



Blended Learning Konzept des Referats Personalentwicklung

Impressum

Herausgeber: Landesinstitut für Schule
Abteilung Ausbildung
Am Weidedamm 20, 28215 Bremen

Verantwortlich: Referat Personalentwicklung
Astrid Becker
Dr.in Christina Plath
Hannah Göbel
Tashi Seemann

Titelbild: Rainer Sturm (www.pixelio.de)

Stand: Dezember 2022



Creative Commons

Das vorliegende Dokument ist veröffentlicht unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung – Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0“.

Diese Lizenz ermöglicht nicht die Nutzung folgender ggf. enthaltener Inhalte:

- Hoheits- und Wahrzeichen der Freien Hansestadt Bremen
- Bilder / Hintergrundbilder
- Personenbezogene Daten
- Unrechtmäßig veröffentlichtes Material



Inhalt

1) Intention und Ziele des Blended Learning Konzepts (BLK)	2
2) Rahmenbedingungen des BLK.....	3
3) Didaktik und Methodik des BLK	4
4) Modulstruktur, Inhalte und Qualitätskriterien.....	4
5) Qualitätssicherung und Zertifizierung.....	9
6) Evaluationskonzept des BLK	9
7) Zeitliche Planung zur Umsetzung	9
8) Anknüpfungspunkte für die zukünftige Entwicklung	10
Literatur.....	11

Qualifizierungskonzept für Führungsnachwuchskräfte

Das vorliegende Konzept bildet den Auftakt der Neustrukturierung der Fortbildungsangebote des Referats 10 „Personalentwicklung“ des Landesinstituts für Schule in Bremen für die Bereiche Führungskräftenachwuchs und Führungskräftequalifizierung im Mittleren Management. Das Konzept zielt auf die Realisierung eines ansprechenden digitalen Angebots ab, das aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigt sowie sich durch Zielgruppenorientierung und erhöhte Flexibilität auszeichnet. Im Sinne eines „lernenden Konzepts“ wird auf eine evaluationsbasierte fortlaufende Weiterentwicklung und Erweiterung des Konzepts und seiner Bestandteile fokussiert.

1) Intention und Ziele des Blended Learning Konzepts (BLK)

Das Referat Personalentwicklung hält ein Fortbildungs- und Qualifizierungsangebot für Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs vor, das sich an den folgenden Qualitätsstandards orientiert:

- **individualisiert und kompetenzorientiert:** Das Angebot orientiert sich an den individuellen Kompetenzprofilen der Teilnehmenden. Dies wird durch ein modulares System ermöglicht, das sich durch aufeinander aufbauende Phasen auszeichnet.
- **diversitätssensibel und diskriminierungskritisch:** Das Angebot hat einerseits den Anspruch, für die Teilnehmenden in ihren jeweils unterschiedlichen Lebenssituationen attraktiv und passend zu sein sowie ihnen als Personen mit vielseitigen Kenntnissen, Erfahrungen, Kompetenzen und Bedürfnissen wertschätzend zu begegnen. Die flexible Gestaltung der Formate zielt auf eine vereinfachte Integration in den individuellen Berufsalltag ab. Andererseits zeichnet sich das gesamte Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept durch eine diversitätssensible und diskriminierungskritische Grundhaltung aus. Das bedeutet konkret für das vorliegende Konzept, die Existenz stereotyper Zuschreibungen, Stigmatisierungen und Diskriminierungen anzuerkennen, diese zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Ferner besteht der Anspruch des Konzepts darin, Personen in ihrer Vielseitigkeit mit allen Gemeinsamkeiten und Unterschieden anzuerkennen und ihnen die gleichen Rechte zu gewähren. Ziel der diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Grundhaltung ist der Abbau struktureller Benachteiligungen und sozialer Ungleichheit von Personen(-gruppen) (Eickhoff & Schmitt, 2016). Diese ist querschnittlich im Gesamtangebot verankert und betrifft u.a. die Konzeption der Module und Veranstaltungen, das Gesamtkonzept, die Evaluation und die konkrete Durchführung der Veranstaltungen. Ganz konkret erfolgt dies u.a. durch die Auswahl ent-

sprechend sensibilisierter Referent:innen, die Bemühung um einen niedrigschwelligen Zugang, die Bereitstellung passender Feedbackmöglichkeiten, die Schaffung von Empowerment-Angeboten sowie Reflexionsräumen für Privilegien und Benachteiligung. Angelehnt an das Konzept der „lernenden Organisation“ (s. Gessler, 2010) ist das Konzept als „lernendes Angebot“ konzipiert, das auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung abzielt. Das Ziel besteht einerseits darin, den schulischen Führungsnachwuchskräften diversitätssensible und diskriminierungskritische Angebote zu ermöglichen sowie andererseits den Kontext Schule hin zu einem diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Ort zu entwickeln, indem Kompetenzen für ein entsprechendes Leitungshandeln vermittelt und gefördert werden. Dabei steht insbesondere die kritische Reflexion aller Beteiligten (Teilnehmende, Referent:innen, Angebotsverantwortliche) im Fokus, um so einen angemessenen Umgang zum Abbau von reproduzierenden Verhaltensweisen und Strukturen von Diskriminierung weiter voranzutreiben.

