

Konzeption einer „kollegialen Weiterbildung“ für Nachwuchsführungskräfte an Berufskollegs

Abstract

Mit der Umwandlung der Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen in eigenständige Schulen nehmen Schulleiter¹ zusätzlich Aufgaben eines Dienstvorgesetzten wahr. Als solche richten diese u.a. neue Positionen auf mittleren und unteren Führungsebenen (bspw. Koordinatoren, Betreuer, Bildungsgangleitungen, Abteilungsleitungen) ein, welche von Lehrkräften ausgefüllt werden. Für diese Lehrkräfte besteht in der Übernahme von fachlicher Führungsverantwortung eine neue Herausforderung. Hierfür gibt es noch keine passgenaue Unterstützung. Eine Arbeitsgruppe des Forschungs- und Entwicklungsprojektes InBig² hat das Ziel, eine solche Unterstützung zu generieren. Auf diesem Weg werden die Herausforderungen und Handlungsfelder von Lehrkräften in fachlicher Führung identifiziert sowie ein schärferes Bild der neuen Rolle gezeichnet. Die Arbeitsgruppe möchte eine bestehende Lücke schließen und konzipiert eine Weiterbildung zur persönlichen Entwicklung von Nachwuchsführungskräften an Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen und zur Professionalisierung der individuellen Bildungsgangarbeit in Bildungsgängen der Ausbildungsvorbereitung. Der folgende Text gibt einen Überblick über die Motivation für das Konzept, über dessen Inhalt und Struktur sowie einen Einblick in das weitere Vorgehen der Arbeitsgruppe des Forschungs- und Entwicklungsprojektes InBig.

1 Ausgangslage

Der Motivation für die Ausrichtung und den Verlauf des Entwicklungsprozesses liegen Herausforderungen aus den folgenden zwei Kontexten zu Grunde:

1.1 Herausforderungen aus dem Kontext organisationaler Veränderungsprozesse

Mit der Umwandlung der Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen in eigenständige Schulen ändert sich auch das Verständnis der Aufgaben der Schulleiter, sie nehmen zusätzlich Aufgaben eines Dienstvorgesetzten wahr:

„Die Schulen sollen sich durch Wahrnehmung von mehr Eigenverantwortlichkeit stärker von der Basis her fortentwickeln können, [...]. Schulleiterinnen und Schulleiter, die bereits am Modellvorhaben "Selbstständige Schule" teilgenommen haben, nehmen seit dem 01.08.2008 zusätzliche Dienstvorgesetztereigenschaften wahr. Alle anderen Schulleitungen erhalten diese Aufgaben auf Antrag und im Einvernehmen mit der Schulkonferenz, spätestens jedoch bis

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird lediglich die männliche oder weibliche Form verwandt. Das jeweils andere Geschlecht ist dabei mit einbezogen.

² Individuelle Kompetenzentwicklungswege: Bildungsgangarbeit in einer dualisierten Ausbildungsvorbereitung (InBig). <http://cevet.uni-paderborn.de/inbig/>

zum 01.08.2013. Der Umfang von Leitungsfunktionen wird dadurch erhöht. So wird beispielsweise das Stellenbesetzungsverfahren für die Lehrereinstellung flexibler und transparenter gestaltet“ (MSW, DAS BILDUNGSPORTAL).

Der Ausbau einer (inoffiziell) auch als ‚erweiterte Schulleitung‘ bezeichneten mittleren und unteren Führungsebene an Berufskollegs – als fachliche Führungen ohne Weisungsbefugnis – geht mit dieser Erhöhung des Umfangs der Leitungsfunktionen des Schulleiters einher. Der Schulleiter entscheidet, ob er die mit Führungsfunktionen beauftragten Lehrkräfte mit Aufgaben einer sogenannten ‚pädagogischen Führung‘ oder mit Aufgaben des ‚Managements‘ beauftragt (RD.ERL. MSW 2008). Diese neuen Positionen werden u.a. als *Koordinatoren, Betreuer, Bildungsgangleitungen, Abteilungsleitungen* bezeichnet und sind dem Schulleiter zugeordnet. Derzeit liegen keine berufskollegübergreifenden Aufgabenbeschreibungen für diese Positionen vor. Zudem ist nicht näher definiert, was unter der ‚Betreuung‘ oder der ‚Leitung‘ eines Bildungsgangs zu verstehen ist und welche Befugnisse und Verantwortlichkeiten mit einer solchen Position verbunden sind. Die Lehrkräfte stehen somit vor einer besonderen Herausforderung der Klärung ihrer neuen Handlungsfelder und Schärfung ihrer neuen Rolle.

