

Individuelle Kompetenzentwicklungswege

Bildungsgangarbeit in einer dualisierten Ausbildungsvorbereitung (InBig)



InBig-Handreichung:

Kollegiale Weiterbildung

Qualifizierung, Unterstützung und kollegialer Austausch
für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs

Projektleitung und Koordination

Ministerium für
Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Impressum:

Herausgeber:

Cevet

Autoren:

Kundisch, Heike / Kremer, H.-Hugo

Internetseite:

<http://wiwi.uni-paderborn.de/departments5/>

<http://cevet.uni-paderborn.de/inbig/>

Layout:

Heike Kundisch, Sebastian Rohde

Druck:

Janus Druck Borcheln

2014

Das Projekt „InBig“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS-Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

InBig-Handreichung: Kollegiale Weiterbildung

**Qualifizierung, Unterstützung und kollegialer Austausch
für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs**

Inhalt

1	Ausgangslage	6
	Einbettung in ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt	6
	Zielgruppe der Weiterbildung	6
	Akteure der Weiterbildung	7
	Handlungsfelder und Weiterbildungsthemen	7
2	Die Kollegiale Weiterbildung	8
	Handlungsleitende Aspekte	8
	Struktur der Weiterbildung	8
	Selbstreflexion	10
	Selbstevaluation	11
3	Spezifische Themenblöcke	12
	Änderungsmanagement	12
	Führen und Leiten	13
	Selbstmanagement	14
4	Kollegiale Phasen: Individuelle Austauschformate	15
5	Der Methodenkoffer	16
	Beobachtung & Feedback	17
	Jahresplanung und Checklisten	18
6	Resümee und Ausblick	18
7	Anhang	19
	Literatur	27
	Akteure und Ansprechpartner der Kollegialen Weiterbildung	30
	Akteure und Ansprechpartner des XENOS-Projektes InBig	31

1 Ausgangslage

- Wie bekomme ich meine Kolleginnen und Kollegen mit ins Boot?
- Wie gehe ich mit Prozessen der Veränderung zielführend und ressourcenschonend um?
- Wie gestalten Gleichgestellte ihre Arbeit und (wie) begegnen sie ähnlichen Herausforderungen?

Fragen dieser Art von Lehrkräften in Positionen eines Koordinators, einer Bildungsgangleiterin oder eines Bildungsgangbeauftragten haben uns 2012 zu der Entwicklung einer Weiterbildung motiviert, welche den Fokus auf einen begleiteten und methodengestützten kollegialen Austausch legt und mit themenspezifischen Workshops kombiniert. Im Mittelpunkt des Interesses liegen die Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Herausforderungen einer Lehrkraft mit ersten Führungsaufgaben. Bildungsgänge der Ausbildungsvorbereitung stehen im Vordergrund. Dies ist nicht nur der Anbindung an das Forschungs- und Entwicklungsprojekt InBig geschuldet, sondern auch der Vermutung besonderer Herausforderungen an eine für diese Bildungsgänge verantwortliche Person. Diese Vermutung gründet sich sowohl auf Diskussionen mit den beteiligten Lehrkräften, als auch auf Vorerfahrungen aus vorhergehenden Projekten¹ sowie aus der Arbeit mit Jugendlichen aus dem Übergangssystem (z. B. in der Berufsvorbereitung (BVB)).

¹ Zum Beispiel das Innovationsprojekt InLab <http://cevet.eu/forschung/abgeschlossene-projekte/inlab/>

Einbettung in ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Individuelle Kompetenzentwicklungswege: Bildungsgangarbeit in einer dualisierten Ausbildungsvorbereitung“ (InBig²) wird im Zeitraum März 2012 bis Dezember 2014 an 17 Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Hierbei stehen unterschiedliche Aspekte der individuellen Förderung in der Ausbildungsvorbereitung im Fokus. Eine individuelle Bildungsgangarbeit in der Ausbildungsvorbereitung soll die besonderen Problemlagen und Herausforderungen dieses Bildungskontextes und der Jugendlichen in diesen Bildungsgängen aufnehmen (vgl. KREMER et al. 2013).

Als Themenschwerpunkte werden „Umgang mit Heterogenität“, „Feststellung und Förderung von Basiskompetenzen“ und „Einbindung und Betreuung von Praxisphasen“ von den Berufskollegs in Standortarbeitsgruppen individuell bearbeitet. Daneben werden Lernsituationen zu den Oberbegriffen „Akzeptanz und Toleranz“ (vgl. ROHDE 2013) entwickelt und in die didaktische Jahresplanung integriert und schließlich wird eine Weiterbildung für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs entwickelt, erprobt und implementiert (vgl. KUNDISCH / HEINZ 2013).

Zielgruppe der Weiterbildung

Als Zielgruppe für die Weiterbildung wurden Lehrkräfte identifiziert, welche

² <http://cevet.eu/forschung/aktuelle-projekte/inbig/>

der unteren Managementebene an Berufskollegs zugeordnet und als *Nachwuchsführungskräfte* bezeichnet werden. Sie haben erste Führungsaufgaben übernommen und möchten sich aktiv mit ihrer neuen Rolle auseinandersetzen sowie Lösungsstrategien für tägliche und nicht alltägliche Herausforderungen erarbeiten. Ebenso besteht ein Interesse daran zu klären, ob eine Übernahme weiterer Verantwortlichkeiten und Führungsaufgaben für die Personen in Frage kommt. Für die Teilnahme von Lehrkräften an der Weiterbildung wird deren Interesse an Austauschprozessen vorausgesetzt, die über das eigene Berufskolleg hinausgehen. Zudem wird eine Umsetzung des best-practice-Gedankens erwartet (vgl. WILBERS 2008).

Akteure der Weiterbildung

Die Inhalte und die Struktur der Weiterbildung wurden in einer Arbeitsgruppe erarbeitet. Diese Arbeitsgruppe setzte sich zusammen aus Lehrkräften mit Bildungsgangverantwortung und Einsatz in der Ausbildungsvorbereitung aus den Berufskollegs Freiherr-vom-Stein in Minden und Richard-von-Weizsäcker in Paderborn sowie aus einem Vertreter der Bezirksregierung Detmold und zwei Vertretern des Center for Vocational Education and Training (Cevet) der Universität Paderborn, die zudem die Koordination und die wissenschaftliche Begleitung der Entwicklung und Durchführung der Weiterbildung übernehmen. Die für die Weiterbildung entworfenen und ausgewählten Materialien und Methoden

wurden an den beiden genannten Berufskollegs erprobt und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess entsprechend angepasst.