- **Berücksichtigung bremischer Rahmenbedingungen:** Das Angebot dockt zudem an bereits bestehende Konzepte, Strukturen und (Ver-)Ordnungen für schulische Führungskräfte im Land Bremen an. Es stellt eine gewinnbringende Ergänzung sowie eine Erweiterung bestehender Angebote dar.

Die Umsetzung des Angebots erfolgt als Blended Learning Konzept (BLK). Blended Learning bezeichnet einen Mix digitaler und analoger Lernformen, die online und offline stattfinden können, sowie synchron und asynchron organisiert sind (vgl. Hassler & Wegmüller, 2022). Das BLK sieht eine sinnvolle Verzahnung zwischen synchronen und asynchronen sowie digitalen und analogen Elementen vor, die inhaltliche Vermittlung, individuelle Bearbeitung und Erprobung, individuelle und gruppen Selbstreflexion sowie Selbstlernnachweise umfassen.

Das BLK bietet gemäß den formulierten Qualitätsstandards Formate zu Kompetenzerwerb, -erweiterung

und -erprobung der Teilnehmenden und strebt deren Vernetzung untereinander an. Durch die individualisierte Struktur der Formate fördert das BLK eine höhere Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer:innen, sowohl bei der individuellen Fortbildungsplanung als auch hinsichtlich des eigenen Ressourcenmanagements. Durch die selbstbestimmte Auswahl im Rahmen der Modulstruktur sowie selbstorganisierte Teilnahme und Bearbeitung von Selbstlern- und Selbstreflexionseinheiten können individuelle Lebensumstände, Bedarfe und Wünsche stärker Berücksichtigung finden. Zudem bleiben durch das BLK die Errungenschaften des ortsflexiblen und zeitflexibleren Arbeitens erhalten und fördern somit auch die Vereinbarung von Beruf und Familie. Durch die Gestaltung des BLK im Sinne des Doppeldeckerprinzips können Inhalte in den Berufsalltag transferiert und Inhalte während der Arbeitszeit ausprobiert und angewandt werden. Durch den modularen, phasenorientierten Aufbau sowie den integrierten Selbstlernnachweisen innerhalb der Module garantiert das BLK eine Anschlussfähigkeit für andere Fortbildungsformate.

Übergeordnet verfolgt das BLK das Ziel, eine hohe Passung für die Bedarfe schulischer Führungskräfte sowie Führungsnachwuchskräfte im Land Bremen auf unterschiedlichen Qualifikationsstufen herzustellen, die sich durch eine hohe Individualisierung, Diversitätssensibilität, Kompetenz- und Bedarfsorientierung auszeichnet.

2) Rahmenbedingungen des BLK

Das BLK bietet vielfältige Möglichkeiten der Verankerung eines diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Fortbildungs- und Qualifizierungsangebots für schulische Führungs(nachwuchs)kräfte. Durch die Verzahnung digitaler und analoger sowie synchroner und asynchroner Elemente können die Teilnehmenden Formate passend und selbstbestimmt in ihren Alltag integrieren. Das BLK ist auf ein prozessuales Vorgehen angelegt, das sich in Selbstlern-, Reflexions- und Überprüfungseinheiten gliedert.

Um eine entsprechende Auswahl kompetenzorientiert vornehmen zu können, bedarf es der Berücksichtigung der folgenden Voraussetzungen und Rahmungen, die dem BLK zugrunde liegen:

- **geeignete Infrastruktur:** Ein professionelles BLK benötigt eine entsprechende Infrastruktur, die es ermöglicht, sowohl asynchron als auch synchron an

Inhalten, Aufgaben, Reflexionsprozessen in dem Maße zu partizipieren, das für ein erfolgreiches Absolvieren des jeweiligen Formats nötig ist. Ebenso ist es in der Lage, analoge sowie digitale Inhalte zur Verfügung zu stellen. Es ermöglicht ferner individuelles wie auch gruppaes prozessuales Arbeiten und das Abbilden ebendieses Prozesses. Darüber hinaus ermöglicht es die Überprüfung von Lernfortschritten und Kompetenzerwerb. Mit der Lernplattform „Itslearning“ verfügt das Land Bremen im schulischen Bereich über eine entsprechend geeignete Infrastruktur, die für die Umsetzung des Fortbildungs- und Qualifizierungsangebots genutzt wird.