1.2 Herausforderungen aus dem Kontext des Forschungs- und Entwicklungsprojektes

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt InBig beschäftigt sich mit Fragen zur Verankerung individueller Förderung in der Bildungsgangarbeit (vgl. BEUTNER / ZOYKE 2013; KREMER et al. 2013). Diese Verankerung wird nicht zuletzt auch aus der Perspektive von Bildungsgangverantwortlichen betrachtet und findet sich in der Projektausrichtung ursprünglich unter dem Themenbereich *Qualitätssicherung und Professionalisierung* wieder. Aus der Perspektive der Bildungsgangverantwortlichen werden zum Beispiel Fragen nach personellen Gestaltungsmöglichkeiten, nach strukturierten Prozessabläufen, nach Unterstützungsbedarf der Mitglieder des Bildungsgangteams und nach der Netzwerkarbeit jeweils hinsichtlich ihrer Ausrichtungserfordernisse und -möglichkeiten auf die individuelle Förderung Jugendlicher in der Ausbildungsvorbereitung gestellt. Als Ergebnis der Bedarfsgespräche mit den Lehrkräften aus diesem Themenbereich zum Projektanfang, konzentriert sich der Themenbereich auf die *Professionalisierung* und zwar insbesondere auf eine Professionalisierung der Zielgruppe der *Nachwuchsführungskräfte*³. Die in diesem Bericht beschriebene Konzeption soll dazu dienen, Anstöße zur Bildungsgangentwicklung und Hinweise zu den Handlungsfeldern einer individuellen Bildungsgangarbeit (aus Führungsperspektive) zu erhalten. Gleichzeitig sollen die Bildungsgangverantwortlichen bei der Ausführung dieser Tätigkeiten und Aufgabenfelder unterstützt und ihre persönliche Entwicklung gefördert werden.

Diese Herausforderungen aus den beiden genannten Kontexten waren Ausgangspunkt für die Aktivitäten der Arbeitsgruppe des *Querschnittsthemebereichs 2: Professionalisierung von Nachwuchsführungskräften zur Bildungsgangentwicklung* im Rahmen des Projektes InBig.

³ Bildungsgangverantwortliche bzw. Bildungsgangbetreuer und -koordinatoren

Die Arbeitsgruppe besteht aus einer Vertreterin des *cevet*⁴ der Universität Paderborn, die diesen Themenbereich auch wissenschaftlich begleitet, einem Vertreter der Bezirksregierung Detmold⁵ und Vertretern zweier Berufskollegs⁶ und profitiert von dem vielfältigen Erfahrungs- und Wissensschatz ihrer Mitglieder. Diese haben sich die Konzeption einer Weiterbildung für Lehrkräfte in Nachwuchsführungspositionen zum Ziel gesetzt. Speziell werden mit dem Weiterbildungskonzept Lehrkräfte an Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen adressiert, die als Koordinatoren und Bildungsgangbetreuer in Ausbildungsvorbereitungsmaßnahmen eingesetzt sind.

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der ersten Konzeptionsphase vorgestellt. Der Beitrag ist wie folgt gegliedert. Zunächst wird im zweiten Teil dieses Artikels die Situation aus der Perspektive einer Lehrkraft geschildert sowie grundlegende Fragen und Lösungsideen vorgestellt. Im dritten Teil wird das Curriculum beschrieben, wie es zum aktuellen Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses besteht. Abschließend erfolgt ein kurzer Blick auf Einzel- und Gesamterprobung sowie auf die weitere Planung.

2 Motivation und Ansätze der Arbeitsgruppe

Was die Motivation der Ausrichtung ergänzend zu den beschriebenen Herausforderungen gestärkt und zu den ersten und grundlegenden Ansätzen geführt hat, wird nachfolgend anschaulich aus einer Praxisperspektive geschildert:

2.1 Relevanz und Bedarf aus einer Berufskollegperspektive

Im Schulalltag ist es keine Seltenheit, dass Oberstudienräte die Position des Bildungsgangbetreuers bzw. -beauftragten übernehmen. In der Regel haben sie über einen längeren Zeitraum hinweg im Rahmen des sogenannten *Shadowing* ihren Vorgänger (meist ein Studiendirektor) bei dessen Aufgabenerfüllung begleitet, und so sein Aufgabenspektrum kennengelernt. Im Laufe der Zeit werden dann mehr und mehr Aufgaben von dem Oberstudienrat (mit)übernommen, so dass er langsam in seinen späteren Aufgabenbereich hineinwachsen kann. Typische Aufgaben sind z. B. die Einschulung und Klassenaufteilung, die Mitorganisation von Bildungsgangkonferenzen, die Teilnahme an überregionalen Fortbildungsplanungen, die Organisation der Zeugnisvergabe und Abschlussfeier, die Entwicklung von Arbeitsvorhaben. Wenn der Vorgänger dann aus dem Dienst ausscheidet, übernimmt der Oberstudienrat die Bildungsgangbetreuung. Erst im Laufe der Zeit fällt ihm dann auf, dass im Rahmen des *Shadowing* Lücken bzw. Unklarheiten geblieben sind, jetzt aber der Ansprechpartner dafür fehlt.