Handlungsfelder und Weiterbildungsthemen

Basierend auf den Handlungsfeldern einer Nachwuchsführungskraft an Berufskollegs (vgl. Anhang 5) wurden die Themen (vgl. Kapitel 2 und 3 in dieser Handreichung) und Situationen der Weiterbildung eingegrenzt. Es werden insbesondere Situationen und Handlungsfelder aus Bildungsgängen der Ausbildungsvorbereitung herangezogen. Da sich die Weiterbildung an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden orientiert, bleibt sie darauf jedoch nicht beschränkt, sondern bietet auch Raum für die individuellen Problemstellungen der Teilnehmenden.

Zu den Bildungsgängen der Ausbildungsvorbereitung werden beispielsweise das Berufsvorbereitungs- und Berufsorientierungsjahr (BVJ und BOJ), das Berufsgrundschul- bzw. Berufsgrundbildungsjahr (BGJ) sowie die Klassen für Schülerinnen und Schüler ohne Ausbildungsvertrag (KSoB) gerechnet (vgl. KONSORTIUM BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG 2006). Das Schülerklientel dieser Bildungsgänge zeichnet sich durch vielfältigen Förderbedarf aus, der sowohl in einer heterogenen Leistungsstruktur (Lernschwächen, Motivationslosigkeit usw.) als auch in Problemlagen im familiären und privaten Umfeld (Schulden, Suchtprobleme, familiäre Gewalt, Sprachbarrieren etc.) und den kognitiven Voraussetzungen zu

finden ist (vgl. BAETHGE / BAETHGE-KINSKY 2012; KREMER / ZOYKE 2013; EICKHOFF / KREMER / ZOYKE 2014).

Im Herbst 2013 konnte der Prototyp der Weiterbildung, die *Kollegiale Weiter-*

bildung, unter Teilnahme von sieben Berufskollegs starten. Die Weiterbildungsstruktur sowie grundlegende Inhalte und Themenbeispiele werden im Folgenden vorgestellt.

2 Die Kollegiale Weiterbildung

Die Bezeichnung „kollegial“ ergab sich aus der Schwerpunktsetzung auf einen strukturierten kollegialen Austausch, welcher über eine Fallberatung oder Hospitation, bei denen der Unterricht und die Schülerinnen und Schüler im Fokus stehen, hinausgeht. Austauschprozesse sind sowohl innerhalb der Berufskollegs als auch berufskollegübergreifend gewinnbringend, ressourcenschonend und unterstützend, insbesondere, wenn es um eine Schärfung der eigenen Rolle geht. Sie setzen Lernprozesse in Gang und eröffnen Wege zu unbewusstem Wissen und zu einem Wissenstransfer (vgl. Kapitel 4 und 5).

Handlungsleitende Aspekte

Die folgenden zentralen Fragen sind – gemeinsam mit dem identifizierten Unterstützungsbedarf – bei der Durchführung der Kollegialen Weiterbildung handlungsleitend:

Welches sind die der Führungsposition zugeordneten Handlungsfelder?

Wie kann die Rolle ausgefüllt werden, um diese Aufgaben und Tätigkeiten adäquat umzusetzen?

Wie kann aus dieser Führungsposition heraus individuelle Bildungsgangarbeit

nicht nur reaktiv sondern aktiv gestaltet werden?

Als Unterstützungsbedarf der Nachwuchsführungskräfte wurden folgende Punkte identifiziert:

- Behandlung realer Situationen aus dem Berufsalltag auch direkt an den Berufskollegs.
- Methodische Unterstützung bei einer Selbstreflexion.
- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen in ähnlicher Situation, kombiniert mit einer professionellen Begleitung.
- Thematischer Input zu den neuen Aufgabengebieten.

Struktur der Weiterbildung

Es entstand im Entwicklungsprozess – aufbauend auf den handlungsleitenden Aspekten – die folgende Weiterbildungsstruktur:

Die Weiterbildung ist auf die Dauer eines Schuljahres ausgelegt, um *wiederkehrende Arbeitsprozesse* in den *Lernprozess* einbeziehen zu können, Möglichkeiten der *Erprobung* des Gelernten nutzen zu können, *Erfahrungen* in diesem Kontext gemeinsam zu *reflektieren* und um *Zeit* zu haben, das Erlernte *zu verinnerlichen*.

Sieben oder acht *Workshops* stützen die Vor- und Aufbereitung der sogenannten

kollegialen Phasen (s. u.). Die Teilnehmenden setzen sich während der Veranstaltungen unter anderem mit Inhalten zu den *Handlungsfeldern*, zur individuellen *Bildungsgangarbeit* und zu *Führungsherausforderungen* im Allgemeinen und im individuellen Fall auseinander.

Während der kollegialen Phasen finden Treffen in *Kleingruppen* an den Berufskollegs statt. Nehmen aus einem Berufskolleg mehrere Lehrkräfte an der Weiterbildung teil, können diese Treffen mit Kolleginnen und Kollegen des eigenen Berufskollegs erfolgen. In einer

zweiten möglichen Variante finden diese Treffen auch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Berufskollegs statt. Die Varianten können auch nacheinander umgesetzt werden und werden mit den TeilnehmerInnen individuell abgestimmt und von ihnen selbst organisiert. Beide Varianten bieten den Teilnehmenden der Weiterbildung die Möglichkeit, die Potentiale eines kollegialen Austauschs wie *kollegiale Hilfestellung*, *Perspektivwechsel*, *Bildung und Festigung eines Netzwerks* sowie *best-practice-Prozesse* zu nutzen (vgl. Abbildung 1).