- **(Selbst-)Einschätzung der individuellen Kompetenzen:** Um individuell passende Formate auswählen zu können, benötigen die Teilnehmenden einerseits Kenntnisse hinsichtlich der Kompetenzen, die in der jeweiligen von ihnen angestrebten Funktion benötigt werden. Andererseits ist der Abgleich zwischen Anforderungen und dem eigenen Kompetenzprofil angezeigt. Als mögliche Formate kommen an dieser Stelle sowohl eine individuelle Beratung als auch perspektivisch der Einsatz einer Kompetenzanalyse infrage, die den Beginn des Fortbildungszeitraums markieren.
- **integratives Beratungssystem:** Eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche Auswahl passender Veranstaltungen wird durch ein optionales, in das BLK integriertes Beratungssystem unterstützt. Dieses ist im Referat 10 – Personalentwicklung des LIS angedockt und bietet Unterstützungs- und Rücksprachmöglichkeiten zu Inhalten, Passung und Rahmenbedingungen der jeweiligen Formate an. Ebenso stellt das Referat 10 grundlegende Informationen zum Aufbau des Fortbildungs- und Qualifizierungsangebots für Führungskräfte und Führungsnachwuchs bereit.
- **zeitliche Ressourcen:** Im Sinne eines prozesshaft angelegten Fortbildungs- und Qualifizierungsangebots für Führungskräfte und Führungsnachwuchs ist es unerlässlich, dass den Teilnehmenden ausreichend Fortbildungszeit in ihrem Berufsalltag und während ihrer regulären Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wird. Durch die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen erfahren die Strukturen einen direkten Mehrwert, in denen die Teilnehmenden tätig sind. Dies gilt es entsprechend anzuerkennen, indem ausreichend Zeit für das erfolgreiche Absolvieren zur Verfügung gestellt wird.

Dabei sind insbesondere gemeinsamen Bearbeitungs- und Reflexionselemente innerhalb von Arbeitsgruppen zu entsprechenden Zeiten zu berücksichtigen.

- **individualisierte Nachweise:** Für die Teilnehmenden ist der Nachweis absolvierter Fortbildungsformate wesentlich. Für die Bescheinigung erbrachter Selbstlern- und Reflexionszeiten gilt es, den Qualitätsstandard der Individualität gemäß der beschriebenen Intention und Ziele des BLK zu wahren. Im Sinne des „lernenden Konzepts“ werden diesbezüglich momentan intern Optionen eruiert, die Vergleichbarkeit hinsichtlich der zu erbringenden Fortbildungskriterien zu gewährleisten und zeitgleich eine Passung für die verschiedenen, individuellen Bedarfe der Teilnehmenden zu ermöglichen.

3) Didaktik und Methodik des BLK

Die einzelnen Formate des BLK beinhalten jeweils verschiedene Elemente und Settings, die im Folgenden dargestellt sind:

- **Selbstlernphasen:** Die Vermittlung bzw. Erarbeitung diverser Inhalte erfolgt gemäß der benannten Qualitätsstandards und Rahmenbedingungen über aufbereitete Materialien in schriftlicher, auditiver, audiovisueller sowie interaktiver Form. Diese werden über die Lernplattform „Itslearning“ bereitgestellt und sind von den Teilnehmenden individualisiert, zeit- und ortsflexibel bearbeitbar.
- **Gruppenphasen und Peer-to-Peer-Learning:** Weiter werden die Lerninhalte und deren Anwendung zu gemeinsamen Zeiten (synchron) in Gruppenkonstellationen, Tandems sowie als Peer-to-Peer-Learning im Sinne des gegenseitigen inhaltlichen Fortbildens bearbeitet. Die Lernplattform „Itslearning“ fungiert diesbezüglich als kommunikations- und austauschunterstützende Struktur, etwa indem gemeinsame Termine vereinbart, durchgeführt und erarbeitete Inhalte zur Verfügung gestellt werden können.
- **Phasen zur (Selbst-)Reflexion und Kompetenzerprobung:** Zentraler Bestandteil des Fortbildungs- und Qualifizierungsangebots ist die (selbst-)reflexive Auseinandersetzung mit den be- und erarbeiteten Inhalten sowie deren Anwendung, um die individuellen Kompetenzen zu erproben und erweitern. Die Teilnehmenden sind dabei sowohl orts- als auch zeitflexibel in der Gestaltung. Diesbezüglich steht eine individuell passende Transfe-

rierung der Inhalte auf die eigenen Berufsalltag im Fokus, um die Professionalität als schulische Führungskraft (weiter-) zu entwickeln.

