, was bisher geschehen ist und wo man heute steht und wie man in das nächste Schuljahr geht bestimmen die Methoden und Inhalte der beiden Tage. Wofür können auch untereinander in der Gruppe noch Hilfestellungen gegeben werden? Was ist noch offen, wo besteht Klärungsbedarf?

Mehr ein Übergang als ein Schluss findet sich in der Weiterbildung innerhalb des Projektes 3i. Hier erfahren die Teilnehmenden den Termin der kommenden Diskursarena oder des Austauschforums und werden bei der Umsetzung einer Projektidee begleitet. Es ist somit bereits ein Wiedersehen organisiert. Meilensteine bis dorthin können besprochen werden. Individuelle Treffen sollten nach Bedarf terminiert werden.

Die folgenden Arbeitsaufträge werden beispielsweise zum Abschluss durchgeführt:

Seminarernte (vgl. Schmidt 2011)

Die Teilnehmenden beschriften Moderationskärtchen mit den Punkten, die sie als Anregung, positiven Eindruck, hilfreiche Methoden oder Klärung mitnehmen können (grüne Karte, Baum der Erkenntnis) sowie mit Punkten, die sich als Fragen ergeben haben, Unzufriedenheit ausgelöst haben, vermisst wurden etc. (rote Karten, unreife Früchte). Die Karten werden als Abschluss an den Baum als Seminarernte aufgehängt und von der Workshopleitung im Nachgang ausgewertet (falls es sich um die letzte Veranstaltung handelt, kann auf die Rückmeldungen auch direkt eingegangen werden).





Blitzlicht (vgl. Geißler 2005, 88; Knoll 2011, 237)

Ein Blitzlicht kann als Abschluss des ersten Tages (bei einer zweitägigen Veranstaltung) oder auch zwischendurch eingesetzt werden und dient einer wirklich kurzen Rückmeldung an die Workshopleitung oder an die Gruppe. Beispielsweise mit der Fragestellung: Wie fühlen Sie sich gerade/ nach dem heutigen Tag? Die Antworten hierzu sollen kurz sein (Ich fühle mich müde, erschöpft, motiviert, inspiriert o.ä.) und sie werden nicht diskutiert. Als Dauer für die Antwortzeit kann auch das Streichholzsymbol dienen: zünden Sie in Gedanken ein Streichholz an, bevor Sie sich die Finger verbrennen sollte Ihre Wortmeldung beendet sein.

Ich nehme mit.... (vgl. Knoll 2011, 244 ff.):

Was nehme ich von diesen zwei Tagen mit? Nach einer Veranstaltung bleibt ja bei jedem etwas anderes hängen – dies kann bei dem einen der nette Austausch am Abend sein, bei dem anderen eine bestimmte Methode, ein Hinweis der Trainer\*innen, ein Gespräch mit einem anderen Teilnehmenden etc. Vor sich auf den Tischen finden Sie Moderationskärtchen und Stifte. Bitte nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit, um die letzten zwei Tage Revue passieren zu lassen. Was bleibt Ihnen im Kopf, wenn Sie sich jetzt auf den Weg nach Hause machen?

Die Kärtchen werden auf das vorbereitete Plakat geklebt.

Weitere Methoden mit teilweise oder vollständig verdeckten Abfragen finden sich bspw. bei Geißler (2005) oder Knoll (2011). Bei der Kollegialen Weiterbildung wurde außerdem eine Weiterbildungsévaluation mit offenen und geschlossenen Fragen zu den Räumlichkeiten, Methoden, Inhalten, Aufbau etc. durchgeführt und für die nächste Durchführung ausgewertet (zu Schlussituationen vgl. auch Müller 1995).

## Was wir mitnehmen und wo es hin gehen könnte...

---

In den fünf Jahren, seit der ersten Entwicklung und Erprobung - mit einer Arbeitsgruppe bestehend aus den Lehrkräften mit Bildungsgangverantwortung und den Autoren dieser Handreichung - bis heute, wurde die Kollegiale Weiterbildung fortwährend an den aktuellen Bedarf der Zielgruppen angepasst und ihre Inhalte erweitert.

Grundlegend stellen wir fest, dass das Mittlere Management eine zunehmende Bedeutung an Berufskollegs gewinnt und hier ein Weiterbildungs- und individueller Entwicklungsbedarf besteht. Der Bereich ist unscharf und sehr unterschiedlich bestimmt. Nachwuchsführungskräfte stehen vor der Herausforderung, ihr eigenes Führungsverständnis aus den Erfahrungen als Lehrkraft zu entwickeln. Rollenschärfung und Fundierung zeigt sich hier als eine sehr individuelle Herausforderung, die sich an den Standorten, aber auch in den Bildungsgängen sehr unterschiedlich gestalten kann. Das Konzept der Kollegialen Weiterbildung bietet hier ein Rahmenkonzept zur Institutionalisierung einer systematischen und standardisierten Entwicklung von Nachwuchsführungskräften mit einer besonderen Anbindung an individuelle Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Als Verantwortliche für die Entwicklung dieser Weiterbildung, wissenschaftliche Begleitung und Workshopleitung nehmen wir auch für uns *Leitlinien einer Weiterbildungs-gestaltung für Nachwuchsführungskräfte* mit. Die Weiterbildung soll eine individuelle Rollenschärfung für die Weiterbildungsteilnehmer\*innen ermöglichen; unterschiedliche Referenzräume und Vernetzungsmöglichkeiten anbieten und mit konkreten Entwicklungsarbeiten in den Bildungsgängen verschränkt werden. Damit soll über die Weiterbildung auch eine nachhaltige Entwicklung der Bildungsgänge unterstützt werden.

Aus unseren Erfahrungen, Reflexionen und Auswertungen ergeben sich in einer ersten Form die folgenden Leitlinien:

1. Eine individuelle Unterstützung dieser Zielgruppe ist auch im Sinne der Bildungsgang- und Schulentwicklung unbedingt erforderlich!
2. Die Weiterbildung muss von der Routinearbeit gelöst stattfinden und eine eigenständige Verankerung erfahren!
3. Räumliche, zeitliche und personelle Ressourcen für Berufskolleg übergreifenden kollegialen Austausch sind essentiell. Dieser Austausch bedarf einer systematischen Begleitung und Steuerung!
4. Themenspezifische Workshops sind Ankerpunkte individueller Entwicklung und stehen nicht für sich. Die Themen werden über Arbeitsaufträge und einen Praxistransfer mit Hilfe kollegialer Austauschformate verknüpft. Multiple Lernanlässe werden aufgezeigt und wahrgenommen!
5. Der inhaltliche Aufbau der Weiterbildung hat die individuelle Entwicklung der Teilnehmenden im Fokus. Er bezieht zugleich auch aktuelle allgemeine und personenspezifische Herausforderungen der Schul- und Bildungsgangentwicklung mit ein (Handlungsfeldbezug/Theorie-Praxis-Verschränkung)!
6. Es sind Anlässe einer übergreifenden Vernetzung – auch zu weiteren Projektgruppen - zu schaffen. Hierzu haben sich Foren und Konferenzen als geeignete Formate herausgestellt. Vernetzung und Transfer sind kontinuierlich zu fördern und situationsangemessen zielführend zu moderieren!

In dem Projekt „Innovationsarena 3i“ hat die Kollegiale Weiterbildung eine Erweiterung um ein „Follow-up“ in Form der Phase der Projektbegleitung erfahren. Berufskollegindividuelle Bildungsgangprojekte werden während der Qualifizierungsphase über ein Schuljahr geplant und fokussiert und im anschließenden Schuljahr bei ihrer Umsetzung über themenspezifische Diskursarenen und Fachkonferenzen begleitet. Zusätzlich zu den in dem vorliegenden Heft aufgeführten Themen werden aktuell Workshops zur Didaktik der Ausbildungsvorbereitung mit stärkenorientierten und inklusiven Gewichtungen durchgeführt (Expertisen/Handreichungen zu diesen Themen befinden sich in der Erstellung).

Denkbar für zukünftige Weiterbildungsgestaltungen für die Zielgruppe der Nachwuchsführungskräfte, wäre aus diesen Erfahrungen mit dem Projekt 3i heraus eine Weiterbildung mit den Schwerpunkten *Innovations- und Projektmanagement* in Kombination mit einer durchgehenden *Rollenauseinandersetzung*.