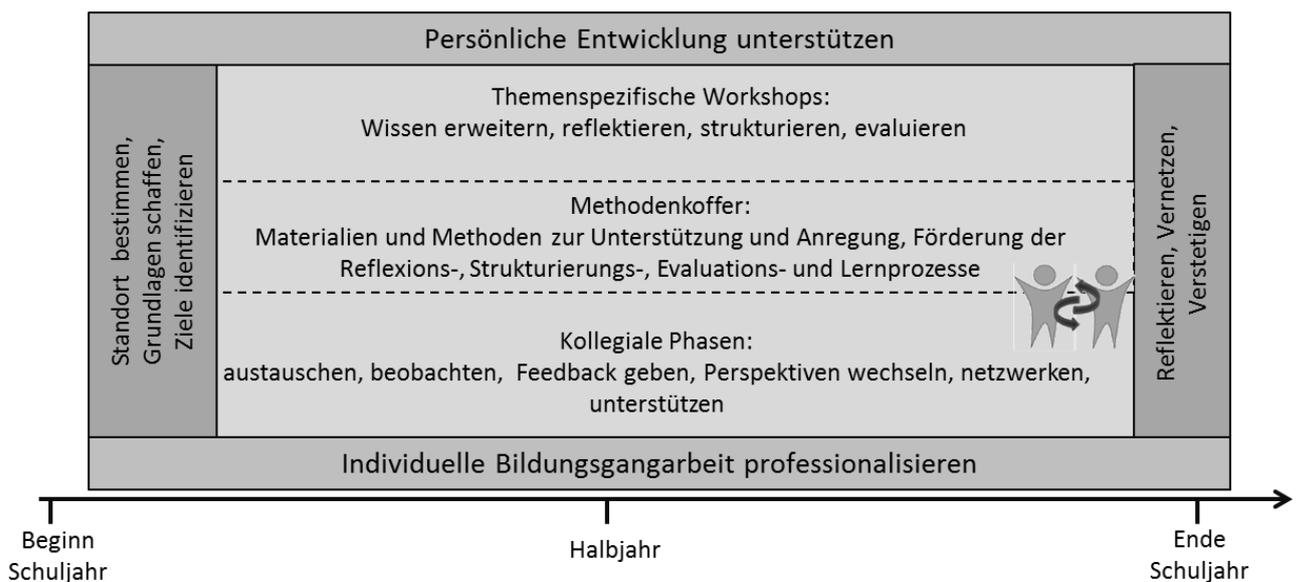


Abbildung 1: Struktur und Inhalte der Kollegialen Weiterbildung im Überblick

Die Lehrkräfte, die an der Kollegialen Weiterbildung teilnehmen, setzen innerhalb der kollegialen Phasen die Termine selbst, wählen entsprechende Situationen aus dem Berufsalltag aus (z. B. die erste Konferenzleitung oder die Leitung einer Veranstaltung mit externen Partnern) und ziehen sich diejenigen Instrumente aus unserem so-

genannten *Methodenkoffer* zur Unterstützung heran, die ihnen für diese Situation am sinnvollsten erscheinen. In diesem Methodenkoffer werden die für die Weiterbildung entwickelten und erprobten *Instrumente* bereitgestellt und mit Hinweisen und Anleitungen hinterlegt (siehe Kapitel 5 und Beispiele im Anhang). Um den zielgerichteten und hilf-

reichen Einsatz dieser Materialien und Methoden zu gewährleisten, werden diese zuvor besprochen und erprobt.

Die Kollegiale Weiterbildung zeichnet sich durch eine hohe inhaltliche und strukturelle Flexibilität aus und berücksichtigt individuelle Bedürfnisse. Ablauf und Inhalt werden zentral koordiniert und die Lehrkräfte in den Klein-

gruppen bei Bedarf individuell begleitet.

Grundlegende Themen, die sowohl während der Workshops als auch während der kollegialen Treffen stets eine wichtige Rolle spielen sind *Selbstreflexion* und *Selbstevaluation*. Sie werden im Folgenden vorgestellt und skizziert.

Selbstreflexion

Die 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 Berufskollegen 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, S. 97 ff; DILGER 2007) und hilft dabei neue Handlungsroutinen 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“ (S. 16). Mit Informationsmaterial als Teil des Methodenkoffers der Kollegialen Weiterbildung wird diese Methode den Teilnehmenden als Bereicherung der eigenen Arbeit näher gebracht. Unterstützende Fragen als prozessbegleitende Reflexionshilfen und Möglichkeiten zur konkreten Umsetzung werden den Teilnehmenden mit an die Hand gegeben (vgl. DEUBER 2006; HAGEMANN / ROTTMANN 1999). Neben Methoden wie beispielsweise dem *Reflexionstagebuch* oder dem *Assoziationsbild* wird die sogenannte *Strukturierende Prozessbegleitung* vorgestellt. Hierfür stellen wir in der Weiterbildung eine Dokumentationsvorlage für den Zeitraum der Kollegialen Weiterbildung bereit, die unter anderem durch Fragen zu den täglichen beruflichen Herausforderungen strukturiert ist. Sie soll den Teilnehmenden dabei helfen eine gedankliche Brücke zwischen Situationen und Handlungsfeldern ihres Berufsalltags und dem kollegialen Austausch zu schlagen und so dabei helfen diesen Prozess zu strukturieren und möglichst gut zu nutzen.

Selbstevaluation

Zur Verbesserung der Bildungsgang- oder Projektarbeit kann Selbstevaluation neben einer externen Evaluation gewinnbringend 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.“ (XENOS-PANORAMA-BUND 2013, vgl. Abbildung 2) Die Stärken dieses Verfahrens liegen insbesondere darin, dass die Selbstevaluation dabei hilft Ziele zu präzisieren, den internen Austausch zu verstärken, dass eine klare Benennung der Interessen und gegebenenfalls Differenzen gefordert wird, dass wir neugierig gemacht werden auf die Ergebnisse unserer Arbeit und unsere Aufmerksamkeit auf diese Ergebnisse fokussiert ist anstatt auf den Einsatz.

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

- Gewinnung grundlegender Erkenntnisse über Voraussetzungen, den Ablauf, die Organisation, die Resultate und die Wirkungen der eigenen Arbeit.

tate 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 Prozesse auf individuelle Förderung hin zu überprüfen.
- Prozessanpassung u.v.m..

„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-KOHLBERG 2006, S. 89; vgl. auch KÖNIG 2006 und 2007; BUHREN / KILLUS / MÜLLER 2002; KÄHLER 2006)

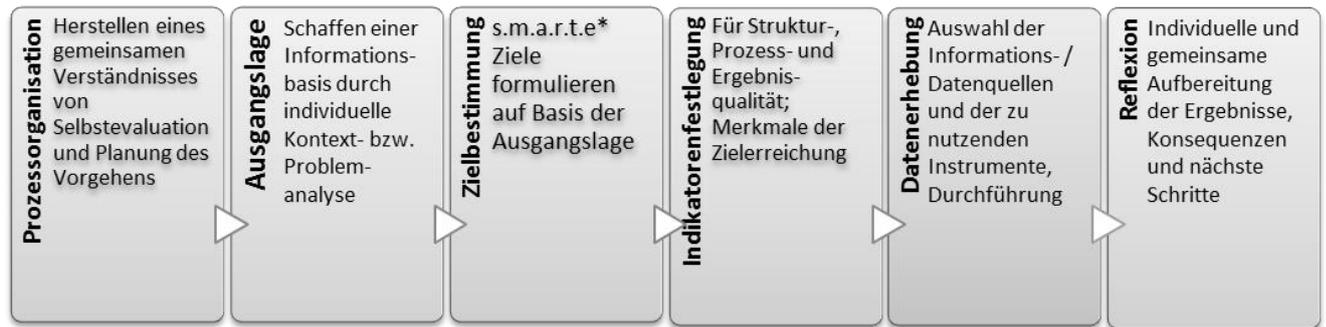


Abbildung 2: Beispielhafter Ablauf einer Selbstevaluation (vgl. Tillmann 2013, angepasst)

*spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert

3 Spezifische Themenblöcke

Zeitlich und inhaltlich gerahmt und sinnvoll ergänzt werden die kollegialen Phasen sowie der Material- und Methodeneinsatz von ein- oder mehrtägigen Workshops. Diese Workshops greifen inhaltlich typische Themen einer Führungskräfteweiterbildung auf, konzentrieren sich hierbei jedoch, entsprechend der beschriebenen Zielgruppe, auf Themen, die sich für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs als besonders hilfreich herausgestellt haben. Somit finden sich unter den Workshop-

themen *Änderungsmanagement, Selbstmanagement* und *Führen & Leiten* unter anderem Inhalte wie Zielbestimmung, Prozessgestaltung, Motivation, Rollenschärfung, Führungsstile, rechtliche und organisationale Rahmenbedingungen etc.. Grundsätzlich bleibt die Kollegiale Weiterbildung auch hier flexibel und möglichst individuell auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden ausgerichtet und greift (aktuelle) Themen der Bildungsgangarbeit auf. Im Folgenden werden beispielhafte Inhalte zu den drei genannten Workshopthemen vorgestellt.

Änderungsmanagement

Die Teilnehmenden lernen die Ziele und Prinzipien des Change Managements und zugehörige Modelle (z. B. von Kurt Lewin) kennen.

Ebenso gehört die Auseinandersetzung mit einer Rollenklarheit der Führungskraft sowie Transparenz und Austausch als zentrale Erfolgsfaktoren zu der Basis des Workshops „Änderungsmanagement“. In der Theorie und anhand praktischer Beispiele aus der Bildungs-

gangarbeit wird erarbeitet, wie positive Energien im Bildungsgangteam geweckt und Vertrauen in die eigenen Stärken geschaffen werden können. Die Eckpunkte der Bildungsgangarbeit (vgl. Abbildung 3) 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).

Die Teilnehmenden lernen, wie sie als Nachwuchsführungskräfte Widerstand erkennen, dessen Ursachen herausfinden und schließlich entsprechend dieser Ursachen mit dem Widerstand umgehen können.

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

Abbildung 3: Eckpunkte einer Bildungsgangarbeit (KRANERT / KREMER / ZOYKE 2013, S. 52)

Führen und Leiten

Unter diesen Begriffen finden sich Themen wie

- Annäherung an ein Rollenverständnis der Teilnehmenden,
- Führungskultur und -stile sowie
- rechtliche Rahmenbedingungen.

Einflussfaktoren auf die eigene(n) Rolle(n) (vgl. ABELS 2007) und Konfliktpotentiale werden aufgedeckt. Insbesondere die Sandwichposition und ihre

besonderen Herausforderungen und Chancen werden thematisiert (vgl. SIEMANN 2012; vgl. Abbildung 4). 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 Aufga-*

be, die *Umwelt der Gruppe*, der oder die *Führende selbst* sowie übrige *Gruppenmitglieder als Individuen* und *als Gruppe* (vgl. ULRICH / FLURI 1995, S. 228). 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)* sind außerdem ein wichtiger Bestandteil der Workshops „Führen und Leiten“ und ihre Kenntnis Grundlage der Erfüllung einer Position als Nachwuchsführungskraft (vgl. APO-BK 2013).

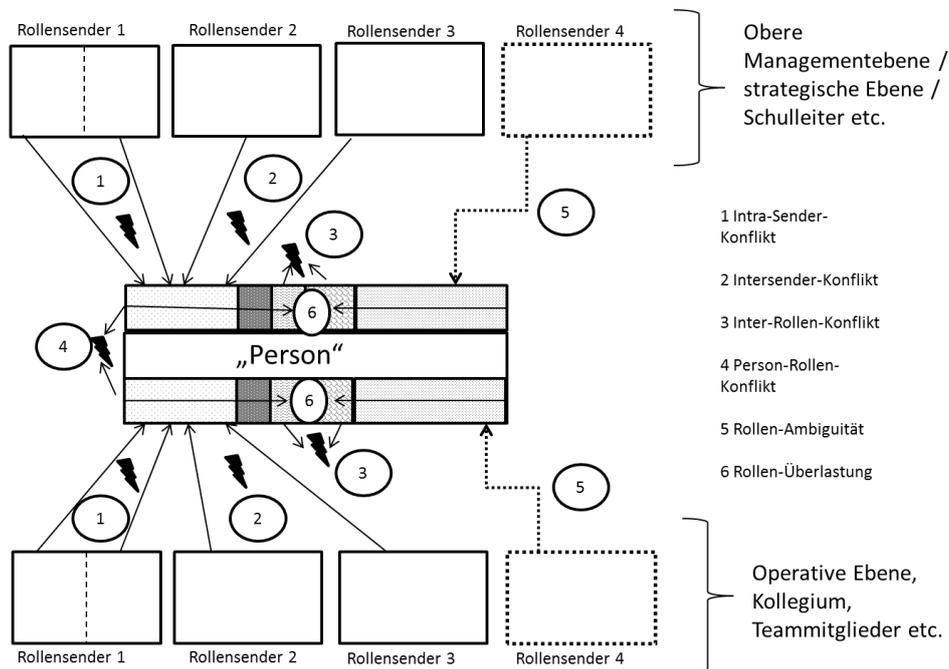


Abbildung 4: Person und Sandwichrolle (NEUBERGER 1995, S. 88, erweitert)

Selbstmanagement

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

Problematisch werden können die ständigen Unterbrechungen im Arbeitsablauf, empfundene Fremdbestimmtheit sowie subjektives Erleben von Zeitmangel in den Arbeitsabläufen (Beispiel „Waldarbeiter“: Ich habe keine

Zeit die Säge zu schärfen, ich muss die Bäume fällen...). Eigene hinderliche und energieraubende Störungen sind nach ROSENSTIEL beispielsweise:

Konzeptionsloser Arbeitsstil: Zum Beispiel fehlende Ziele und Prioritäten, blinder Aktionismus, fehlende Planung, zu wenig Zeit für Vorbereitung, 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, 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 (ROSENSTIEL et al. 2009, S. 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.