Es handelt sich um eine inhaltlich-aufgabenbezogene Vorbereitung auf die zu übernehmende Position. Diese Vorbereitung ist geprägt davon, wie der Vorgänger bisher diese Position praktiziert und ausgefüllt hat. Dieses hat jedoch keinerlei Anspruch auf die einzig richtige Art

⁴ Center for vocational education and training <http://cevet.uni-paderborn.de/>

⁵ http://www.bezreg-detmold.nrw.de/400_WirUeberUns/030_Die_Behoerde/040_Organisation/040_Abteilung_4/050_Dezernat_45/index.php

⁶ <http://www.fvs-berufskolleg.de/> und <http://www.rvwbk.de/>

und Weise der Positionsausübung. Der Vorgänger hat die Position über die Zeit seinerseits mit Leben gefüllt und viele Aspekte haben sich mit der Zeit so etabliert. Neben der inhaltlich-aufgabenbezogenen Vorbereitung auf die zu übernehmende Position fehlt meistens eine (ausreichende) Förderung und Erweiterung der personalen Kompetenz. Diese findet im Rahmen des *Shadowing* nur sporadisch und nicht systematisch statt. Gerade dieser Aspekt ist allerdings beim Ausfüllen der Position eines Bildungsgangbetreuers extrem wichtig, denn für den Oberstudienrat gilt es, ein Rollen- und Führungsbewusstsein (ohne Weisungsbefugnis) zu entwickeln. Dieses Bewusstsein ist wichtig, damit er von dem Kollegium aus dem Bildungsgang als Bildungsgangbetreuer akzeptiert und anerkannt wird, Teamentwicklungs- oder Veränderungsprozesse im Bildungsgang initiieren und vorantreiben kann, bei Gesprächen mit den Kollegen den richtigen Ton trifft etc.. Zu der Herausforderung einer Rollenschärfung gehört unter anderem die Bewältigung der „Sandwichposition“ (HOCKLING 2012; DELLA PICCA 2009, 71), der Position zwischen den Lehrkräften und gleichzeitig Kollegen des Bildungsgangteams und der Schulleitung. Die Bildungsgangverantwortlichen sollen nicht wie eine „Lehmschicht“ (WILBERS 2008, 4 f) fungieren, die zwischen dem Schulleiter und dem restlichen Lehrerkollegium steht, sondern – auch im Sinne der Bildungsgang- und Schulentwicklung – eine kommunikativ-verbindende Funktion erfüllen.

Damit die Entwicklung eines Rollen- bzw. Führungsbewusstseins gelingt, muss sich der neue Bildungsgangbetreuer zunächst einmal über seine Erwartungen an sich selbst und seine neue Rolle bewusst werden. Damit dies gelingen kann, ist es erforderlich, dass die Rahmenbedingungen wie z. B. Aufgaben, Erwartungen, Entscheidungskompetenzen und Gestaltungsspielraum etc. klar vorgegeben sind. Dies ist leider oft noch nicht der Fall (vgl. 1). Des Weiteren bedarf es für die Entwicklung eines solchen Bewusstseins zunächst erst einmal der Kenntnis verschiedener Möglichkeiten, wie die Rolle und der Führungsstil (neben dem bisher durch den Vorgänger praktizierten) aussehen könnten. Hier fehlen oft der thematische Input und die Erfahrungen mit anderen Modellen.

Was zudem im Laufe der Zeit deutlich wird, ist eine fehlende (einheitliche) Anforderungs- und Kompetenzklarheit. Es tauchen Situationen auf, in denen der Bildungsgangbetreuer nicht genau weiß, welche Dinge von ihm erwartet werden und welche nicht in sein Aufgabenfeld gehören und welche Dinge er entscheiden soll oder darf und welche nicht.

Des Weiteren wünschen sich die betroffenen Personen häufig in starkem Maße den Austausch mit Kollegen, die sich in der gleichen Situation befinden. Dies ist am selben Berufskolleg jedoch oft nicht möglich, da sich selten zwei Kollegen an demselben Berufskolleg in dieser Situation befinden. Eine andere denkbare Möglichkeit wäre die Kontaktaufnahme zu einem Kollegen eines anderen Berufskollegs, der sich in einer ähnlichen Position befindet. Die Netzwerke zwischen den Berufskollegs sind in der Regel allerdings aufgrund der großen räumlichen Distanz nur sehr begrenzt vorhanden und die Rahmenbedingungen an den Berufskollegs sind in der Regel sehr unterschiedlich.