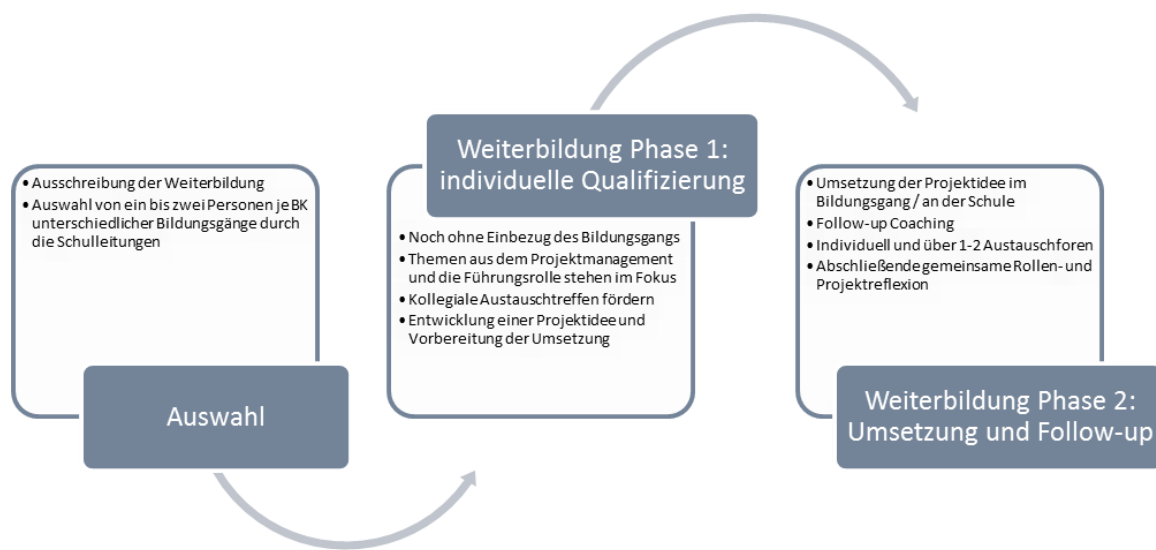


Abbildung 7: Mögliche Struktur eines sich an 3i anschließenden Weiterbildungsformates für die Zielgruppe der Nachwuchsführungskräfte

Die erste Weiterbildungsphase hat in dem Fall das Ziel, zum Ende der Qualifizierungsphase eine individuelle Projektidee und einen Umsetzungsplan erstellt zu haben (vgl. Abbildung 7). In der anschließenden Phase 2 wird unter der Leitung der Weiterbildungsteilnehmenden das Projekt an der jeweils eigenen Schule durchgeführt und im Sinne eines Follow-up-Coachings über Foren durch die Weiterbildungsleitung begleitet. Dies könnte in dieser Form sowohl im Sinne einer Nachwuchsförderung als auch im Sinne eines Auswahlverfahrens (unter Berücksichtigung der Handlungsfelder und Erwartungen dieser Position) verstanden werden.

## Anhang

### Strukturierende Prozessbegleitung<sup>16</sup>

<b>Erster Abschnitt</b>
Handlungsfelder und / oder Situationen, die Sie für sich (in der Position des Bildungsgangverantwortlichen) als besonders erfolgreich oder zufriedenstellend empfunden haben:
Wie haben Sie konkret zu diesem Erfolg beigetragen?
Wie können Sie diese Erfahrungswerte in die Kollegiale Weiterbildung einbringen?
Handlungsfelder und oder Situationen, die Sie als besondere Herausforderung sehen:
Warum empfinden Sie hier eine besondere Herausforderung?
Wie bereiten Sie sich auf diese Handlungsfelder / Situationen vor?
Wie möchten Sie dabei die Kollegiale Weiterbildung nutzen?
Wie bereiten Sie diese Handlungsfelder / Situationen nach?
Wie möchten Sie hierbei die Kollegiale Weiterbildung nutzen?
Wie möchten Sie Ihren kollegialen Austausch gestalten und auf welche Aspekte legen Sie hierbei besonderen Wert?
Was macht für Sie eine gute Führung durch einen Bildungsgangverantwortlichen aus (Führung ohne Weisungsbefugnis)?
Inwiefern identifizieren Sie sich mit diesem Führungsverständnis?
Wie verstehen Sie Ihre Rolle als Bildungsgangverantwortliche/r?

<sup>16</sup> zur Methodenverschränkung vgl. Kundisch 2017 und Kremer/Kundisch 2017

<b>Zweiter Abschnitt</b>
Wie oft treffen Sie sich in Ihren Austauschteams?
Welche Situationen haben Sie sich für diese Treffen ausgesucht? Warum?
Benutzen Sie die zu Anfang besprochenen Bögen zur Beobachtung und Feedback? Falls nein: Warum nicht?
Falls ja: Wie kommen Sie damit zurecht? Welche Anregungen haben Sie aus Ihrer Praxis zu den Bögen?
Wie haben Sie sonst Ihre Treffen gestaltet? Bitte nennen Sie Beispiele
Können Sie daraus Empfehlungen für die Gestaltung der Kollegialen Weiterbildung ableiten? Welche?
Was sind die vorherrschenden Themen bei Ihren Treffen?
Welche Impulse aus den Austauschtreffen können Sie bereits im Alltag umsetzen? In welchen Situationen?
Inwiefern hat sich Ihr Führungsverständnis geändert seit (Starttermin)?
Sie entscheiden täglich, wie Sie in den unterschiedlichsten Situationen als Nachwuchsführungskraft handeln. Woran orientieren Sie sich bei dieser Entscheidung?
Verhalten Sie sich Ihrer Ansicht nach so, wie Sie es als Nachwuchsführungskraft tun sollten? Wie verhält sich eine Nachwuchsführungskraft Ihrer Ansicht nach?
Bitte beschreiben Sie die Kultur an Ihrem Berufskolleg (gerne auch in Stichworten)

### **Dritter und letzter Abschnitt**

Zum Ende Ihrer Teilnahme an der Kollegialen Weiterbildung:

Bitte skizzieren Sie Ihre Rolle an Ihrem Berufskolleg (ganz gleich, ob als Vorsitzende der Fachkonferenz, Bildungsgangverantwortliche(r) u. ä.) orientiert an einer Netzwerkkarte oder Mindmap (mit Hilfe eines MindMapProgramms oder auch freihändig, z. B. eingescannt als Anhang). Beispielsweise anhand folgender Fragen:

- Welche Personen, Beziehungen (z. B. mit Pfeilen dargestellt) und Situationen spielen eine besondere Rolle?
- Wo liegen Konflikte (z. B. als Blitz dargestellt), wo Herausforderungen, Unterstützungspotentiale?
- Wo stehen die Kolleg\*innen, die Abteilungs-/ Bereichsleiter\*innen, die Schulleitung?
- Wer steht näher, wer weiter weg?
- Stehen Sie dazwischen oder stellen Sie eine Verbindung dar?
- Zur Reflexion: Haben Sie manche Personen vielleicht absichtlich (oder unbewusst) weiter weg von Ihnen eingezeichnet als andere? Warum ist das so?

Wenn Sie die Bildungsgangverantwortung für die Bildungsgänge der Ausbildungsvorbereitung und anderer Bildungsgänge betrachten: Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie für bildungsgangverantwortliche Personen in der Ausbildungsvorbereitung? Gibt es hier überhaupt Besonderheiten?

Inwiefern hat sich Ihr Führungsverhalten geändert seit (Starttermin)?

Wenn Sie die Zeit der Kollegialen Weiterbildung als eine Art „Assessment Center“ für sich betrachten: Woran möchten Sie in Zukunft weiter arbeiten? Wo sehen Sie Ihre Stärken als Nachwuchsführungskraft?

Wie kann Ihnen eine Art „Follow-up-Coaching“ nützlich sein bzw. was muss passieren, damit die Inhalte der Kollegialen Weiterbildung möglichst weit über das Ende der Weiterbildung hinaus transferiert werden?

## Selbstevaluation<sup>17</sup>

### Mit Leitfragen Selbstevaluation unterstützen

<b>Startphase</b>	
Welche Ideen und Ziele sind handlungsleitend für das Projekt? Was sind die erhofften Nachhaltigkeitseffekte?	➡ Zieldefinition für alle Teilziele
Wie sollen die Ziele umgesetzt werden? Welche Interventionen sind geplant	➡ Aktivitätenplanung
Wer soll beteiligt sein?	➡ Beteiligtenanalyse, vgl. ZOPP ➡ Stakeholderanalyse
Wie ist der Zeitplan?	➡ Projektmanagement-Tool bzw. Exceltabelle mit aufeinander folgenden Teilschritten und Abhängigkeiten
<b>Durchführungsphase</b>	
Wie viele und welche Personen(-gruppen) haben am Projekt teilgenommen? Wie viele und welche Maßnahmen wurden durchgeführt?	➡ gewissenhafte Dokumentation durch beteiligte Mitarbeiter*innen
Was sind förderliche und hemmende Faktoren im Hinblick auf nachhaltige Verstetigung? Was wurde geändert/muss geändert werden? Beantwortung der Frage: Was wirkt unter welchen Bedingungen?	➡ Check der terminierten Aktivitätenplanung anhand der Ziele und Neuausrichtung, ca. halbjährlich
<b>Abschlussphase</b>	
Wie wurde das Projekt beendet? Wie wurde es ausgewertet? Welche Produkte wurden entwickelt?	➡ Welche Aktivitäten haben zu welchen Ergebnissen und Produkten geführt? Was ist für Dritte nutzbar? Was wirkt weiter? Wie kann längerfristige Wirkung unterstützt werden?
Welche Methoden zur Verstetigung und zum Transfer werden eingesetzt?	➡ vgl. auch Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie

Quelle: <http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/validierung/selbstevaluation-professionell-moderieren/mit-leitfragen-selbstevaluation-unterstuetzen>

<sup>17</sup> <http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/xenos-panorama-bund/transfer-coach>

## Stakeholder analysieren

Betroffene und Beteiligte (Stakeholder) werden gemeinsam im Projekt hinsichtlich ihres **Einflusses auf und ihrer Einstellung zum Projekt** eingeschätzt und in einem Raster festgehalten. Die Projektleitung und alle Projektmitarbeitenden einschließlich relevanter Kooperationspartner sollten idealerweise am Meinungsbildungsprozess beteiligt werden.

Tabelle: Stakeholderanalyse



- ✓ Alle Stakeholder identifizieren durch Brainstorming, Adressbuch und andere Listen
- ✓ Wenn sinnvoll, Stakeholder in Gruppen zusammenfassen
- ✓ Jeden Stakeholder auf eine separate Karte schreiben
- ✓ Entscheiden Sie für jeden Stakeholder (Karte), wie einflussreich er/sie ist und wie seine/ ihre Einstellung zum Projekt ist und heften Sie die Karte in die Matrix.