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.

Am Anfang steht als Basis des „Sich selbst kennen lernens“ eine Situationsanalyse auf der individuelle Zielsetzungen aufbauen (*s.m.a.r.t.e* Ziele). Beispielsweise mit dem DISG-Persönlichkeitsmodell (SEIWERT 2001) werden typgerechte Strategien und Umsetzungshinweise zur Zielerreichung erarbeitet. Im Zentrum steht die Initiative für eine selbst-verantwortete Lebensführung – entweder ich verändere die Umwelt oder mich selbst (vgl. WEISWEILER 2013).

4 Kollegiale Phasen: Individuelle Austauschformate

Die Teilnehmenden der Kollegialen Weiterbildung haben die Möglichkeit,

ihre Austauschtreffen individuell nach ihren Bedürfnissen zu gestalten und werden gleichzeitig durch die Inhalte des Methodenkoffers unterstützt. Zudem erfahren sie eine individuelle Be-

gleitung durch die Trainerinnen der Weiterbildung. Die Herausforderungen liegen vor allem in der räumlichen Distanz und der unterschiedlichen Organisation der Berufskollegs. Die Art und die Herausforderungen der Umsetzung werden zu Beginn eines jeden Workshops besprochen, um gegebenenfalls gegensteuern zu können. Die Teilnehmenden haben während der gesamten Weiterbildung die Möglichkeit neue Konstellationen einzugehen.

Entsprechend der Konstellationen kann der kollegiale Austausch zum Beispiel folgendermaßen genutzt werden bzw. zu folgenden Anlässen stattfinden:

- Zu Beginn gegenseitiges Vorstellen der Berufskollegs und deren Organisation sowie dessen Bildungsgänge, um eine Grundlage für die folgenden Treffen zu schaffen.

- Situationen, die für die Teilnehmenden neu sind und eine Herausforderung in unterschiedlicher Weise darstellen, werden besucht bzw. beobachtet und gemeinsam reflektiert. Beispielsweise das Leiten einer Konferenz oder Sitzung unter Einsatz der Beobachtungs- und Feedbackmaterialien.
- Ohne externen Anlass ein Treffen zur Bearbeitung der während der Workshops begonnenen Aufgaben und zur gegenseitigen Reflexion.
- Durchführung eigener Workshops zu aktuellen Themen in den Kleingruppen.

Es wird bei dieser Organisation und Durchführung von den Teilnehmenden Eigenverantwortung und Engagement vorausgesetzt, um die Teilnahme an der Kollegialen Weiterbildung möglichst gewinnbringend nutzen zu können.

5 Der Methodenkoffer

In dem Methodenkoffer der Kollegialen Weiterbildung werden zu Beginn der Weiterbildung Unterlagen zu den folgenden Themen zusammengestellt:

- Anleitungen zur Beobachtung und Feedback.
- Beobachtungsbögen.
- Jahresplan³ einer/s Bildungsgangverantwortlichen.
- Checklisten zum Jahresplan.

Es handelt sich hierbei um Materialien, die jeweils eine komprimierte Einführung in das Thema beinhalten sowie

Beispiele für eine Umsetzung und möglicher Instrumente. Sie dienen als Arbeitsgrundlage für die gemeinsame Arbeit während der folgenden Monate. Entsprechend dem Bedarf der Teilnehmenden werden die Materialien im Laufe der Weiterbildung zudem weiter ergänzt und ausgebaut. Insbesondere der Jahresplan und die dazugehörigen Checklisten sollen zu einem best-practice-Austausch anregen und der Pool der Checklisten durch Beispiele und Erfahrungswerte weiter gefüllt werden.

³ Dieser ist nicht gleichzusetzen mit der didaktischen Jahresplanung

Beobachtung & Feedback

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 beraten, verwalten, innovieren und unterrichten – 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:

Mitarbeiter-/ , Beratungs- und Motivationsgespräche ohne Zielvorgabe.
Praxisphasen vorbereiten.

- *Schulexterne Kommunikation und Kooperation*, beispielweise:

Abstimmungsgespräche mit außerschulischen Partnern (IHK, Kolping, TBZ, u. s. w.).

Kooperation mit Betrieben und Bildungsträgern während der Praxisphasen.

- *Gestaltung und Qualitätsentwicklung*, beispielsweise:

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, S. 416 ff.). Innerhalb der Kollegialen Weiterbildung wird dies (ergänzt durch fachlichen Input während der Workshopsequenzen) genutzt, um gezielt Aufgaben einer Bildungsgangbetreuung und -koordination 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.

Typische Beobachtungsfehler (vgl. GRAUMANN 1969; FABNACHT 1995; ZIMBARDO / GERRIG 1996) sowie die Herausforderungen des möglichst objektiven Beobachtens und eines adäquaten Feedbacks, werden in der Auftakt-

veranstaltung vorgestellt und grundlegend behandelt (vgl. FENGLER 1998).

Jahresplanung und Checklisten

Der Jahresplan dient zur Unterstützung der Bildungsgangverantwortlichen bei der Organisation, Strukturierung und Terminierung des Schuljahres. Er soll langfristig helfen, wichtige terminliche Vorgaben im Auge zu behalten, einen besseren Überblick über das laufende Schuljahr zu bekommen und neue Kolleginnen und Kollegen strukturiert und zügig einarbeiten zu können.

In einem ersten Schritt soll die Erstellung eines solchen Jahresplans dabei unterstützen, sich und die eigene Aufgabe und Rolle in der Bildungsgangverantwortung kritisch zu reflektieren und sich der Handlungsfelder im Rahmen der genannten Position bewusst zu werden. Der für die Kollegiale Weiter-

bildung entworfene Jahresplan orientiert sich an den berufsorientierenden Bildungsgängen und ist als exemplarische Vorlage zu verstehen, die den individuellen schulischen und bildungsgangspezifischen Gegebenheiten anzupassen ist (Anhang 1).

Ergänzt wird der Jahresplan durch detaillierte Checklisten, mit deren Hilfe einzelne Veranstaltungen im Laufe des Schuljahres (z. B. Einschulung, Bildungsgangkonferenz, Abschlussfeier, Anhang 2) noch genauer geplant und absolviert werden können. Auch diese Checklisten, die in der Kollegialen Weiterbildung zugehörig zum Jahresplan bereit gestellt werden, sind exemplarisch zu verstehen und können bzw. müssen auf die jeweiligen Bedürfnisse und Gegebenheiten angepasst werden.