- **Inputphasen:** Die synchrone Vermittlung bestimmter Inhalte durch Dozierende ist ebenfalls ein Bestandteil des BLK. Dabei ist eine Durchführung sowohl digital als auch analog möglich. Das Format bietet interaktive Formen der Auseinandersetzung, direkte Rücksprachemöglichkeiten sowie Diskussionen zu bestimmten Inhalten an.

Methodisch wird ein prozessualer Charakter forciert. Dadurch erfolgt eine wiederholte und aufeinander aufbauende Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Aspekten rund um die Professionalität als schulische Führungskraft. Konkrete Anwendung finden hier sowohl das digitale Lerntagebuch bzw. das digitale Portfolio, digitale Lernpfade sowie digitale Selbstlernüberprüfungen. Alle Methoden finden sich bereits auf der Lernplattform „Itslearning“ verankert. Darüber hinaus kommen systemintern die „HBTaskcard“ und „Flinga“ als weitere digitale Werkzeuge zum Einsatz.

4) Modulstruktur, Inhalte und Qualitätskriterien

Im Rahmen des BLK wurden einheitliche Qualitätskriterien zur Orientierung für die Auswahl geeigneter Referent:innen entwickelt, die im Sinne einer „Checkliste“ genutzt werden können. Die Kriterien sind dabei als nicht abschließend zu sehen, sondern können bei Bedarf erweitert und aktualisiert werden.

Checkliste

Wir erwarten	
Digitale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeiten in „Itslearning“: Bereitschaft bestimmte Inhalte temporär über IL zur Verfügung zu stellen ▪ Verwendung geeigneter Moderationstools ▪ Erkennbares Vorhandensein einer pädagogischen Idee für den digitalen Raum ▪ Verzahnung von analogen und digitalen Angeboten (synchron und asynchron)
Fachkompetenz	
Pädagogisch-didaktische Kompetenz	
Methodenkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz vielfältigen Methoden sowohl in Präsenz- als auch in Digitalphasen ▪ Durchführung von Präsenzveranstaltungen mit Workshopcharakter ▪ Förderung von Aktivität und Interaktion der Teilnehmenden
Diversitätskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenntnisse über bzw. Verständnis zu struktureller Benachteiligung und sozialer Ungleichheit von Personen(-gruppen) ▪ Sensibilität hinsichtlich vielfältiger Lebenssituationen (etwa durch die Herstellung von Sichtbarkeit von Unterschieden in Beispielen u.w.) ▪ Vermeidung von Stereotypen, Zuschreibungen und Diskriminierung innerhalb der Veranstaltung ▪ Angemessener Umgang bei der Thematisierung von Stereotypen, Zuschreibungen und Diskriminierung innerhalb der Veranstaltung
Förderung eines ressourcenorientierten Selbstmanagements	
Wir bieten	
Zugang zu einer bremenweiten Lernplattform („Itslearning“)	
Digitalen Support	
Webex als Kommunikationsplattform	
Seminarräume und Moderationsmaterialien sowie diesbezüglichen Support	
Beschreibung von Zielen, Erwartungen und Inhalten zur jeweiligen Veranstaltung	
Rückmeldung durch Evaluation	
Fachexpertise	
BLK als Rahmen zur Orientierung	
transparente und verlässliche Honorarfestlegung und Zahlungsabwicklung	