Ist jemand beispielsweise zwar als Entscheidungsträger sehr einflussreich, zeigt jedoch wenig Interesse für die Thematik des Projekts, müsste diese Stakeholder-Karte in der rechten unteren Ecke relativ zu anderen Stakeholdern in diesem Segment positioniert werden. **Diesen Stakeholder gilt es - für den Erfolg meines Projekts! - zufrieden zu stellen und sich an seinen Interessen und Zielen zu orientieren.**

- ✓ Planen Sie dann, wie Sie während des Projekts mit den Stakeholdern umgehen wollen. Hier kommt es aus Erfahrung darauf an zu entscheiden und ggf. direkt bei der Person nachzufragen, wer informiert, gefragt, an Entscheidungen beteiligt, überzeugt oder sonst wie berücksichtigt werden will.
- ✓ Machen Sie das gemeinsam im Projektteam. So strukturieren Sie einen umfangreichen Diskussions- und Meinungsbildungsprozess über ihre Stakeholder.

Quelle:

<http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/vernetzen/wen-beruecksichtigen/methode-stakeholder-analysieren>



## Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie

Die folgende Tabelle zur Planung der Nachhaltigkeitsstrategie zeigt an Beispielen, wie Projektaktivitäten systematisch zu „Produkten“ ausgearbeitet und verbreitet werden. In der ersten Spalte listen Sie kleinteilig alle Leistungen ("output", also direkte Ergebnisse ihrer Projektaktivitäten) auf. In der zweiten Spalte überlegen Sie, wie daraus zielgruppenspezifische "Produkte" entwickelt werden können. Dabei behalten Sie im Blick, dass ein Produkt auf einen Bedarf treffen muss, nachweislich nützlich ist und so aufbereitet werden muss, dass es von Dritten verstanden und genutzt werden kann. In der letzten Spalte fragen Sie sich, welche Möglichkeiten Sie haben oder entwickeln können, das definierte Produkt bei potentiellen Abnehmern zu verbreiten.

Ergebnisse aus Projektaktivitäten	Herstellen der Transferfähigkeit (Produkt) Für welches Zielpublikum?	Maßnahmen der Verbreitung
Qualifizierung von 43 Lehrer*innen zum Thema x (bspw. Interkulturelle Kompetenz für Ausbilder*innen)	Ausführliche Teilnehmerunterlagen sowie Trainerleitfaden werden nach Evaluation überarbeitet (sie beinhalten auch Bedingungen für den Einsatz: Zielgruppen(größe), Methodische Vorkenntnisse der Trainer/in usw.) Für Träger von Lehrerfortbildungen wie Schulämter Maßnahmenplanung für die Transferphase	Wird auf deutschem Bildungsserver bereitstehen zum kostenlosen Download Flyer für Schulen der Region, da für diese Zielgruppe besonders geeignet und z.T. schon Interesse bekundet wurde Angebot eines Beratungsgesprächs (Kooperationsanbahnung) von 30Min durch den Projektträger auch nach Projektende
Moderation der AG XX mit 7 Vertreter*innen von 4 verschiedenen Abteilungen der Stadtverwaltung	Erfahrungen der Moderation einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe wird dokumentiert und auf Konferenz Verwaltungswissenschaften vorgestellt Für Fachpublikum z.B. aus Verwaltungen Auswertungsgespräch mit Stadtverwaltung und Angebot weiterer Moderation und Konfliktmediation bei Implementierung der Innovation	Konferenzbericht ist im Netz verfügbar unter <a href="http://www.konferenz.de">www.konferenz.de</a> Übersichtliche Leistungsdarstellung auf Website der durchführenden Organisation, betont Ansprechbarkeit für neue Moderationsaufträge aktive Verbreitung der Moderationskompetenz über Börsen im Internet, Diskussionsbeiträge Fachgruppen (online/ offline)
Blog zum Thema Medienpädagogik in der Berufsvorbereitung	Website-Pflege geht in die Regeltätigkeit der entwickelnden Organisation ein Social Media lässt die Kontaktpflege und fachlichen Austausch mit wichtigen Multiplikatoren (x,y) für zukünftige Kooperationen zu	Öffentlich zugänglicher Weblog unter <a href="http://www.text.de">www.text.de</a> , täglich gepflegt von einer Mitarbeiterin Verbreitung neuer Nachrichten zusätzlich über Twitter und Facebook

Tabelle (adaptiert): Regiestelle Weiterbildung (Hrsg.). Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit im und nach Projektverlauf. 2012. Ergänzt und erweitert durch Anregungen des <http://www.social-reporting-standard.de> (Begriffe wie output, outcome, impact werden dort differenziert)

Quelle:

<http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/verwertbar-machen/projektaktivitaeten-zu-produkten-ausarbeiten/plan>

## Checklisten zum Jahresplan<sup>18</sup> (Beispiele)

---

### 1.1 Checkliste Einschulung

---

#### Vor dem Tag der Einschulung:

- Listen (Zeugnisliste, Anwesenheitsliste) ausdrucken
  - Informationspaket:
    - o Formblatt Buchbestellung über den Förderverein,
    - o Hausordnung,
    - o Alarmplan,
    - o EDV-Nutzung,
    - o Regelungen für Fehlzeiten und Entschuldigungen,
    - o Einladung zum Informationsabend
- zusammenstellen und mit Quittungsbogen zusammenheften.

#### Am Tag der Einschulung:

- Anwesenheit kontrollieren und fehlende Schüler\*innen im Sekretariat melden
- Liste der fehlenden Schüler\*innen abtelefonieren und nach dem „Erscheinen“ fragen / ggf. Alternativen aufnehmen und an das Büro weitergeben.
- Kommunikationsliste herumgeben und ausfüllen lassen
- Bilder von den Schüler\*innen nach Liste (Bildnummer notieren) anfertigen
- Zeugnisse kontrollieren (sofern vorhanden) und in der Zeugnisliste abhaken
  - o Zugangsqualifikation („... ist zum Besuch der Gymnasialen Oberstufe zugelassen“)
  - o 4 Jahre 2. Fremdsprache nachgewiesen?
- Kurzbesprechung des Informationspaketes
- Kurzer Schulrundgang: Schulbüro, Kopierer, Toiletten, Bücherausgabe, Pausenraum, CAE-Bereich, Werkstätten
- Klassenbuch anlegen
- Vorläufige Anwesenheitsliste im Klassenbuch hinterlegen (richtige erst nach 1-2 Wochen, da immer wieder Schüler in der ersten Zeit wechseln)

#### In der Zeit nach der Einschulung:

- Bücher für die angemeldeten Schüler\*innen bereitstellen lassen & austeilern
- Einsammeln:
  - o Quittungsbogen mit Unterschrift der Schüler\*innen & Eltern
  - o Buchbestellung inkl. Geld
- Fehlende Zeugnisse kontrollieren
- Buchbestellung über den Förderverein abwickeln & Bücher ausgeben

#### Materialien erstellen:

- Vorlage Quittungsbogen:  
Dokumente auflisten, 5€ Kopiergeld, Unterschrift Schüler\*innen & Eltern (auch bei volljährigen)
- Vorlage Kommunikationsliste
- Vorlage Zeugnisliste
- Vorlage Buchbestellung über den Förderverein **mit verbindlichem Datum!!**
- Einladung Informationsveranstaltung

#### Informationen sammeln:

- Hausordnung (Maas)
- Alarmplan (Büro)
- EDV-Nutzung
- Regelungen für Fehlzeiten und Entschuldigungen (Weiser)