6 Resümee und Ausblick

Nach den Veranstaltungen und auch in den Gesprächen während der kollegialen Austauschtreffen wurde regelmäßig Feedback zu den Weiterbildungsinhalten und zur Organisation eingeholt, um gegebenenfalls gegensteuern und anpassen zu können. In diesen Rückmeldungen wurde noch einmal bestätigt, dass

- die individuelle Betreuung während der Weiterbildung,
- die herrschende hohe Vertraulichkeit in der Gruppe,
- die verschiedenen Reflexionsebenen (Selbstreflexion, Reflexion durch

die Trainerinnen und die KollegInnen),

- der Nutzen von Trainingssituationen im Berufsalltag für einen Transfer der Workshopinhalte,
- der Abgleich von Eigen- und Fremdwahrnehmung und letztlich
- der offene kollegiale Austausch

sehr gewinnbringend für die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer sind. Unabhängig davon, ob es sich um Bildungsgänge der Ausbildungsvorbereitung handelt oder nicht – bieten diese genannten Punkte eine große Unterstützung dabei, sich mit den der Position zugeordneten Handlungsfeldern und der neuen Rolle einer

Nachwuchsführungskraft am Berufskolleg auseinanderzusetzen.

Über die Laufzeit des Forschungs- und Entwicklungsprojektes InBig hinaus wird die Kollegiale Weiterbildung für

die Zielgruppe der Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs angeboten und über die Universität Paderborn ausgeschrieben.

7 Anhang

Anhang 1: Beispiel eines Jahresplans

Anhang 2: Beispiel einer Checkliste aus dem Jahresplan

Anhang 3: Beispiel eines Beobachtungsbogens: Systematische Beobachtung

Anhang 4: Beispiel zum Thema „Feedback“: Hilfefragen für die Umsetzung

Anhang 5: MindMap Handlungsfelder einer Nachwuchsführungskraft

Anhang 6: Ein Beispiel aus dem Änderungsmanagement: Wie entsteht Wandel? Das Model von Lewin

Anhang 1: Beispiel eines Jahresplans

Quartale	Termine/ 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		
Quartal 2		Vorgang "Quartalsnoten bekanntgeben" betreuen		
		Organisation Betreuung Praxisphasen		
		an Vorgang "Elternsprechtag organisieren" mitwirken		
		Zeugniskonferenz durchführen		
		Beratung schwacher Schüler		
Quartal 3		Zeugnisse erstellen und ausgeben		
		Organisation der Anmeldephase		
		Beteiligung am Vorgang "Information an neue Schüler", Bücherliste		
		Vorgang "Blaue Briefe verschicken" überwachen		
Quartal 4		Vorgang "Quartalsnoten bekanntgeben" betreuen		
		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			

Anhang 2: Beispiel einer Checkliste aus dem Jahresplan

Checkliste Konferenz

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 - Referenten		
formgerecht - Datum der Einladung - Ort/Raum, Anfangszeit, voraussichtliche Dauer - Nennung des Bildungsganges - Tagesordnung - Protokollant benennen - Unterschrift - Verteiler		
Genehmigung durch den Schulleiter einholen		
per Mail / Aushang am schwarzen Brett		

Durchführung...

Aspekte	Wann?/Bis wann?	Erledigt
Räumlichkeiten, Medien prüfen Sitzordnung festlegen		
Teilnehmer tragen sich in die Anwesenheitsliste ein		
Begrüßung der Teilnehmer 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 Stellvertreterin/ des Stellvertreters		
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 verlegen/ 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, vom Protokollanten unterschrieben an die Schulleitung weiterleiten, am schwarzen Brett aushängen, per Mail mit Anhängen versenden		
Protokoll für alle Konferenzteilnehmer zugänglich abheften		
Maßnahmen, die sich aus der Sitzung ergeben einleiten und nachhalten (→ Änderungsprozesse)		