Neben diesem Mangel an Austauschmöglichkeiten und einem fehlenden Feedback von außen, fehlen für die betroffenen Kollegen auch Seminare, die sie auf die Übernahme der neuen

Position vorbereiten und sie bei ihrer Rollenschärfung begleiten und unterstützen und ihnen die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches bieten.

2.2 Zentrale Fragen und erste Lösungsansätze

Aus dieser Situationsbeschreibung in der Praxis lassen sich die folgenden Fragen ableiten, mit welchen sich die Arbeitsgruppe im Rahmen des Entwicklungsprozesses beschäftigt:

- Wie können Lehrkräfte bei der Ausgestaltung ihrer neuen *Rolle* unterstützen werden?
- Welche sind die der neuen *Position* zugeordneten *Handlungsfelder*?
- Wie kann die Rolle ausgefüllt werden, um diese Aufgaben und Tätigkeiten *adäquat umzusetzen*?⁷
- Wie kann aus dieser Führungsposition heraus individuelle *Bildungsgangarbeit* gestaltet werden?

In regelmäßigen Workshops wurden dafür die folgenden Bedarfe identifiziert und als handlungsleitende Elemente für den Entwicklungsprozess des Weiterbildungskonzeptes erachtet:

- Hilfreich wäre eine *Unterstützung vor Ort* am Berufskolleg; reale Situationen sollen bearbeitet werden (dies wird als hilfreicher angesehen als die Methode der Rollenspiele).
- Methodische Unterstützung bei einer (*Selbst-*)*Reflexion* und entsprechende Materialien werden ebenfalls als förderlich angesehen.
- *Austausch* mit Kolleginnen und Kollegen in ähnlicher Situation (vgl. BAETHGE / BAETHGE-KINSKY 2012, 81 ff.), kombiniert mit einer *professionellen Begleitung*.
- Es sollte auch *thematischen Input* zu den neuen Aufgabengebieten geben.

3 Das Curriculum der ‚kollegialen Weiterbildung‘

Den oben genannten Fragen und Bedürfnissen begegnet die Arbeitsgruppe mit einer speziellen Weiterbildung, die sowohl die *persönliche Entwicklung* der Zielgruppe als auch die *Gestaltung der Bildungsgangarbeit* im Fokus hat sowie Flexibilität in der Struktur und inhaltlichen Ausrichtung mitbringt:⁸ die *kollegiale Weiterbildung* für Lehrkräfte mit Bildungsgangverantwortung.

⁷ Zu *Rolle* und *Position* vgl. ABELS 2009; DAHRENDORF 2006; KUCKARTZ 1974; RITSERT 2009.

⁸ Weiterbildungen des Ministeriums für Schule und Weiterbildung und der Bezirksregierung bestehen für diese Zielgruppe für die genannten Bedürfnisse nicht. Die hier bestehende Lücke und der unbedingte Bedarf sowie die Herausforderungen wurden uns in Foren und Diskussionsrunden von Lehrkräften und Schulleitern mehrfach bestätigt.

3.1 Die organisatorische Umsetzung

Die organisatorische Umsetzung der kollegialen Weiterbildung stellt sich folgendermaßen dar (Abb. 1):

Die Weiterbildung dauert insgesamt ein *Schuljahr*. Dieser Zeitraum wurde gewählt, um wiederkehrende Arbeitsprozesse in die Lernprozesse einbeziehen zu können, um den Lehrkräften Möglichkeiten der Erprobung des Gelernten zu geben und diese Erprobungen anschließend gemeinsam reflektieren zu können. Außerdem sollen die Teilnehmenden der Weiterbildung Zeit zur Verinnerlichung des Gelernten bekommen und zumindest die Möglichkeit einer Annäherung an Routine erhalten.

Zum Auftakt, zur Zwischenreflexion und zum Abschluss finden *Workshops* gemeinsam mit allen an der Weiterbildung beteiligten Lehrkräften statt. Diese Workshops haben hauptsächlich die Vor- und Aufbereitung der sogenannten kollegialen Phasen (siehe unten und 3.3) zum Inhalt sowie eine strukturierende Funktion. Eine zweite wichtige Ergänzung sind *themenspezifische Workshops*, die sich mit Inhalten zu den Handlungsfeldern, zur individuellen Bildungsgangarbeit oder auch zu Führungsstilen auseinandersetzen (vgl. ebenfalls 3.3). Die Weiterbildung wird gemeinsam mit Lehrkräften konzipiert und strukturiert, daher wird bei der Terminierung von Workshops auf die *Schuljahresstruktur* Rücksicht genommen und bspw. typische Phasen mit vielen Klassenarbeiten, Zeiten der Abschlussprüfungen, Zeiten von Konferenzen und die Schulferien beachtet.