Als Auftakt der Neustrukturierung der Fortbildungsangebote für die Führungs(nachwuchs)kräfte erfolgt zunächst die Ausformulierung der grundlegenden Module im Rahmen des BLK. Diese gliedern sich in einen verpflichtenden Basisteil (Kompetenzanalyse 1, professionelle pädagogische Führung, In Leitung gehen - diversitätssensible Karriereplanung, Klärung und Motivation sowie Karriereplanung 1) und in einen ergänzenden Basisteil bestehend aus Wahlmodulen (Leitungspraxis erleben, „Heißer Stuhl“ sowie Reflexion im Anschluss an die Hospitation). Das gesamte Basismodul wird durch einen Peer-Group-Austausch begleitet. Die Modul- sowie Entwicklungsziele für jedes Modul sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Module	
Ziele	Entwicklungsziele der TN
Kompetenzanalyse 1	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen um die eigenen Kompetenzen, die im Rahmen von Leitungstätigkeit relevant sein können ▪ Wissen um Qualifizierungsbedarfe für die angestrebte Leitungsfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennen des eigenen Stärken-Entwicklungsbedarf-Profiles ▪ Wissen um mögliche nächste Schritte zur Professionalisierung ▪ Kennen entsprechender Angebote
Professionelle pädagogische Führung (enthält mehrere Veranstaltungen, vermutlich Grundlagenmodul sowie in der Erweiterung Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Unterrichtsentwicklung)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die eigenen Vorstellungen von der Rolle der (Schul) Leitung werden konkreter ▪ Das Bild von den Anforderungen im Handlungsfeld Schulentwicklung an Leitung erweitert sich ▪ Das Verständnis von der Komplexität schulischer Entwicklungsprozesse wird größer ▪ Die Vorstellung von strategischem Vorgehen „mit Fingerspitzengefühl“ in Schulentwicklungsprozessen wird differenzierter ▪ Die Einschätzung der eigenen Kompetenzen wird realistischer ▪ Das eigene Bild von „realistisch guter Schule“ wird konkreter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen um grundlegende Bereiche der Organisationsentwicklung, des Personalmanagements und der Wirksamkeit von Schulleitung auf die Unterrichtsqualität ▪ Wissen um Führungsstile und Steuerungselemente in dynamischen Gruppenprozessen ▪ Vertiefung und Erprobung ausgewählter Kompetenzfelder
In Leitung gehen - diversitätssensible Karriereplanung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Wissen über strukturelle Benachteiligungen im Bildungssystem wird konkreter ▪ Die individuelle Reflexion von Privilegien und Benachteiligungen wird erweitert ▪ Ansatzpunkte für die individuelle Führungsrolle werden konkreter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen zu struktureller Benachteiligung und sozialer Ungleichheit von Personen(-gruppen) ▪ Sensibilität hinsichtlich vielfältiger Lebenssituationen ▪ Vermeidung von Stereotypen, Zuschreibungen und Diskriminierung
Klärung und Motivation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen um die eigenen Motive zur Übernahme von Leitungsfunktion ▪ Kenntnis von Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ eigener Anspruch ▪ rechtliche Rahmenbedingungen ▪ behördliche Rahmenbedingungen ▪ Kenntnis der relevanten Vorschriften und Gremien im System Schule 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung der eigenen Motivationslage ▪ Wissen um die persönlichen nächsten Schritte ▪ Kenntnis grundlegender Verordnungen und rechtlichen Normen ▪ Wissen um die Ansprüche an bestimmte Funktionsstellen von Seiten der SKB

Karriereplanung 1	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen um die Möglichkeiten einer „Karriere“ im Bremer Schulsystem ▪ Übersicht über das Personalplanungskonzept der FHB ▪ Kennen des Funktionsstellenrasters ▪ Wissen um die relevanten Akteure im System und deren Nutzen für die eigenen Fortentwicklung ▪ Erstellen einer eigenen Netzwerkplanung ▪ Bewusstsein für persönliche Motive sowie Stärken und Entwicklungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellen einer individuellen Meilensteinplanung zur Karriereentwicklung
Heißer Stuhl	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung der Hospitation durch Nachfragemöglichkeiten bei aktiven Bremer Leitungspersonen ▪ Festlegen von Hospitationsschwerpunkten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen um die Rahmenbedingungen einer Hospitation im Rahmen des BLK ▪ Setzen eines eigenen Hospitationsschwerpunktes ▪ Treffen von konkreten Verabredungen mit einer Leitungsperson
Leitungspraxis erleben (Hospitation)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vollziehen eines Perspektivwechsels durch eine achtstündige Hospitation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung einer achtstündigen Hospitation mit anschließender Kurzreflexion im eigenen Portfolio
Reflexion im Anschluss an die Reflexion	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einordnen der eigenen Hospitationserfahrung durch Peer-Group-Austausch anhand Leitfragen/ Kriterienkatalogen ▪ Schärfung des eigenen Profils 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung/Ausschärfung der individuellen Meilensteinplanung ▪ Wissen um die nächsten Schritte in der eigenen Karriereplanung
Peer-Group-Austausch	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerkbildung ▪ Meinungsaustausch ▪ Kennenlernen anderer Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzaufbau im Austausch mit anderen

Perspektivisch erfolgt die weitere Aktualisierung und Integration des erweiterten Angebots im Rahmen des BLK. Konkret handelt es sich um die folgenden Modulinhalte:

- Teams leiten und führen
- Kommunikation als Führungskraft
- Das Bremer Bildungssystem und seine (Verwaltungs-)Strukturen
- Rechtsgrundlagen für Führungskräfte
- Projektmanagement
- Das Team als professionelle Lerngemeinschaft (JGL)
- Karriereplanung für Menschen mit (zugeschriebener) Migrationsbiografie und von Rassismus betroffenen Personen
- Umgang mit Heterogenität und Diversität
- Stimmtraining
- Rhetorik
- Körpersprache
- Arbeiten am eigenen Image
- Coaching
- Netzwerke
- Bewerbungstraining
- weiterführend begleitender Peer-Group-Austausch

Das Referat 10 verfügt hinsichtlich des gesamten Fort- und Weiterbildungsangebots über langjährige Kontakte zu internen und externen Referent:innen mit ausgewiesener Expertise in den benannten Modulinhalten. Die nachfolgende Tabelle dient als diesbezügliche Übersicht.