---

<sup>18</sup> Heinz/Hoop/Kundisch/Pommerin 2012

## 1.2 Erster Schultag BGJ Checkliste

1.	Feststellen der <u>Anwesenheit laut Klassenliste</u> ; Nachfragen zum Verbleib der nicht erschienenen Schüler*innen (ggf. Grund anmerken, z.B. „Nachprüfung“)	<input type="checkbox"/>
2.	Ermitteln der <u>Klassenfrequenz</u> und Weitergabe an das Schulbüro	<input type="checkbox"/>
3.	<u>Schülerstammbblätter</u> von den Schülern auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüfen ( <b>Es muss eine Adresse + Telefonnummer der Erziehungsberechtigten eingetragen sein</b> ) und ggf. berichtigen lassen und durch Unterschrift bestätigen lassen.	<input type="checkbox"/>
4.	<u>Schülerausweise</u> : Das Büro erstellt Klassenweise Schülerausweise. Die Klassenlehrer*innen sammeln Fotos ein und kleben diese auf und lassen die Schüler*innen unterschreiben. Danach werden die Schülerausweise im Büro gesiegelt. Die Schülerausweise sind gültig, wenn sie auf der Rückseite vom Klassenlehrer und auf der Vorderseite vom Schüler unterschrieben und das Passbild sowie das Schuljahr gesiegelt sind.	<input type="checkbox"/>
5.	<u>Schulwegtickets</u> werden von ... am ... und ... direkt in den Klassen verteilt. Die Schüler*innen werden bis einschl. ... auch ohne Busticket befördert.	<input type="checkbox"/>
6.	<u>Prüfung der Aufnahmevoraussetzungen</u> nach Vorlage des Abschlusszeugnisses (erreichte Qualifikation „ <b>Hauptschulabschluss Klasse 10</b> “). Eine Kopie des Zeugnisses gehört in die Schülerakte. Sollten Kopien nicht vorhanden sein, bitte klassenweise durch Klassenlehrer*in kopieren und in die Schülerakte legen	<input type="checkbox"/>
7.	Schreiben „ <u>Unterrichtsversäumnisse und Leistungsbewertung</u> “ austeilen, Kenntnisnahme bestätigen lassen (siehe Anlage)	<input type="checkbox"/>
8.	<u>Schulvertrag</u> einsammeln bzw. austeilen, Erläuterungen, Kenntnisnahme bestätigen lassen. (siehe Anlage) 2-fach	<input type="checkbox"/>
9.	Bitte folgende Unterlagen zu den Stammblätern legen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreiben „Unterrichtsversäumnisse und Leistungsbewertung“</li> <li>• Schulvertrag</li> <li>• Kopie des Abschlusszeugnisses zu den Schülerakten legen, evtl. Original des Januarzeugnisses zurückgeben. Auf dem Schülerstammbblatt abzeichnen.</li> </ul> Stammbblätter bitte in alphabetischer Reihenfolge wieder zurück geben	<input type="checkbox"/>
10.	Einsammeln der Verbrauchsumlage von ... Euro.	<input type="checkbox"/>
11.	Bekanntgabe des <u>Stundenplans</u> , Hinweise zum Unterrichtsbeginn, Pausenregelung, Vertretungsplan	<input type="checkbox"/>
12.	Ausführliche Besprechung folgender Angelegenheiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Religionszugehörigkeit und Abmeldeverfahren</li> <li>• Verhalten bei Alarm</li> <li>• Umweltdienst / Abfallkonzept</li> <li>• Infektionsschutz</li> <li>• Verpflichtung zur Teilnahme an Klassenfahrten</li> </ul> Vermerk unter Bemerkungen „Unterrichtsinhalte“ im Klassenbuch	<input type="checkbox"/>
13.	Bekanntgabe der <u>beweglichen Ferientage</u> für das Schuljahr	<input type="checkbox"/>
14.	Hinweis auf Förderverein / Mitgliederwerbung	<input type="checkbox"/>
15.	Schulbescheinigungen verteilen	<input type="checkbox"/>
16.	Erläuterung des Zeugnisses zum Arbeits- und Sozialverhalten	<input type="checkbox"/>
17.	Wenn alle Punkte dieser Liste „abgearbeitet“ sind, gibt der Klassenlehrer / die Klassenlehrerin sie noch am 1. Schultag im Büro ab.  Unterschrift: _____	

### 1.3 Checkliste Klassenbuch: Worüber wurde die Klasse informiert?

Klasse:

Klassenlehrer\*in:

	Datum	Paraphe
<b>Allgemeines:</b>		
• Bekanntgabe des Stundenplans		
• Ausgabe der Schulbescheinigungen		
• Schülersausweise		
• Fotoaktion		
• Ausgabe der Fahrkarten		
• Teilung der Klasse im Praxisunterricht		
• Eigenanteile an Schulbüchern und sonstigen selbst zu beschaffenden Arbeitsmaterialien		
• Ausgabe der Bücher aus dem Schulanteil		
• Einsammeln der Servicepauschale		
• Einsammeln der Toilettenpauschale		
• Information nach Krankheiten von Schüler*innen		
<b>Informationen zur Sicherheit</b>		
• Verhalten bei Feuersalarm / Feuerlöscher		
• Verhalten bei Unfällen		
• Schulsanitätsdienst / Sanitätsraum		
• Krisenteam		
<b>Hinweise zu Regelungen aus dem Flyer „Zusammenleben in der Schule“</b>		
• Teilnahme am Unterricht		
• Fehlzeiten / Schulversäumnisse		
• Beurlaubung/ Befreiung vom Unterricht		
• Pünktlichkeit		
• Unterrichtsausfall / Vertretung / Verlegung des Unterrichts		
• Schulmitwirkung (SV, Elternpflegschaft)		
• Information / Beratung durch Beratungslehrer*in		
• Beschwerden		
• Leistungsbewertung		
• Aufenthalt während der Pausen		
• Essen im Unterricht		
• Toilettengänge / Toilettenanlagen		
<b>Hinweise zu Regelungen aus der Schulordnung</b>		
• Rauchen / Alkohol / Drogen		
• Handys und MP3 Player		
• Beschädigungen, Verschmutzungen		

• Klassenräume		
• Abfälle		
• Verlassen des Schulgeländes		
• Parkplatzregelung in Schulstandort 1 und Schulstandort 2		
<b>weitere Hinweise</b>		
• Öffnungszeiten Schulbüro / Verhalten		
• Schülercafeteria / Kiosk: Öffnungszeiten / Angebot		
• Mensa: Öffnungszeiten / Angebote		
• Kopieren		
• Telefonate in dringenden Fällen		
• Fächer für die Lehrer*nnen		
• Lehrerzimmer		
• Hausmeister*in		
• Fundsachen		
• Raumwechsel		
• BAföG-Anträge		
• Belehrung der Schüler*innen nach dem Infektionsschutzgesetz		
• Informationen zu Praktika		
• Praxisstellen		
• Information über besondere Unterstützungsangebote an der Schule		
• Erste-Hilfe-Kurse an unserer Schule		
• Information zu Verfügungsstunden		
• Regelung zu Gewalt in der Schule (Schulkonferenzbeschluss)		
• Religionsunterricht		
• Bibliothek		
• Klassenbuchführung		
• Aushänge im Klassenraum		
• Klassenfahrten / Seminarwochen		
• Ferientermine und bewegliche Ferientage		
<b>Hinweise zu allgemeinen rechtlichen Regelungen</b>		
• Leistungsbewertung und Quartalsnoten		
• Information über die Kopfnoten auf allen Zeugnissen (Ausnahme: Fachschulen)		
• Hinweise zum Ausweis außerunterrichtlicher Aktivitäten auf dem Zeugnis als Bemerkung		
• Fehlzeiten auf dem Zeugnis		
• ggf. Sprachfeststellungsprüfung		

## 2.1 Verbindliche Regelungen bei Anträgen auf Beurlaubung und der Abgabe von Entschuldigungen

---

### Beurlaubungen

Eine Beurlaubung kann von der/dem Klassenlehrer\*in für maximal einen Schultag genehmigt werden. Alle Zeiträume die darüber hinausgehen, müssen zur Genehmigung *von der/dem Klassenlehrer\*in* bei der Schulleitung vorgelegt werden. Die Gründe für Beurlaubungen sind im Einzelfall von der/dem Klassenlehrer\*in zu prüfen. Keinerlei Probleme stellen in der Regel die folgenden Lebensbereiche dar: Musterung, Termine zum Einstellungstest / -gespräch, Beratungsgespräche bei der Agentur für Arbeit, Hochzeiten und Todesfälle von *direkten* Verwandten. Termine für Fahrstunden oder reguläre Arztbesuche sind außerhalb der Schulzeiten zu legen. Sollten Arztbesuche innerhalb der Schulzeit notwendig sein, so muss eine medizinische Notwendigkeit nachgewiesen werden (Bescheinigung des Arztes).

Der Vorgang einer *entschuldigten Beurlaubung* hat dabei in folgenden Schritten zu erfolgen:

1. Sie reichen einen Antrag auf Beurlaubung möglichst frühzeitig, i.d.R. 14 Tage vorher ein. Dieser wird von der/dem Klassenlehrer\*in / Schulleitung genehmigt. Dieses Schreiben dient für Sie als Nachweis, dass Sie beurlaubt worden sind und muss später zusammen mit dem Entschuldigungsschreiben abgegeben werden!!  
Ist der Zeitraum Ihrer Beurlaubung noch unsicher (z. B. praktische Fahrprüfung, Ende eines Beratungsgesprächs), so geben Sie dies in dem Antrag an und weisen Sie später die tatsächliche Dauer Ihrer Abwesenheit durch entsprechende Bescheinigungen nach. Sollte es Ihnen zeitlich möglich sein, so nehmen Sie nach dem Termin Ihren Unterricht noch am selben Tag wieder auf.
2. Sollten in dem Beurlaubungszeitraum Klassenarbeiten geschrieben werden, so informieren Sie die entsprechenden Fachkolleg\*innen über Ihre Beurlaubung unmittelbar nach Antragstellung! Am besten lassen Sie sich dieses auf dem bereits genehmigten Antrag quittieren. Geschieht dies nicht, so kann eine Arbeit als ungenügend gewertet werden.
3. Sie nehmen den Termin während des Beurlaubungszeitraumes wahr und lassen sich Ihre Anwesenheit *mit Datum und Uhrzeit Ihrer Anwesenheit* bestätigen. **HINWEIS:** Bei vielen Terminen ist es ratsam eine vorformulierte Bescheinigungen mit entsprechenden Lücken mitzunehmen und diese vom Unternehmen o.a. direkt vor Ort ausfüllen und abzeichnen zu lassen. Hierdurch signalisieren Sie dem Gesprächspartner, dass Sie großen Wert auf eine eigenständige und ordnungsgemäße Regelung Ihrer Schulgeschäfte legen. Sichert Ihnen Ihr Gesprächspartner die Zusendung einer entsprechenden Bescheinigung zu, so geben Sie dies bitte in der Entschuldigung an und reichen die Bescheinigung bis *maximal zwei Wochen* nach dem Termin nach. Die Fehlzeiten bleiben dann solange unentschuldigt, bis die Bescheinigung vorliegt. Sie sind dann dazu verpflichtet sich eigenständig um die Bescheinigung zu kümmern!!
4. Sie reichen ein formgerechtes Entschuldigungsschreiben (A4-Blatt mit Adresskopf & Angabe der Klasse, Adressat, Datum und Anschreiben) für den Termin der Beurlaubung mit der entsprechenden Bescheinigung und dem Schreiben der genehmigten Beurlaubung maximal drei Tage nach dem Termin im Unterricht bei der/dem Klassenlehrer\*in ein oder lassen sich alle drei Unterlagen von einer/m anderen Kolleg\*in quittieren und geben diese in der nächsten Stunde bei der/dem Klassenlehrer\*in ab. Sollten nach dem Termin Ferien beginnen, dann geben Sie die Schreiben im Büro unter Angabe des Namens, der Klasse und den Namen der/s Klassenlehrer\*in ab, oder senden die Schreiben per Post. Maßgeblich ist dann der Eingangsstempel bzw. der Poststempel.