Anhang 3: Beispiel eines Beobachtungsbogens: Systematische Beobachtung

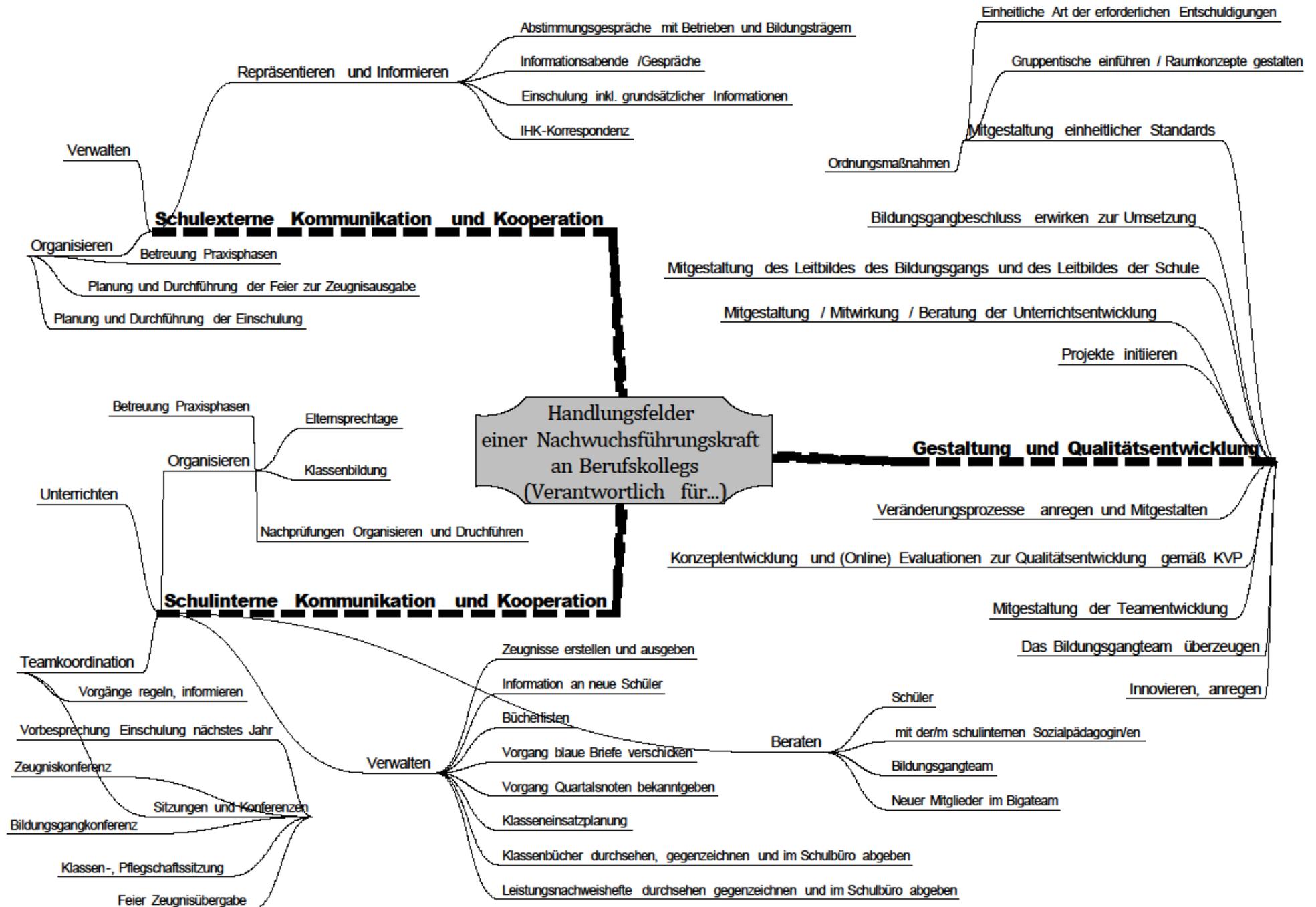
Datum:	Beobachtungsaspekt/ Thema: Sitzung- / Konferenzleitung	
Dokument:		
Uhrzeit: von bis	Beschreibung der Ausgangslage:	
Klassenstufe/Bildungsgang:		
Beobachtungsdimensionen	Handlungsablauf: Die beobachteten Situationen werden kurz und wertfrei beschrieben (Was wird getan? Was geschieht? Wie geschieht es? Tätigkeiten beschreiben)	Orientierungsaspekte/ Bemerkungen
Person <ul style="list-style-type: none"> • Körpersprache • Mimik • Gestik • Blickkontakt • Stimme Medien/ Materialien <ul style="list-style-type: none"> • PPP vorbereitet • Materialien vorbereitet • Moderationsmaterialien Gesprächsführung <ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Sprechanteil • Flexibilität • Roter-Faden Die Anderen <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächskultur/- atmosphäre • An- und Abwesenheit • Reaktionen/Interaktionen Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Zeitrahmen • Sitzordnung • Raumgestaltung 		

Anhang 4: Beispiel zum Thema „Feedback“: Hilfefragen für die Umsetzung

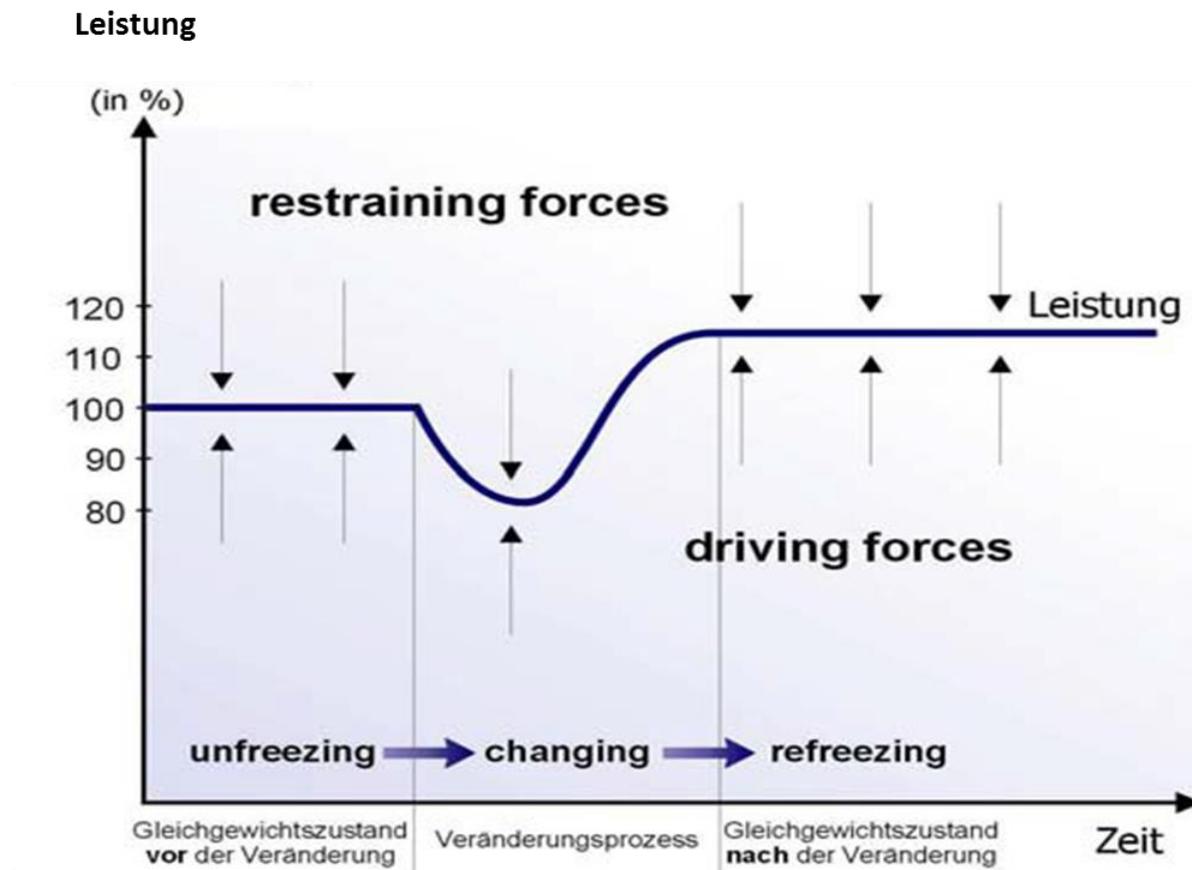
Hilfefragen für die Umsetzung von Feedback:

- 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?