Themenfeld	Referent:in
Professionelle pädag. Führung	Martin Bonsen, Uni Münster Sven Oleschko, extern
In Leitung gehen - diversitätssensible Karriereplanung	Bärbel Schumacher (AFZ)
Klärung und Motivation	Astrid Becker (LIS), Gerlinde Morsbach (extern)
Karriereplanung (Grundlagen)/ Netzwerke	Jasmin Döhling-Wölm (Schulentwicklung BHV)
Heißer Stuhl	Aktive Schulleitungen bzw. Führungskräfte aus dem mittleren Management, zuletzt: Sönke Wittenberg (Didakt. Leitung), Insa Gildemeister (SL), Nadja Brettmann (JGL)
Teams leiten und führen	Mark Schlichtherle (extern)
Kommunikation als Führungskräfte	Dr. Hans-Jürgen Strauch (SL), Matthias Möller (SL), Karola Vogt-Poppe (SL und Supervisorin), Markus Rosik, extern, Dr.in Christina Plath (extern)
Das Bremer Bildungssystem	Petra Köster-Gießmann (SKB), Karsten Thiele (SKB)
Rechtsgrundlagen für Führungskräfte	Meike Winkler (SKB) Stephan Rademacher (SKB) Hilke Wiezoreck (LIS)
Projektmanagement	Dietmar Ludwig (LIS), Gerlinde Morsbach (extern)
Das -Team als professionelle Lerngemeinschaft (JGL)	UE-Team OS/GyO des LIS
Karriereplanung für Menschen mit (zugeschriebener) Migrationsbiographie und von Rassismus betroffenen Personen	ADE, ADA, Ayten Sariyildiz (SKB)
Umgang mit Heterogenität/Diversität	Maike Wittenberg (SKB)
Stimmtraining	Bettina Pilster (extern)
Rhetorik	
Körpersprache	Peter Lüchinger (extern), Jörg Isermeyer (extern), Frank Stuckenbrok (extern)
Coaching	Team Supervision und Coaching (LIS)
Bewerbungstraining	Hilke Wiezoreck (LIS), Astrid Becker (LIS)
Gesundheit	Hannah Goebel (LIS)
Geschlechtliche und sexuelle Identität	Netzwerk queerer Lehrer:innen

5) Qualitätssicherung und Zertifizierung

Die Qualitätssicherung des BLK erfolgt kriteriengeleitet. Auf der praktisch-operativen Ebene sind die Grundlage dafür die benannten Modulziele sowie die Entwicklungsziele der Teilnehmenden innerhalb des Modulkatalogs. Die dort festgelegten Inhalte, Intentionen und Ziele bilden zusammen mit den übergeordneten Qualitätskriterien des BLK die Basis für die Überprüfung der Wirksamkeit der Veranstaltung sowie des Qualifizierungsstandes der Teilnehmenden. Durch die Beschreibung ebenjener Aspekte innerhalb des Modulkatalogs besteht sowohl Transparenz für die Teilnehmenden dahingehend, was sie in der Veranstaltung erwartet, welche Anforderungen an sie gestellt werden und welche Entwicklungsziele für das jeweilige Modul formuliert sind als auch Orientierung für die Referent:innen, welche Erwartungen an sie hinsichtlich der Ausgestaltung und Durchführung seitens des Referats Personalentwicklung gerichtet werden. Die formulierten Ziele bieten zudem Sicherheit im Rahmen der Auftragsklärung für das Referat Personalentwicklung und können im Nachgang überprüft sowie an die Referent:innen rückgekoppelt werden (s. Kapitel 6). Die Zertifizierung der einzelnen Veranstaltungen stellt wiederum einen Nachweis der angestrebten Entwicklungsziele für die Teilnehmer:innen dar und basiert auf der erfolgreichen Absolvierung der integrierten Lernpfade und Tests innerhalb der Module (s. Kapitel 3 und 4).