Sollte einer der Punkte 1, 3 und 4 nicht ordnungsgemäß durchlaufen werden, so wird die Fehlzeit als unentschuldigt eingetragen.

## Entschuldigungen

Kommen Sie **verspätet zum Unterricht**, so entschuldigen Sie sich bitte unter der Angabe des Grundes für die Verspätung bei der unterrichtenden Lehrkraft. Die Beurteilung der Fehlzeit geschieht durch den anwesenden Fachkolleg\*innen.

Wenn Sie aufgrund einer **Krankheit** fehlen, reichen Sie bitte maximal drei Tage nach Ihrem ersten Fehltag ein formgerechtes Entschuldigungsschreiben (A4-Blatt mit Adresskopf & Angabe der Klasse, Adressat, Datum und Anschreiben) zum Beginn der Stunde bei Ihrer/m Klassenlehrer\*in ein. Die Bescheinigung eines Arztes kann beigelegt werden, reicht alleine als Entschuldigung aber nicht aus. Sollten Sie keinen Unterricht bei Ihrer/m Klassenlehrer\*in haben, so lassen Sie das Schreiben bitte zum Beginn des Schultages von der/m unterrichtenden Kolleg\*in abzeichnen und reichen Sie es in der nächsten Stunde bei der/dem Klassenlehrer\*in ein. Eine Zusendung der Entschuldigung per Post ist ebenfalls möglich.

Geben Ihre Fehlzeiten der/m Klassenlehrer\*in Grund zur Sorge um Ihre Gesundheit und Sie bekommen von ihm eine **Attestpflicht** auferlegt, so fügen Sie bitte jedes Mal eine Bescheinigung über die „Nicht-Schulbesuchsfähigkeit“ dem Entschuldigungsschreiben bei. **Die Bescheinigung des Arztes alleine reicht als Entschuldigung nicht aus.**

Werden Sie **während eines Unterrichtstages krank und verlassen den Unterricht vorzeitig**, so ist von einer akuten Gefährdung Ihrer Gesundheit auszugehen. Daher gehen Sie bitte zum Arzt und lassen sich untersuchen. Die Bescheinigung über die „Nicht-Schulbesuchsfähigkeit“ mit einem entsprechenden Entschuldigungsschreiben reichen Sie bitte an Ihrem nächsten Schultag, spätestens aber am dritten Tag nach dem Verlassen des Unterrichtes ein.

Findet an einem Tag Ihres Fehlens eine **angekündigte Leistungskontrolle** (Klassenarbeit, Test, Präsentation / Vortrag) statt, so ist automatisch ein ärztliches Attest dem Entschuldigungsschreiben beizufügen und dies auch unaufgefordert dem betroffenen Fachlehrer vorzulegen.

**Werden Entschuldigungen nicht frist- oder formgerecht nach obigen Vorgaben eingereicht, so werden die entstandenen Fehlzeiten als unentschuldigt gewertet.**

Die Schreiben werden von der/dem Klassenlehrer\*in abgezeichnet, in den Anwesenheitslisten entsprechend dokumentiert und Ihnen dann zur Verwahrung zurückgegeben. Behalten Sie Ihre Entschuldigungen unbedingt und heften diese ab, damit Sie im Falle eines Fehlers Ihre Entschuldigung nochmals vorlegen können.

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass Entschuldigungen, Atteste o.ä. nur in wirklichen Ausnahmefällen angenommen werden, da Ihnen ansonsten eine wichtige Quittung fehlen würde. Da wir alle nur Menschen sind, können sich auch bei uns Fehler einschleichen und somit erhalten Sie mit den Quittungen die Möglichkeit Ihre Position bei einem Eintragungsfehler sicher zu vertreten.

Sollte es versehentlich zu einem falschen Eintrag einer Fehlzeit im Klassenbuch kommen, so klären Sie dies mit der eintragenden Lehrkraft möglichst zeitnah ab, damit der Fehler für jeden noch nachvollziehbar ist. Nach einem „halben Jahr“ sind solche Einträge fast nicht mehr nachvollziehbar.

Die oben aufgeführten Regularien sollen in keinem Fall eine Gängelung darstellen. Sie dienen vielmehr dem vordringlichen Ziel, dass Sie frühzeitig Termine planen, ausbildungsrelevante Dokumente richtig verwalten und vor allem, dass Sie frühzeitig Verantwortung für Ihr eigenes Handeln übernehmen.

## 2.2 Klausurtermine

Terminübersicht für geplante Klausuren und Tests:				
Bitte nicht mehr als zwei Klausuren und einen Test pro Woche!				
KW	Klausur 1	Klausur 2	Test	
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41	Herbstferien			
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52	Weihnachtsferien			
1				
2				
3				
4				
5	Halbjahreszeugnisse			
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13	Osterferien			
14				
15				
16				
17				
18				
19			Christi Himmelfahrt	
20				
21			Pfingsten	
22			Fronleichnam	
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29	Zeugnisse			



### 3.1. Checkliste Bildungsgangkonferenz

Die folgende Checkliste soll Sie dabei unterstützen, sich auf die Planung, Durchführung und Nachbereitung Ihrer bald anstehenden Konferenz vorzubereiten:

#### Inhaltliche Vorbereitung ...

Aspekte	Wann?/Bis wann?	Erledigt
Tagesordnungspunkte: - mit Protokoll der letzten Bildungsgangkonferenz abstimmen - Bildungsgangmitgliedern Wunschliste für Tagesordnungspunkte zukommen lassen - einzelne Tagesordnungspunkte an Kollegen delegieren		
Anwesenheitsliste vorbereiten		
Anträge, über die in der Konferenz abgestimmt werden soll, formulieren und Inhalte entsprechend für die Konferenz aufbereiten		

#### Rahmenbedingungen ...

Aspekte	Wann?/Bis wann?	Erledigt
Ort und Zeit festlegen - mit dem Schulkalender abgleichen - mit der Schulleitung abstimmen		
Raum vorbereiten - Medien organisieren - Tische-/Stuhlanordnung überlegen		
Verpflegung organisieren		

#### Einladung...

Aspekte	Wann?/Bis wann?	Erledigt
Fristgerecht		
Verteiler - im Bildungsgang eingesetzte Kollegen - Schulleitung - Gäste - Referent*innen		
formgerecht - Datum der Einladung - Ort/Raum, Anfangszeit, voraussichtliche Dauer - Nennung des Bildungsganges - Tagesordnung - Protokollant benennen - Unterschrift - Verteiler		
Genehmigung durch die Schulleitung einholen		
per Mail / Aushang am schwarzen Brett		

**Durchführung...**

Aspekte	Wann?/Bis wann?	Erledigt
Räumlichkeiten, Medien prüfen Sitzordnung festlegen		
Teilnehmer*innen tragen sich in die Anwesenheitsliste ein		
Begrüßung der Teilnehmer*innen Eröffnung der Sitzung Tagesordnungspunkte durchgehen und auf Ergänzungen prüfen Das Protokoll der letzten Sitzung genehmigen		
Zu Beginn des Schuljahres: Neuwahl der/ des Vorsitzenden und der/des Stellvertreter*in		
Wenn eine Neuwahl stattgefunden hat, übernimmt die/ der neue Vorsitzende die Leitung der Konferenz		
Konferenz leiten: die Tagesordnungspunkte nacheinander abhandeln, auf Dokumentation im Protokoll achten, Diskussionen, die an anderer Stelle zu führen sind auch dorthin zu verlegen/ zu vertagen (Teilkonferenzen bestimmen, Vorsicht: nichts ungeachtet unter den Tisch fallen lassen), über Anträge abstimmen		
Sitzung schließen		

**Nachbereitung...**

Aspekte	Wann?/Bis wann?	Erledigt
Protokoll ggfs. gegenlesen, von der/dem Protokollant*in unterschrieben an die Schulleitung weiterleiten, am schwarzen Brett aushängen, per Mail mit Anhängen versenden		
Protokoll für alle Konferenzteilnehmer*innen zugänglich abheften		
Maßnahmen, die sich aus der Sitzung ergeben einleiten und nachhalten (→ Änderungsprozesse)		