Anhang 5: MindMap Handlungsfelder einer Nachwuchsführungskraft



Wie entsteht Wandel? – Modell von Lewin



Das drei Phasen Modell von Lewin (vgl. Vahs 2009)

Literatur

- Abels, H. (2007): Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft.
- Amelang, M. / Bartussek, D. (1990): Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung.
- 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> Stand: 23.04.2014
- Baethge, M. / Baethge-Kinsky V. (2012): Zu Situation und Perspektiven der Ausbildungsvorbereitung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf in NRW. Eine explorative Studie an ausgewählten Berufskollegs.
- 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“.
- Eickhoff, A. / Kremer, H.-H. / Zoyke, A. (2014): Übergang mit System?! Eine Betrachtung des Übergangs- und Berufsorientierungsprozesses aus der Perspektive von Jugendlichen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Band 110, Heft 1, S. 37-56.
- Faßnacht, G. (1995): Systematische Verhaltensbeobachtung. Eine Einführung in die Methodologie und Praxis.
- Fengler, J. (1998): Feedback geben. Strategien und Übungen.
- Graumann, C. F. (1969): Sozialpsychologie. 1. Halbband: Theorien und Methoden. Handbuch der Psychologie, 7. Band.
- Hagemann, M. / Rottmann, C. (1999): Selbst-Supervision für Lehrende. Konzept und Praxisleitfaden zur Selbstorganisation beruflicher Reflexion.
- Kähler, H. D. (2006): Barrieren der Selbstevaluation – und wie man sie umgehen, überwinden oder schleifen kann. Online: <http://www.selbstevaluation.de/literatur/>, Stand: 05.05.2014

- König J. (2006): Ein Praxisleitfaden zur Selbstevaluation in der Jugendhilfe. <http://www.selbstevaluation.de/literatur/>, Stand: 05.05.2014
- König, J. (2007): Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit.
- Konsortium Bildungsberichterstattung (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. <http://www.bildungsbericht.de/daten/gesamtbericht.pdf>, Stand: 13.06.2014
- 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. / Beutner, M. / Zoyke, A. / Kundisch, H. / Rohde, S. (2013): InBig-Report 1: Vorstellung des Projektes InBig. Von der Ausgangslage zu Entwicklungsperspektiven. Online: <http://cevet.eu/forschung/aktuelle-projekte/inbig/publikationen/?L=0>, Stand: 05.05.2014
- Kremer, H.-H. / Zoyke, A. (2013): Forschung in Innovationsarenen: Individuelle Förderung als Herausforderung der Bildungsgangarbeit in der Ausbildungsvorbereitung am Berufskolleg. In: Niedermair, G. (Hrsg.): Facetten berufs- und betriebspädagogischer Forschung. Grundlagen - Herausforderungen - Perspektiven.
- 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 Stand: 17.04.2014
- Mahlmann, R. (2011): Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen.
- 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.
- Rohde, S. (2013): Gewalt und Rassismus, Akzeptanz und Toleranz. Werte an berufsbildenden Schulen als Herausforderung individueller Bildungsgangarbeit. In: berufsbildung. Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule. Heft 143 (2013), S. 40-43.

- Rosenstiel, L. v. / Regnet, E. / Domsch, M. E. (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement.
- 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.): Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Change-Management.
- Siemann, A. (2012): Die Rolle des mittleren Managements. Führung, Hierarchie und Veränderung.
- Straßer, P. (2008): Können erkennen - reflexives Lehren und Lernen in der beruflichen Benachteiligtenförderung. Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines reflexiven Lehr-Lerntrainings.
- Tillmann, F. (2013): Selbstevaluation in der Projektarbeit. Referat zum Workshop am 28.11.2012, DJI Halle (Saale). Online: <http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/service/news/593-dokumentation-der-workshops-selbstevaluation-planen-des-dji>, Stand: 05.05.2014
- 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
- XENOS-PANORAMA-BUND 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.

Akteure und Ansprechpartner der Kollegialen Weiterbildung

Universität Paderborn
cevet – centre for vocational education and training
H.-Hugo Kremer
Heike Kundisch
Kontakt:
Tel.: 05251/ 60 5714
heike.kundisch@wiwi.upb.de



Bezirksregierung Detmold
Jochen Bödeker

Bezirksregierung
Detmold



Freiherr-vom-Stein-Berufskolleg Minden
Nicole Heinz



Richard-von-Weizsäcker-Berufskolleg Paderborn
Brigitte Hoop



Akteure und Ansprechpartner des XENOS-Projektes InBig

Projektträger:

Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW
Detlef Zech

Projektkoordination:

Geschäftsstelle für EU-Projekte und berufliche
Qualifizierung der Bezirksregierung Düsseldorf (GEB)
Christoph Harnischmacher

Diskurs-Berufskollegs:

Berufskolleg Ostvest Datteln
Juliane Brüggemann

Paul-Spiegel-Berufskolleg Dorsten
Raint Sondermann-Frauenfelder

Karl-Schiller-Berufskolleg Dortmund
Isabella Knochenhauer

Berufskolleg Erkelenz
Paul-Günther Threin

Robert-Schmidt-Berufskolleg Essen
Dirk Ruttko

Thomas-Eber-Berufskolleg Euskirchen
Kerstin Rutwalt-Berger

Berufskolleg Eifel Kall
Holger Stürmer

Berufskolleg für Technik Moers
Dr. Norbert Thiele

Hermann-Gmeiner-Berufskolleg Moers
Maria Kalaitzidou und Sandra Osterholz

Mildred-Scheel-Berufskolleg Solingen
Claudia Jetter

Georg-Kerschensteiner-Berufskolleg Troisdorf
Katharina Odenthal

cevet – Wissenschaftliche Begleitung

Projektleitung:

Prof. Dr. H.-Hugo Kremer
Prof. Dr. Marc Beutner
Dr. Andrea Zoyke

Projektsteuerung und Querschnittsbereiche:

Heike Kundisch
Sebastian Rohde

Schwerpunktbereiche und individuelle

Bildungsgangarbeit:

Anne Eickhoff
Petra Frehe
Thomas Kranert
Marie-Ann Kückmann
Sebastian Rose

Pilot-Berufskollegs:

Robert-Bosch-Berufskolleg Dortmund
Klaus Manegold

Berufskolleg West der Stadt Essen
Georg Greshake

Berufskolleg Ernährung, Sozialwesen, Technik in
Geilenkirchen
Rolf-Dieter Crott

Querschnittsbereich 1:

Nicolaus-August-Otto Berufskolleg Köln
Armin Ahlheim

Querschnittsbereich 2:

Bezirksregierung Detmold
Jochen Bödeker

Freiherr vom Stein Berufskolleg Minden
Nicole Heinz

Richard-von-Weizsäcker Berufskolleg Paderborn
Brigitte Hoop



Kontakt:

Universität Paderborn

cevet – centre for vocational education and training

Warburger Straße 100

D – 33098 Paderborn

E-Mail: inbig@cevet.eu