Auf strategisch-übergeordneter Ebene lassen sich Entscheidungen für bestimmte Veranstaltungsinhalte sowie Referent:innen fundiert auf Grundlage der festgelegten Inhalte intern wie auch extern begründen. Dies trifft sowohl auf einzelne Veranstaltungen als Bestandteil des Modulkatalogs als auch auf das gesamte BLK zu. Das BLK ist dabei als Ganzes anhand der ausformulierten Aspekte in den vorherigen Kapiteln (Intention und Ziele, Rahmenbedingungen, Methodik und Didaktik, Modulstruktur und Veranstaltungsinhalte) hinsichtlich seiner Wirksamkeit überprüfbar und bei Bedarf anpassbar. Diesbezüglich besteht eine enge Verzahnung mit dem Evaluationskonzept (s. Kapitel 6).

6) Evaluationskonzept des BLK

Das BLK dient der Modernisierung und Weiterentwicklung der Personalentwicklung, indem es aktuelle gesellschaftlich relevante Themen, Trends und technische, methodische und didaktische Entwicklungen berücksichtigt. Das BLK fokussiert dabei auf eine flexible Anwendbarkeit, die sich an den individuellen Bedarfen der Nachwuchsführungskräfte und deren aktu-

ellen Lebenssituationen orientiert (individualisiertes Konzept). Ebenso orientiert es sich an den vorhandenen sowie benötigten Kompetenzen der Teilnehmenden. Das BLK hat zudem den Anspruch diversitätssensibel und diskriminierungskritisch zu sein, um zum Abbau bestehender Hürden für benachteiligte Personengruppen im Schulkontext und darin verankerten Führungspositionen beizutragen.

Um den formulierten Zielen gerecht zu werden, ist eine regelmäßige Überprüfung der integrierten Angebote sowie des Gesamtkonzepts angezeigt. Das BLK sieht dabei einerseits die Evaluation jeder Veranstaltung im direkten Anschluss an ihre Durchführung vor. Dies erfolgt durch Integration von Bewertungsabfragen bzw. -bögen auf der Plattform „Itslearning“ und orientiert sich an den formulierten Zielen innerhalb des Modulkatalogs (s. Kapitel 4). Andererseits erfolgt die Evaluation des gesamten BLK hinsichtlich seiner Wirksamkeit und Ziele. Dafür wird nach einem Jahr Erprobungszeit (mit Start der ersten Blended-Learning-Veranstaltung) ein Austausch mit Führungskräften weiterer Referate anberaunt. Zusätzlich werden Reflexionsgespräche mit den Referent:innen im Anschluss an die Durchführung der Angebote absolviert. Inhalte der Reflexionsgespräche sind sowohl Feedback zur Veranstaltung als auch Rückmeldung zum BLK. Weiter wird regelmäßig das Feedback der Angebotsteilnehmer:innen zum BLK eingeholt. All dies dient der beständigen Aktualisierung und Erweiterung des BLK im Sinne eines „lernenden Konzepts“.

7) Zeitliche Planung zur Umsetzung

Wie in Kapitel 8 (s. unten) ausgeführt, stellt das BLK in der jetzigen Form den Ausgangspunkt für die Neustrukturierung der Qualifizierungsangebote des Referats Personalentwicklung dar. Diese wird fortlaufend geschehen und startet mit Beginn des Schuljahres 2023/24 mit einem Basisangebot für Führungsnachwuchskräfte. Dieses ersetzt den „Orientierungskurs in den Handlungsfeldern schulischer Führungskräfte“ in seiner bisherigen Form.

Parallel zum ersten Durchlauf dieses Basisangebots und dessen Evaluation werden Formate und Inhalte für die Erweiterung für Personen des mittleren Managements entwickelt. Diese ersetzen dann zum darauffolgenden Schuljahr 2024/25 die Angebote „Qualifizierung für Jahrgangleitungen“ und „MiMa“ (Mittleres Management an Berufsbildenden Schulen).

Ziel der Entwicklung ist die vollständige Einbindung der Angebote des Referats Personalentwicklung von

Formaten für die Berufseingangsphase bis hin zu erfahrenen Schulleitungen.

Inwieweit das Programm „ProfiS“ (Professionell führen in der Schule), ein verpflichtendes Qualifizierungsprogramm für neu ernannte Schulleitungsmitglieder, in diese Systematik aufgenommen werden kann, wird im Verlauf der weiteren Entwicklung überprüft.