### 3.2 Einladung zur Bildungsgangkonferenz

Schulbezeichnung, -logo	
Paderborn, 5.6.2013	
<b>Fachkonferenz-Einladung</b>	<b>Verteiler</b>
<b>An alle Mitglieder/-innen der Fachkonferenz <u>Mathematik/Informatik/Naturwissenschaften</u></b>	1. Lehrkräfte  alle Lehrkräfte mit den Fächern Chemie, Informatik, Mathematik, Physik
<b>Einladung zu einer Fachkonferenz</b> gemäß § 70 <u>SchulG</u> in seiner jeweils gültigen Fassung	2. Teilnahmberechtigte (mit beratender Stimme)  Schulleitung  2.1 Vertreter/innen der Erziehungsberechtigten  2.2 Vertreter/innen der Schüler/innen
Sehr geehrte Damen und Herren,	
hiermit lade ich Sie zur konstituierenden Sitzung der o.a. Fachkonferenz ein.	
<b>Termin : Donnerstag, den 13.6.2013 um 14:30 Uhr, Raum C122C.</b>	
<b>Tagesordnung:</b>	Protokoll: ...
1. Begrüßung, <u>Formalia</u> , Protokoll 2. Info AHR/ FHR Prüfungen 2013 3. Einsatz von GTR oder CAS im Beruflichen Gymnasium 4. Lehrbücher 5. Stand Lehrmittelsammlungen 6. Fortbildungsbedarf 7. Verschiedenes	
Die Tätigkeit der Lehrerinnen und Lehrer in der Fachkonferenz gehört zu den dienstlichen Obliegenheiten. Die Tätigkeit der übrigen Teilnahmberechtigten ist ehrenamtlich (§ 70 <u>SchulG</u> ).	
Mit freundlichen Grüßen	
05.06.2013	...
_____	_____
Datum	Vorsitzender der Fachkonferenz
<b>Kenntnisnahme:</b>	_____

## Eckpunkte einer Bildungsgangarbeit

---

- Beziehungsarbeit leisten (z. B. feste Bezugspersonen für Jugendliche durch kleines Team, Wertschätzung, Rituale)
- Alternative Lernformen/Zugänge bieten (z. B. Arbeitsgruppen), Erfolgserlebnisse vermitteln
- Sozialpädagogische Arbeit wichtig, Sozialpädagogen einbeziehen
- Einzelfälle betrachten und im Team besprechen
- Elternarbeit
- Eingangsselektion
- Individuelle Förderung und Zielvereinbarungen mit Schülern
- Bildungsgangkonzepte entwickeln
- Praxisphasen gestalten
- Verhaltensregeln und Sanktionen gegenüber Schülern im Team abstimmen
- Enger Austausch im Bildungsgangteam

Eckpunkte einer Bildungsgangarbeit in der Ausbildungsvorbereitung  
(Kranert/Kremer/Zoyke 2013, 75)

## Umgang mit Widerstand beim Transfer<sup>19</sup>

---

Weil der Widerstand bei Veränderungen naturgesetzmäßig auftritt, ist es wichtig, den Veränderungsprozess mit diesem Wissen zu begleiten. D.h. **Betroffene des Veränderungsprozesses müssen in Nutzer-Organisationen frühzeitig und transparent zu Beteiligten des Prozesses gemacht werden.**

Einzelne Menschen, deren Job es beispielsweise erfordert, immer handlungsfähig zu sein, werden die häufig unangenehmen, lähmenden Gefühle zu ignorieren versuchen. Wenn sie das als Begleiter/-in im Veränderungsprozess auch tun, werden die Gefühle nicht verschwinden, sondern ihnen irgendwann „unbehandelt“ auf die Füße fallen. Es geht darum, Betroffene mit Einfühlungsvermögen und angemessener Kommunikation durch die Phasen hindurch zu leiten. Dann nämlich fühlen sich die Betroffenen langsam weniger „überrannt“ und immer mehr als „Beteiligte“; das heißt auch, dass sie Veränderungen annehmen und konstruktiv mitgestalten können. Für den erfolgreichen Transfer eines Projektergebnisses von einem Bereich in den anderen ist dies eine Grundvoraussetzung.

Bei Bekanntwerden einer Veränderung, z.B. neuer Anforderungen an die Qualifizierung für einen Arbeitsbereich, tritt eine Art „Schock“ ein. Die Betroffenen sind im Stress, haben ihre Sicherheit verloren. Sie verspüren die Handlungstendenz zur „Flucht“ oder „Vermeidung“, manchmal auch zum „Angriff“.

- ✓ Hier ist es wichtig, das Schreck-Gefühl ernst zu nehmen und Verständnis zu zeigen. Man kann Menschen im Veränderungsprozess am besten in dieser Phase helfen, wenn man sich ihnen **zuwendet, zuhört und auf Argumente vollkommen verzichtet.** Auch in der nächsten Phase der „Ablehnung“ sind Menschen mit ihren eigenen Gefühlen und der Vergangenheit beschäftigt. Sie ziehen sich häufig zurück, leugnen die Bedeutung der Veränderung.
- ✓ Auch dies ist noch keine Zeit für Überzeugungsarbeit und Argumente, Menschen in dieser Phase sind noch nicht offen dafür. Stattdessen sollten Veränderungsbegleiter\*innen informieren, Erwartungen formulieren und sich Zeit nehmen zum Diskutieren und für den Austausch. Im „**Widerstand**“ versuchen Menschen über Aggression oder Anschuldigungen die Veränderung zurück zu drängen oder durch Verhandlung (vom Alten) noch zu retten, was zu retten ist. Einige tendieren eher zu vermehrter Sorge und Depression.
- ✓ Die Widerstandsphase hat erste Zeichen der Anpassung an die neue Situation, es geht darum, die Empfindungen zu lassen und als Ausdruck der emotionalen Belastung zu akzeptieren. Es folgt dann die Phase der „**Erforschung**“. Es ist eine große Anspannung zu spüren, auch Verwirrung und Chaos. Diese völlig unfokussierte Energie deutet auf eine langsam reifende Akzeptanz und Aufbruchsstimmung hin.
- ✓ Jetzt sind die Menschen bereit für Prioritäten, sie begrüßen einen „Fahrplan“ und konkrete Aufgaben wie Training, Vorstellungen von Good Practice zur Überzeugung und zur Information über das Neue. Dies kann eine anstrengende Phase sein, denn die Betroffenen werden zu Beteiligten und fordern, es gilt: dran bleiben. In der Phase der „**Zustimmung**“ entwickelt sich langsam eine Einigung über die Richtung und das Ziel, es wird gefragt: „wie können wir das hinkriegen?“.
- ✓ Zur Orientierung hilft es, langfristige Ziele zu besprechen/ zu setzen, es geht darum die Veränderungen in den bestehenden Ablauf konkret zu integrieren. Wer jetzt glaubt die Phase der Zustimmung sei die letzte Phase im Veränderungsmodell, irrt. Die letzte Phase, die der „**Identifikation**“, ist geprägt von gemeinsamer Aktivität, Kooperation und Engagement mit und innerhalb des Neuen.
- ✓ **Jetzt ist die Zeit, Erfolge zu feiern.**

---

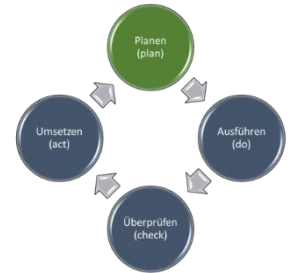
<sup>19</sup> <http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/verwertbar-machen/widerstand-beim-transfer/methode-umgang-mit-widerstand-beim-transfer>

## Arbeitshilfe für Änderungsprozesse und Projektmanagement<sup>20</sup>

### Qualitätsentwicklung durch Regelkreissystem

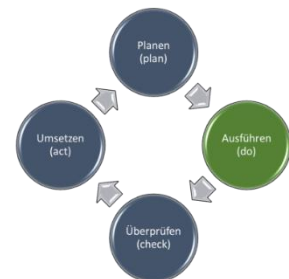
*Planen: Identifizierung der Problemursachen, Erarbeitung und Priorisierung von Lösungsansätzen.*

- Welche Konzepte liegen im Bildungsgang vor?
- Ist der „Ist-Stand“ ausreichend gekennzeichnet?
- Welche Ziele sollen mit den Konzepten verfolgt werden?
- Welche Herausforderungen / Probleme sind bereits bekannt, die die Zielerreichung gefährden könnten?
- Welche Schritte werden bereits zur Zielerreichung unternommen?
- Sind die Konzepte an alle betreffenden Personen übermittelt worden?



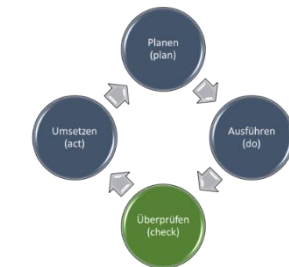
*Ausführen: Formulierung, Dokumentation und Umsetzung von konkreten Maßnahmen.*

- Welche Schritte werden nach der Planungsphase zur Erreichung der Maßnahmen umgesetzt bzw. eingeführt?
- Wie „schnell“ lassen sich die eingeleiteten Maßnahmen umsetzen / realisieren?
- Können einzelne Teilschritte zur Erreichung der Ziele im Gesamtkonzept gekennzeichnet werden?
- Ist es möglich einzelne Teilschritte unabhängig voneinander zu (1) dokumentieren, (2) zu überprüfen, (3) zu verbessern?
- Ist eine Wiederholung aller Teilschritte möglich?



*Überprüfen: Bewertung des erreichten Zustands und Vergleich mit definierten Zielen.*

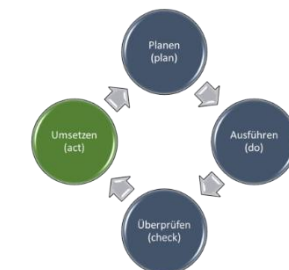
- Sind die im ersten Schritt formulierten Ziele erreicht worden?
- Welche Schlussfolgerungen können aus der bisherigen Umsetzung des Gesamtkonzeptes gezogen werden?
- Welche inhaltlichen und welche organisatorischen Rückmeldungen können aufgenommen werden?
- Wie kann eine sorgfältige und gesicherte Auswertung der bisherigen Umsetzung erfolgen und garantiert werden?
- Lassen die positiven / negativen Rückmeldungen eine zielgerichtete Bewertung / Reflexion zur Verbesserung zu?