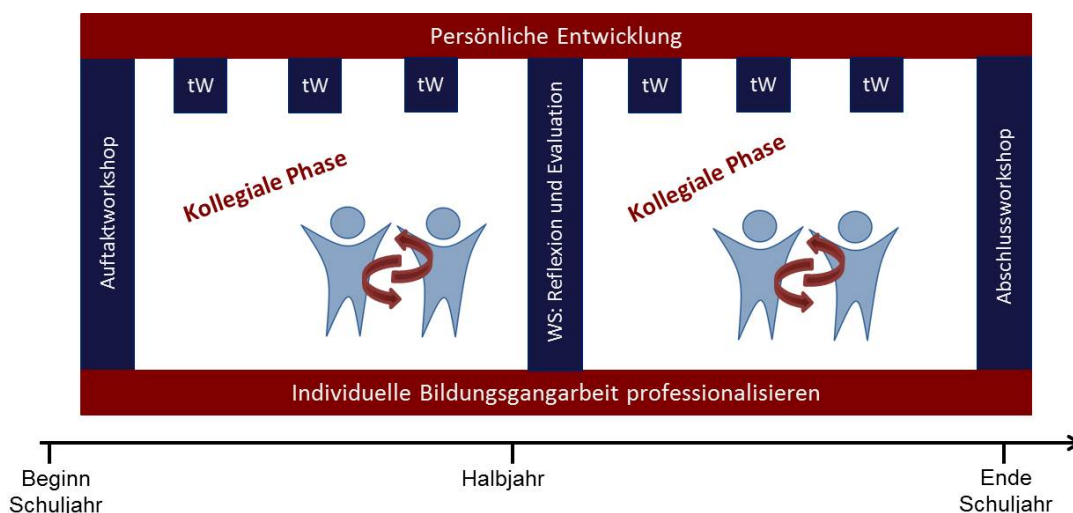


Abb. 1: Überblick über die Weiterbildungsstruktur⁹

Während der *kollegialen Phasen* finden Treffen in Kleingruppen an den Berufskollegs statt. Wenn aus einem Berufskolleg mehrere Lehrkräfte an der Weiterbildung teilnehmen, können diese Treffen mit Kolleginnen und Kollegen des eigenen Berufskollegs erfolgen. In einer zweiten Variante finden diese Treffen mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Berufskollegs statt. Die Varianten können auch nacheinander umgesetzt werden und werden während

⁹ WS = Workshop, tW = themenspezifische Workshops

des Auftaktworkshops mit den Teilnehmenden geplant. Bedenken bei der internen Variante könnten bezüglich einer internen Konkurrenzsituation bestehen, wenn es um die Besetzung einer Beförderungsstelle geht. Bei der Variante des kollegialen Austauschs und der Unterstützung zwischen Berufskollegs könnte ggf. die Schulleitung Bedenken bzgl. Wettbewerbsaspekte zwischen den Berufskollegs haben. Beide Varianten bieten die Möglichkeit eines intensiven Austauschs, der kollegialen Hilfestellung, eines Perspektivwechsels, der Bildung und Festigung eines Netzwerks und des Best-Practice. Geäußerte Bedenken werden zu Beginn der Weiterbildung besprochen und gemeinsam passende Umsetzungsmöglichkeiten gefunden.

Die Lehrkräfte, die an der Weiterbildung teilnehmen, können innerhalb der kollegialen Phasen die Termine selbst setzen, die Situationen selbst wählen und sich diejenigen Instrumente aus einem sogenannten *Methodenkoffer* zur Unterstützung heranziehen, die für sie in dieser Situation am sinnvollsten erscheinen. In diesem Methodenkoffer werden die in der Arbeitsgruppe für die Weiterbildung entwickelten und erprobten Instrumente bereitgestellt und mit Hinweisen und Anleitungen hinterlegt. Um den zielgerichteten und hilfreichen Einsatz dieser Materialien und Methoden zu gewährleisten, werden diese während des Auftaktworkshops besprochen und ausprobiert.

Dieses Vorgehen und die Möglichkeit in den themenspezifischen Workshops individuell auf Themen eingehen zu können bewirkt, dass sich die kollegiale Weiterbildung durch eine hohe inhaltliche und strukturelle *Flexibilität* auszeichnet. Die kollegiale Weiterbildung wird inhaltlich und organisatorisch professionell koordiniert, die Lehrkräfte werden in den Kleingruppen bei Bedarf individuell begleitet¹⁰.