8) Anknüpfungspunkte für die zukünftige Entwicklung

Das BLK stellt in seiner vorliegenden Form den Ausgangspunkt und Beginn der Neustrukturierung des Qualifizierungsprogramms des Referats Personalentwicklung dar. Dieses bietet Anknüpfungspunkte an mehreren Stellen für zukünftige Erweiterungen:

- **Inhalte und Kompetenzen:** Die beschriebene Modulstruktur stellt den Ausgangspunkt des Qualifizierungskonzepts dar. Dabei werden zunächst die Grundlagen aus dem bestehenden, vergleichsweise starren Kursangebot in individuell anwählbare Module transferiert (s. Kapitel 4). Diese dienen der ersten Orientierung sowie Förderung grundlegender Kompetenzen der zukünftigen Führungskräfte und sind von allen Personen zu absolvieren, die planen, die entsprechende Aufgaben zukünftig übernehmen zu wollen und diesbezüglich die individuellen Perspektiven ausloten möchten (insofern diese Kompetenzen nicht bereits nachgewiesen wurden). Die Erweiterung in Form von Wahlmodulen ist in Kapitel 4 bereits skizziert, deren Konkretisierung lässt sich zukünftig direkt in das BLK integrieren. Ebenso lassen sich zukünftig Themen mit steigender Relevanz für Schule und Gesellschaft einfach berücksichtigen.
- **Zielgruppen:** Das BLK in seiner vorliegenden Form adressiert zunächst primär den Führungskräfte-nachwuchs und die (angehenden) Führungskräfte im Mittleren Management, die vormals durch die Angebote „MiMa (BS)“, „Qualifizierung für JGL“ und „Orientierungskurs“ angesprochen wurden. Durch den individualisierten und kompetenzorientierten Fokus des BLK können die jeweiligen Angebote passend ausgewählt und vorhandene Qualifikationen anerkannt werden, sodass aktuelle Bedarfe von (angehenden) Funktionsstelleninhaber:innen sowie insbesondere auch Quereinsteiger:innen einfacher Berücksichtigung finden. Perspektivisch lassen sich weitere Zielgruppen in das BLK integrieren, wie etwa die Führungskräfte in den Programmen „Pro-

fiS“, das Führungskräftenachwuchsprogramm „FüNF“ sowie weitere Programme außerhalb des Referats Personalentwicklung.

- **Bereiche:** Das BLK geht aus dem Referat 10 hervor. Dieses weist bereits diverse und bewährte Schnittstellen zu anderen Referaten innerhalb und außerhalb des Landesinstituts für Schule auf. Diese Schnittstellen sind perspektivisch einfach innerhalb des BLK via „Itslearning“ abbildbar, wodurch u.a. auch die Realisierung von Kooperationsveranstaltungen sowie die Teilnahme externer Personen flexibler möglich werden.
- **Lern-, Interaktions- und Kommunikationsformen:** Das BLK bietet aufgrund seiner hybriden und vielseitigen Lehr-Lernformate außerdem die Möglichkeit, weitere Formen der Interaktion und Kommunikation zu integrieren. So ist etwa die Integration von Mentoring eine mögliche gewinnbringende Erweiterung, die bei entsprechender Auswahl der Mentor:innen auch den Aspekt des diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Anspruchs stärken könnte. Die Auseinandersetzung und Reflexion der professionellen Rolle als Führungskraft und daran anschließende Themen der Ausgestaltung und Herausforderungen könnte in Tandem von erfahrenen und angehenden Führungskräften erfolgen. Diesbezüglichen ließen sich ebenfalls Rahmenbedingungen, Intention und Ziele sowie Kriterien für das Mentoring und die Mentor:innenrolle definieren und in das BLK aufnehmen.

Diese Aspekte sind ebenfalls als nicht abschließende Auflistung weiterer perspektivischer Anknüpfungspunkte zu verstehen, die sich sinnvoll erweitern lassen, wie etwa die Diskussion um individualisierte Reflexions- und Kompetenznachweise, die konkrete Umsetzung von Selbstlernüberprüfungen sowie die Ausgestaltung weiterer Module.

Literatur

Eickhoff, V. & Schmitt, L. (2016). Herausforderungen hochschulischer Diversity-Politik. Für einen reflexiven, differenz- und ungleichheitssensiblen Umgang mit einem deutungsoffenen Phänomen. In K. Fereidooni & A. P. Zeoli (Hrsg.), *Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung* (S. 199-228). Wiesbaden: Springer Verlag.

Gessler, M. (2010). C. 8 Selbstorganisiertes Lernen und lernende Organisation. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Aufl., S. 263-282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hassler, D. & Wegmüller, R. (2022). Blended Learning in der Höheren Berufsbildung: Neukonzeption von Präsenzangeboten in eine gemischte Form aus synchronem und asynchronem Lernen in Präsenz und auf Distanz. *#schulverantworten*, 1 (2022), 46-55.

www.lis.bremen.de