*Umsetzen: Verbesserung des gesamten Vorgehens*

- Müssen Ziele im Gesamtkonzept angepasst werden?
- Wie muss das Gesamtkonzept angepasst werden?
- Welche Maßnahmen zur Umsetzung müssen im Gesamtkonzept angepasst werden?
- Ist der aktuelle Stand als neuer Standard gekennzeichnet worden?
- Wie kann der aktuelle Stand an das Bildungsgangteam / das Kollegium kommuniziert werden?

⇒ Prozess beginnt wieder bei Schritt eins: Planen.



Für eine ausführliche Auseinandersetzung zum Thema „Qualitätsmanagement an Schulen“ ist die Expertise von Kranert/Kremer 2017 zu empfehlen.

<sup>20</sup> Kremer/Kranert 2015: Input und Diskurs ‚Qualitätsmanagement‘ im Rahmen eines Workshops auf einer 3i-Fachkonferenz im November 2015



## Teamdiagnose

### Team-Check: Teamdiagnose-Bogen

Uns sind die Ziele des Teams unklar	0 0 0 0 0 0	Die Ziele unseres Teams sind uns klar
Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams	0 0 0 0 0 0	Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams
Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar	0 0 0 0 0 0	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar
Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben	0 0 0 0 0 0	Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben
Informationen werden oft zu spät ausgetauscht	0 0 0 0 0 0	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht
Einige denken zu viel an sich selbst	0 0 0 0 0 0	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne
Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern	0 0 0 0 0 0	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema
Wir reden nicht offen und frei miteinander	0 0 0 0 0 0	Wir reden offen und frei miteinander
Wir behalten wichtige Informationen für uns	0 0 0 0 0 0	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein
Wir denken selten über Verbesserungen nach	0 0 0 0 0 0	Wir denken ständig über Verbesserungen nach
Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen	0 0 0 0 0 0	Die Teammitglieder übernehmen Verantwortung

„Diese Dimensionen sind gleichzeitig Ansatzpunkte von TE-Maßnahmen – je nach Ausprägung der Befragungsergebnisse. Dies bedeutet, dass die Teams jeweils Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung, der Aufgabenbearbeitung, der Gruppenkohäsion und der Übernahme von Verantwortlichkeiten einleiten können.“ (Philipp 2013, 734)



## Rollentypen in erfolgreichen Teams

Typ	Typische Eigenschaften	Positive Qualitäten
Der Strategie / die Strategin (strategist)	Weitblickend, mutig, tatkräftig, ideenreich, konzeptionell	Denkt über den Tellerrand hinaus, erkennt Kraftfelder in Systemen, Interesse an Erneuerung
Der Ideengeber / die Ideengeberin (plant)	Individuell, ernsthaft, unorthodox, vom Herkömmlichen abweichend	Innovative Begabung, Vorstellungskraft, Intellekt, Wissen, visionär
Der Aktivierer / die Aktiviererin (ressource-investigator)	Extrovertiert, enthusiastisch, neugierig, wissbegierig, kommunikativ	Besitzt die Eigenschaft, Kontakt zu Personen aufzunehmen und alles Neue zu erforschen, kann Herausforderungen annehmen
Der Gestalter, die Gestalterin (shaper)	Geht aus sich heraus, dynamisch, zielorientiert, setzt sich durch	Hat den Willen und die Bereitschaft, die Trägheit, Ineffektivität, Selbstgefälligkeit oder Selbsttäuschung zu bekämpfen
Der Moderator / die Moderatorin (chairman / coordinator)	Ruhig, selbstsicher, beherrscht, defensiv steuernd	Besitzt die Eigenschaft, potentielle MitarbeiterInnen mit ihren Werten und Verdiensten ohne Vorurteile aufzunehmen, einzubinden und mit ihnen umzugehen, starke Wahrnehmung für objektive Gegebenheiten
Der Teamworker / die Teamworkerin (teamworker)	Sozial orientiert, freundlich	Besitzt die Fähigkeit, auf Menschen und Situationen einzugehen und den Teamgeist zu fördern
Der Qualitätssicherer / die Qualitätssicherin (completer – finisher)	Sorgfältig, gewissenhaft, fleißig, eifrig	Besitzt die Eigenschaft, Dinge durchzuziehen, Perfektionismus, Liebe zum Detail
Der Systematiker / die Systematikerin (monitor evaluator)	Nüchtern, besonnen, vorsichtig, logisch	Beurteilung, Diskretion, Nüchternheit, Praxis, stabile Klarheit
Der / die Zuverlässige (company worker / implementer)	Konservativ, vorsichtig, loyal, pflichtbewusst	Organisieren, praktischer gesunder Menschenverstand, hart arbeitend, selbstdiszipliniert, verantwortlich

**Selbsteinschätzung:** Bitte schätzen Sie ein, welche drei Rollen Ihnen am meisten liegen.

**Fremdeinschätzung:** Welche Rollen können die einzelnen Mitglieder Ihres Teams am besten wahrnehmen? Sind alle neun Rollen vorhanden?

(Philipp 2013, 736 f)

## Individuelle Prozessanalyse und Workshopauswertung

---

Die Auseinandersetzung mit den folgenden Fragen soll Sie dabei unterstützen die Workshopergebnisse noch einmal für sich selbst und auch für den Transfer in Ihr Team zu reflektieren. Die Auswertung verbleibt bei Ihnen und wird nicht gruppenöffentlich gemacht.

- 1** Welchen Beitrag haben Sie gestern und heute erhalten zur Bestätigung, Prüfung, Veränderung Ihrer eigenen Einstellung?
- 2** Welche Aspekte Ihrer beruflichen / schulischen Realität haben Sie gestern und heute erstmals klar wahrgenommen?
- 3** Welche Lernschritte haben Sie gestern und heute gemacht?
  - a. Was haben Sie aus Referaten und Theorie festgehalten / gelernt?
  - b. Was haben Sie in Übungen gelernt?
  - c. Was haben Sie im Gespräch / Erfahrungsaustausch mit Ihren Kolleginnen und Kollegen und der Workshopleitung gelernt?
- 4** Was haben Sie gestern und heute bezüglich des methodischen Vorgehens bei der Bearbeitung eines Problems erfahren / gelernt?
- 5** Sehen Sie in Ihrer beruflichen / schulischen Realität eine Möglichkeit, etwas von dem, was Sie gestern und heute gelernt haben, anzuwenden? Wenn ja: was, wo, wie, wann?
- 6** Haben Sie gestern und heute etwas gehört / gelernt, das Ihnen absolut praxisfremd erscheint, das Sie in Ihrer Situation nicht gebrauchen können? Weshalb?
- 7** Was glauben Sie hat die Workshopleitung gestern und heute gelernt?
- 8** Fühlten Sie sich in den beiden Tagen irgendwie übergangen, benachteiligt durch die Interessen anderer? Wann? Wie haben Sie darauf reagiert?

(Philipp 2006, 110)

## Literatur

---

- Abels, H. (2007): Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft.
- Amelang, M./Bartussek, D. (1990): Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung.
- Ausbildungs- und Prüfungsordnung Berufskolleg - APO-BK (Stand 01.07.2013): Verordnung über die Ausbildung und Prüfung in den Bildungsgängen des Berufskollegs (Ausbildungs- und Prüfungsordnung Berufskolleg – APO-BK). Vom 26. Mai 1999, zuletzt geändert durch Verordnung vom 21. September 2012 (SGV.NRW.223). Online: <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Recht/Schulrecht/APOen/index.html>
- Ausbildungs- und Prüfungsordnung Berufskolleg – APO-BK (Bereinigte Fassung mit eingearbeiteten Änderungen, Stand: 10.06.2016), Online: <https://www.schulministerium.nrw.de/docs/Recht/Schulrecht/APOen/>
- Bonsen, M. (2016): Schulleitung und Führung in der Schule. In: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.): Handbuch neue Steuerung im Schulsystem.
- Brandstätter, V./Brandstätter, H. (1995): Auswahl von Führungskräften. In: Kieser, A. et al.(Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 112-123.
- Buchen, H./Rolff, H.-G. (2013): Professionswissen Schulleitung.
- Buhren, C. G./Killus, D./Müller, S. (Hrsg.) (2002): Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen.
- Deuber, H. (2006): Selbstreflexion im Zentrum pädagogischer Praxis. In: Deuber, H./Zwiebel, R. (Hrsg.) (2006): Professionelle Selbstreflexion aus pädagogischer und psychoanalytischer Sicht.
- Dilger, B. (2007): Der selbstreflektierende Lerner. Eine wirtschaftspädagogische Rekonstruktion zum Konstrukt der „Selbstreflexion“.
- Eikenbusch, G. (2013): Lehrerfortbildung zur gemeinsamen Sache machen. Wie Schulentwicklung und Lehrerentwicklung zusammenwirken können ... In: Pädagogik: Wie Lehrer lernen. Jg. 65, 10/13, 6-9.
- Faßnacht, G. (1995): Systematische Verhaltensbeobachtung. Eine Einführung in die Methodologie und Praxis.
- Fengler, J. (1998): Feedback geben. Strategien und Übungen.
- Geißler, K. A. (2005): Schlussituationen. Die Suche nach dem guten Ende.
- Gellert, M./Nowak, C. (2010): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams.
- Graumann, C. F. (1969): Sozialpsychologie. 1. Halbband: Theorien und Methoden. Handbuch der Psychologie, 7. Band.
- Gutknecht-Gmeiner, M. (Hrsg.) (2007): Europäisches Peer Review Handbuch für die berufliche Erstausbildung.
- Hagemann, M./Rottmann, C. (1999): Selbst-Supervision für Lehrende. Konzept und Praxisleitfaden zur Selbstorganisation beruflicher Reflexion.
- Heinz, N./Hoop, B./Kundisch, H./Pommerin, V. (2012): Methodenkoffer der Kollegialen Weiterbildung. Unveröffentlichte Weiterbildungsunterlagen.
- Heinz, N./Hoop, B./Kundisch, H. (2013-2016): Workshopunterlagen zur Kollegialen Weiterbildung für Nachwuchsführungskräfte. Unveröffentlichte Weiterbildungsunterlagen.
- Huber, S. G. et. Al. (2013): Leadership in der Lehrerbildung. Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung.