3.2 Die zwei Säulen der kollegialen Weiterbildung

Die inhaltliche Ausrichtung der kollegialen Weiterbildung basiert auf den folgenden zwei Säulen (Abb. 2):

Persönliche Herausforderungen und Entwicklungsbedarf. Diese Säule beinhaltet eine Orientierung in der neuen Position, eine Identifizierung der Handlungsfelder, eine Schärfung der eigenen Rolle sowie die Annäherung an einen eigenen Führungsstil (z. B. kooperativ, situativ, autoritär oder laissez faire).

Herausforderungen der Bildungsgangarbeit aus Führungsperspektive. Die Herausforderungen der zweiten Säule werden den übergeordneten Handlungsfeldern ‚Schulinterne Kommunikation und Kooperation‘, ‚Schulexterne Kommunikation und Kooperation‘ sowie ‚Gestaltung und Qualitätsentwicklung‘ zugeordnet. Die dazugehörigen Prozesse und Tätigkeiten werden bzgl. ihrer (möglichen) Ausrichtung auf individuelle Bildungsgangarbeit in den Workshops mit den Lehrkräften, die an der kollegialen Weiterbildung teilnehmen, diskutiert.

¹⁰ Während der Projektlaufzeit und der Erprobung des Prototyps (vgl. 4) wird diese Aufgabe von der Vertreterin des cevet, Universität Paderborn mit Unterstützung der Kolleginnen aus den Berufskollegs der Arbeitsgruppe übernommen.

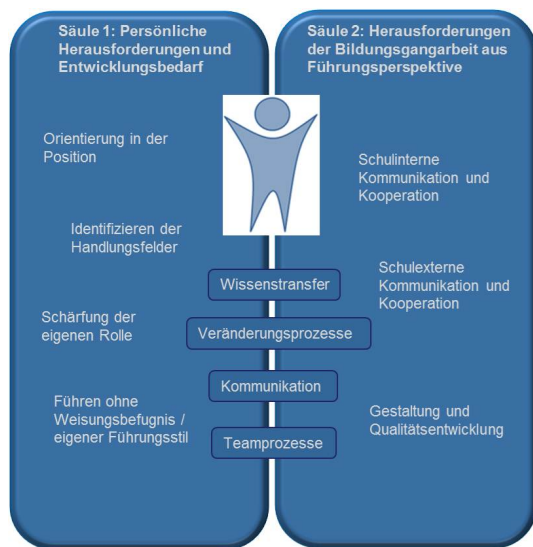


Abb. 2: Die zwei Säulen der ‚kollegialen Weiterbildung‘

Die als Verbindung dargestellten Themenfelder werden unter beiden Herausforderungen betrachtet und während der themenspezifischen Workshops behandelt.

3.3 Kollegiale Phasen und Inhalte

Die Bezeichnung ‚kollegial‘ weist darauf hin, dass es sich bei den Teilnehmenden der Weiterbildung um Kolleginnen und Kollegen – oder auch neudeutsch Peers – handelt, die sich bzgl. ihrer beruflichen Aufgabe auf Augenhöhe begegnen¹¹. Dies erinnert an das Peer-Review Verfahren (GUTKNECHT-GMEINER 2007) jedoch ohne den leistungs- und qualitätsprüfenden Aspekt. Dem Europäischen Peer-Review Handbuch nach ist „ein/e Peer [...] eine Person,

- die **gleichgestellt** ist mit der Person bzw. den Personen, deren Leistung überprüft wird
- die im gleichen oder einem ähnlichen Fachbereich arbeitet und/oder in einer **vergleichbaren Einrichtung**
- die extern (d.h. aus einer anderen Einrichtung kommt) und **unabhängig** ist (ohne persönliche/ institutionelle Parteilichkeiten im Evaluierungsprozess) und
- die über spezifische professionelle **Fachkenntnisse** und Expertise verfügt (ähnliche Ausbildung, Werte, professionelle Kompetenzen und Haltungen, gemeinsame Sprache etc.) und

¹¹ Nicht gleichzusetzen mit Mentoring oder Coaching Situationen

- damit bis zu einem gewissen Grad „Insiderwissen“ über den zu evaluierenden Bereich in den Prozess einbringt und dieses mit der externen Sichtweise verbindet („**externe/r InsiderIn**“).“ (ebenda, 38)¹²

Nahe kommt unserem Verständnis der Vorgänge, die in den *kollegialen Phasen* unserer Weiterbildung ablaufen, eine Definition kollegialer Beratung welche sich bei TIETZE (2010) findet:

„*Kollegiale Beratung beschreibt ein Format personenbezogener Beratung, bei dem im Gruppenmodus wechselseitig berufsbezogene Fälle der Teilnehmenden systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden.*“ (ebenda, 24)

Unter den bei TIETZE genannten „*Fälle[n]*“ verstehen wir in der kollegialen Weiterbildung *Situationen* im beruflichen Alltag der Nachwuchsführungskräfte. Die erstmalige Planung, Vorbereitung und Leitung einer Konferenz oder einer Sitzung mit außerschulischen Partnern können solche Situationen sein. Ebenso 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 („*personenorientiert*“). Um dabei einen „*systematisch[en] und ergebnisorientiert[en]*“ Prozess zu stützen werden in der Weiterbildung u.a. folgende Instrumente aus dem unter Punkt 3.1. genannten Methodenkoffer eingesetzt: *eine Arbeitsmappe zu Erwartung-Beobachtung-Feedback, ein Jahresplan für Bildungsgangverantwortliche, entsprechende Checklisten sowie Materialien zur (Selbst-)Reflexion, Selbstevaluation und Selbst- und Kontextanalyse*¹³. Die *kollegialen Phasen* dienen einem intensiven, methodengestützten und durch dafür entwickelte Materialien geführten und geförderten Beratungs-, Lern- und Reflexionsprozess.

Inhaltlich unterstützt und zeitlich strukturiert werden diese Phasen der kollegialen Weiterbildung durch die unter 3.1 genannten *Workshops* (vgl. Abb. 1). Hierfür wurden unter anderen folgende Inhalte in der Arbeitsgruppe¹⁴ (vorerst) als Bedarf erkannt:

- Teamentwicklungsprozesse (z. B. gemeinsame Zielsetzungen) (vgl. STEINEMANN 2008),
- Veränderungsprozesse (Ebene der Bildungsgänge, Schulentwicklung),
- Gesprächsführung (z. B. Motivationsgespräche mit Personen des Bildungsgangteams),
- individuelle Bildungsgangarbeit (z. B. zu den Schwerpunktthemen des Projektes In-Big Basiskompetenzen, Heterogenität und Praxisphasen),
- Kommunikation und Wissenstransfer und

¹² Hervorhebungen durch die Autorinnen.

¹³ Diese Instrumente sowie dazugehörige Beispiele und Hinweise wurden und werden von der Arbeitsgruppe des Querschnittsbereichs 2 / InBig seit März 2012 (weiter)entwickelt und erprobt.

¹⁴ Sowie durch Rückmeldungen auf Foren und Konferenzen und in Gesprächen mit Vertretern der Bezirksregierung Detmold.

- Selbstmanagement.

Bei allen zu behandelnden Inhalten und bei der Ausgestaltung der Workshops werden die beiden Säulen der kollegialen Weiterbildung *Persönliche Herausforderungen und Entwicklungsbedarf* und *Herausforderungen der Bildungsgangarbeit aus der Führungsperspektive* durchgehend mitgedacht und einbezogen (vgl. Abb. 2).

4 Feedback und nächste Schritte im Entwicklungsprozess

Auf den *Hochschultagen Berufliche Bildung 2013* wurde die kollegiale Weiterbildung in einem Vortrag der beiden Autorinnen mit dem Titel „Weiterbildung von Lehrkräften als Herausforderung individueller Bildungsgangarbeit und der Bildungsgangentwicklung“ als Teil des Workshops 05 „Individuelle Bildungsgangarbeit als Antwort auf Fachkräftebedarf und Qualifikationsveränderungen“ einem interessierten Fachpublikum vorgestellt. Die Reaktionen auf den Vortrag bestätigten noch einmal sowohl die oben genannten Fragestellungen nach Rolle, Position, Handlungsfeldern und Gestaltungsmöglichkeiten als auch die aufgeführten handlungsleitenden Elemente des Konzeptionsprozesses, wie eine Unterstützung vor Ort, ein kollegialer Austausch, eine professionelle Begleitung, ein thematischer Input und die Stützung eines (Selbst-)Reflexionsprozesses. In den Wortmeldungen wurde ebenso die Notwendigkeit der Implementation einer derart gestalteten Weiterbildung für die Zielgruppe der Lehrkräfte mit Bildungsgangverantwortung betont.

4.1 Einzelerprobungen und Prototyp

Seit Beginn des Konzeptionsprozesses im Frühjahr 2012 werden die Instrumente in realen Situationen an den beiden Berufskollegs und in Workshops der Arbeitsgruppe erprobt und entsprechend angepasst und befinden sich so in einem kontinuierlichen Prozess der Verbesserung. Die Situationen an den Berufskollegs, die zur Erprobung herangezogen werden, werden von den Lehrkräften aus der Arbeitsgruppe ausgewählt. Die (Zwischen-) Ergebnisse der Methoden und Materialien sowie die Planung der organisatorischen Gestaltung der Weiterbildung werden auf Foren, Konferenzen und Tagungen vorgestellt und das Feedback mit in den weiteren Prozess einbezogen. So wird ein bedarfsorientierter Konzeptionsprozess ermöglicht.