- Huber, S. G./Skedsmo, G./Schwander, M. (2015): Förderung professioneller Reflexion über pädagogische Führung durch Feedback und Coaching – Das Self-Assessment 2Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)“. In: Huber, S. G. (Hrsg.) (2015): Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Beiträge zu Leadership in der Lehrerbildung. 133-146
- Irle, M. (1975): Lehrbuch der Sozialpsychologie.
- Knoll, J. (2011): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen.
- König J. (2006): Ein Praxisleitfaden zur Selbstevaluation in der Jugendhilfe. <http://www.selbstevaluation.de/literatur/>, Stand: 05.05.2014
- Kranert, T./Kremer, H.-H. (2017, im Druck): Qualitätsmanagement in und von Innovations- und Entwicklungsprozessen. 3i-Expertise.
- Krappmann, L. (2005): Soziologische Dimensionen der Identität : strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen.
- Kranert, T./Kremer, H.-H./Zoyke A. (2013): Bildungsgangarbeit an Berufskollegs. Diskussionsbericht zur Bestandserhebung an den Pilot-Berufskollegs im Projekt InBig. Online: <http://cevet.eu/forschung/aktuelle-projekte/inbig/publikationen/?L=0>, Stand: 05.05.2014
- Kremer, H.-H./Kranert, T. (2015): Workshop ‚Qualitätsmanagement‘. Fachkonferenz im November 2015 in Soest.
- Kremer, H.-H./Kundisch, H. (2017): Steuerung aus der Mitte: Relevanz und Methoden einer Rollenschärfung des mittleren Managements am Berufskolleg. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 31, 1-20. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe31/kremer\\_kundisch\\_bwpat31.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe31/kremer_kundisch_bwpat31.pdf) (25-04-2017).
- Kückmann, M.-A./Kundisch, H. (2016): Workshop im Rahmen der kollegialen Qualifizierung: „Teamentwicklung“. Unveröffentlichte Workshopunterlagen. Qualifizierungsworkshop im Rahmen des Projekts 3i. Paderborn
- Kuckarts, W. (1974): Rollentheorie und Rollenspiel.
- Kundisch, H. (2017): Die Kollegiale Weiterbildung zur Rollenschärfung von Nachwuchsführungskräften am Berufskolleg in Nordrhein-Westfalen. Basistext zur Rekonstruktion der Entwicklungs- und Erprobungsphasen, der Methodenverschränkungen sowie der Rollenschärfung. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Kundisch, H./Heinz, N. (2013): Konzeption einer 'kollegialen Weiterbildung' für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs. In: bwp@ Spezial 6 - Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 05, hrsg. v. Beutner, M./Zoyke, A., 1-12. Online: [http://www.bwpat.de/ht2013/ws05/kundisch\\_heinz\\_ws05-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/ws05/kundisch_heinz_ws05-ht2013.pdf) Stand: 05.06.2017
- Kundisch, H./Kremer, H.-H. (2014): InBig-Handreichung: Kollegiale Weiterbildung. Qualifizierung, Unterstützung und kollegialer Austausch für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs.
- Kundisch, H./Kremer, H.-H. (2015): Kollegiale Weiterbildung – Entwicklung, Qualifizierung und Rollenschärfung für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs. In: Kremer, H.-H./Beutner, M. (Hrsg.): Individuelle Kompetenzentwicklungswege: Bildungsgangarbeit in einer dualisierten Ausbildungsvorbereitung. Ergebnisse und Reflexionen aus dem Forschungs- und Entwicklungsprojekt InBig. Detmold, 257-275.
- Kurz, B./Kubek, D. (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen.
- Lipp, U./Will, H. (2008): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren.

- Lohre, W. et al. (2008): Selbständige Schulen in regionalen Bildungslandschaften. Eine Bilanz. Selbständige Schule.nrw das Projekt des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW und der Bertelsmann Stiftung.
- Mahlmann, R. (2011): Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (MSW) (2011): Empfehlungen der Bildungskonferenz „Zusammen Schule machen für Nordrhein-Westfalen“ zum Thema „Eigenverantwortliche Schule in Regionalen Bildungsnetzwerken“ Stand: 20.05.2011, Online: [https://www.schulministerium.nrw.de/.../Schulentwicklung/.../neu\\_4\\_Empfehlungen\\_](https://www.schulministerium.nrw.de/.../Schulentwicklung/.../neu_4_Empfehlungen_) (10.08.2016).
- Müller, K. R. (1995): Kurs- und Seminargestaltung. Ein Handbuch für Mitarbeiter/-innen im Bereich von Training und Kursleitung.
- Müller-Kohlenberg, H. (2006): Zwei neuralgische Punkte der Selbstevaluation: Unparteilichkeit und Professionalität. In: Böttcher, W./Holtappels, H. G./Brohm, M. (Hrsg.): Evaluation im Bildungswesen. Eine Einführung in Grundlagen und Praxisbeispiele.
- Neuberger, O. (1995): Führen und geführt werden.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (2008): Bildung auf einen Blick 2008. OECD-Indikatoren.
- Philipp, E. (2006): Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden.
- Philipp, E. (2013): Teamentwicklung. In: Buchen, H. / Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2013): Professionswissen Schulleitung.
- Pichler, M. (2013): External Peer Reflection. In: Wirtschaft und Weiterbildung. 06/13. Freiburg, 16-23.
- Rolff, H.-G. (2010): Führung, Steuerung, Management.
- Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement.
- Salzmann, P. (2015): Lernen durch kollegiales Feedback. Die Sicht von Lehrpersonen und Schulleitungen in der Berufsbildung.
- Schimank, U. (2010): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie.
- Schmidt, T. (2011): Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. Fahrplan für das Seminar „Kommunikation und Gesprächsführung“.
- Seiwert, L. J. (2001): Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt.
- Siebert, H. (2011): Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz. In: Arnold, R. (Hrsg.) (2011): Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Changemanagement.
- Siemann, A. (2012): Die Rolle des mittleren Managements. Führung, Hierarchie und Veränderung.
- Stegbauer, C./Häußling, R. (2010): Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden
- Straßer, P. (2008): Können erkennen - reflexives Lehren und Lernen in der beruflichen Benachteiligtenförderung. Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines reflexiven Lehr-Lerntrainings.
- Tietze, K.-O. (2012): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln.
- Tillmann, F. (2012): Selbstevaluation in der Projektarbeit. Referat zum Workshop am 28.11.2012, DJI Halle (Saale)
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung.
- Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch.

Weisweiler, S. (2013): Zeit- und Selbstmanagement.

Wilbers, K. (2008): Mittleres Management in der Schule. Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2

Wilbers, K. (2015): Profil der mittleren Ebene an beruflichen Schulen. Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, 2015-01.

Winkler, B./Hofbauer, H. (2010): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche.

XENOS-PANORAMA-BUND (XPB) 2013, Transfercoach. Online: <http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/einfuehrung-in-den-transfer-coach>, Stand: 05.05.2014

Zimbardo, P. G./Gerrig, R. J. (1996): Psychologie.

## 3i Akteure und Ansprechpartner

### Projektträger:

Ministerium für Schule und  
Bildung NRW

---

### Projektkoordination:

cevet

### Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dr. H.-Hugo Kremer

Dr. Petra Frehe

Marie-Ann Kückmann

Heike Kundisch

### Beteiligte Berufskollegs:

Albrecht-Dürer-Berufskolleg,  
Düsseldorf

Adolf-Kolping-Berufskolleg Kerpen-  
Horrem

Anne-Frank-Berufskolleg Münster

Berufskolleg Beckum des Kreises  
Warendorf

Berufskolleg Eifel

Berufskolleg Erkelenz

Berufskolleg Hattingen

Berufskolleg EST Geilenkirchen

Berufskolleg Kaufmännische Schulen  
des Kreises Düren

Berufskolleg für Gestaltung und  
Technik der Städteregion Aachen

Berufskolleg für Technik und  
Gestaltung der Stadt Gelsenkirchen

Berufskolleg Ostvest Datteln

Berufskolleg Senne Bielefeld

Berufskolleg für Technik und  
Informatik Neuss

Berufskolleg West der Stadt Essen

Berufskolleg Witten des Ennepe-  
Ruhr-Kreises

Carl-Severing-Berufskolleg Bielefeld

Ems-Berufskolleg Rheda-  
Wiedenbrück

Felix-Fechenbach-Berufskolleg  
Detmold

Freiherr-vom-Stein-Berufskolleg  
Minden

Georg-Kerschensteiner-Berufskolleg  
Troisdorf

Hansa Berufskolleg Unna

Leo-Symphor-Berufskolleg des  
Kreises Minden-Lübbecke

Lippe Berufskolleg Lünen

Nell-Breuning-Berufskolleg Frechen

Robert-Schmidt-Berufskolleg Essen

Technischen Schulen des Kreises  
Steinfurt

Thomas-Eßer-Berufskolleg  
Euskirchen

Kontakt:

Universität Paderborn

cevet – centre for vocational education and training

Warburger Straße 100

D – 33098 Paderborn