Der Prototyp der kollegialen Weiterbildung – also sowohl die Instrumente als auch die organisatorische Ausrichtung, wie in Abbildung 1 dargestellt – wird im Schuljahr 2013 / 2014 mit weiteren Berufskollegs aus dem Forschungs- und Entwicklungsprojekt InBig erprobt.

4.2 Ausblick - Evaluation und Implementation

Dieser Einsatz des Prototyps wird von der Arbeitsgruppe durchgeführt und begleitet, so dass Änderungshinweise zeitnah geprüft und umgesetzt werden können. Die Konzeption dieser kollegialen Weiterbildung ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprozesses einer der Autorinnen und wird im Zuge dieses Prozesses evaluiert.

Ziel ist es, die kollegiale Weiterbildung zum Ende des Gesamtprojektes InBig im Dezember 2014 als Weiterbildungsangebot in Nordrhein-Westfalen für die Zielgruppe der Lehrkräfte mit Bildungsgangverantwortung zu implementieren.

Literatur

- ABELS, H. (2009): Einführung in die Soziologie. Wiesbaden, 101-133.
- 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. Göttingen/ Düsseldorf.
- BEUTNER, M./ ZOYKE, A. (2013): Individuelle Bildungsgangarbeit in der dualisierten Berufsausbildungsvorbereitung – Annäherung an Konzeptionen und Umsetzungsmöglichkeiten. In: *bwp@* Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 5. Online: http://www.bwpat.de/ht2013/ws05/beutner_zoyke_ws05-ht2013.pdf (24-07-2013).
- DAHRENDORF, R. (2006): Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Wiesbaden.
- DELLA PICCA, M. (2009): Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management. In: LIPPMANN, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg, 69-82.
- GUTKNECHT-GMEINER, M. (Hrsg.) (2007): Europäisches Peer Review Handbuch für die berufliche Erstausbildung. Wien.
- HOCKLING, S. (2012): Mittleres Management. Führen in der Sandwichposition. In: ZEIT ONLINE. Online: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-06/chefsache-mittleres-management> (18-04-2013).
- KREMER, H.-H./ BEUTNER, M./ ZOYKE, A./ KUNDISCH, H./ RHODE, S. (2013): InBig-Report 1: Vorstellung des Projektes InBig. Von der Ausgangslage zu Entwicklungsperspektiven. Paderborn.
- KUCKARTZ, W. (1974): Rollentheorie und Rollenspiel. In: Die Deutsche Schule, 66, 7-21.
- MINISTERIUM FÜR SCHULE UND WEITERBILDUNG NORDRHEIN-WESTFALEN (MSW NRW): Bildungsportal: Eigenverantwortliche Schulen. Online: <http://www.schulministerium.nrw.de/BP/EigenverantwortlicheSchule/EV/index.html> (21-11-2012).
- MINISTERIUM FÜR SCHULE UND WEITERBILDUNG NORDRHEIN-WESTFALEN (2008): Rd.Erl. v. 17. Juni 2008: Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen. Endfassung. Online: http://www.schulleitung.schulministerium.nrw.de/Leitbild/sl_handlungsfelder_schlueselkompetenzen.pdf (29-04-2013).
- RITZERT, J. (2009): Schlüsselprobleme der Gesellschaftstheorie. Individuum und Gesellschaft – Soziale Ungleichheit – Modernisierung. Wiesbaden.

STEINEMANN, S. (2008): Strukturen und Prozesse von Lehrerteamarbeit im Kontext der Lernfeldumsetzung. Entwicklung eines kategorialen Analysemodells auf der Grundlage einer Fallstudie. Paderborn.

TIETZE, K.-O. (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und Empirische Forschung. Wiesbaden.

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

Zitieren dieses Beitrags

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

Die Autorinnen



HEIKE KUNDISCH

Universität Paderborn

Warburgerstrasse 100, 33098 Paderborn

E-mail: heike.kundisch@wiwi.upb.de

Homepage: <http://wiwi.uni-paderborn.de/departments/prof-kremer/kundisch/>

NICOLE HEINZ

Freiherr-vom-Stein-Berufskolleg Minden

Habsburgerring 53b, 32425 Minden

E-mail: heinz@fvs-berufskolleg.de

Homepage: <http://www.fvs-berufskolleg.de/>