



# Qualitätsentwicklung an Berufskollegs durch Veränderungsmanagement

## Ansatz, Vorgehensweise und Stand eines überregionalen Konzepts

► Gegenläufig zum Bundestrend, schulische Organisationsentwicklung mit spezifischen Instrumentarien wie EFQM oder Q2E umzusetzen, wird im Kreis Lippe in Ostwestfalen ein integrativer Gesamtansatz aller vier Berufskollegs umgesetzt und durch Veränderungsmanagement unterstützt. Dies erfolgt angesichts einer begründeten Skepsis gegenüber der direkten und einzelschulischen Implementierung von Qualitätsinstrumenten und den großen Herausforderungen, die aktuell und in den kommenden Jahren für diese Berufsbildungsregion anstehen. Im Zentrum des Konzepts steht die Etablierung einer Entwicklungsorientierung in allen Bildungsgängen, getragen durch gemeinsame Ziele sowie vielfältige Informations-, Abstimmungs- und Umsetzungsprozesse und unterstützt durch eine externe Beratung. Im Beitrag werden das Konzept und erste Umsetzungserfahrungen dargestellt sowie Perspektiven zur Weiterentwicklung dieses Ansatzes skizziert.

### Problemlage schulischen Qualitätsmanagements

Eine deutschlandweit angelegte Validierungsstudie für ein organisationsdiagnostisches Instrument (vgl. TENBERG 2008) legte als Nebeneffekt einige Erkenntnisse über den Stand organisationaler Schulentwicklung an deutschen beruflichen Schulen offen (vgl. Kasten).

1. Trotz vielfältiger und durchaus verbindlicher Vorgaben von allen Ebenen schulischer Administration bestand wenig Klarheit bezüglich konkreter Ziele der Restrukturierung. Die gestellten Ansprüche wurden zumeist sehr normativ an die Schulen kommuniziert.
2. Wenn Mittel (Geld und/oder Unterrichtsermäßigung) für die Reform bereitgestellt wurden, waren diese häufig auf den Initialprozess beschränkt. Die dafür und für die weitere Umsetzung erforderliche Arbeitszeit der Lehrer/-innen wurde nur selten als Kostenfaktor anerkannt und expliziert.
3. Trotz verschiedenartiger Kontrollmechanismen (Schulaufsicht, Schulinspektion, etc.) wurden nur selten klare und verbindliche Kontrollkategorien, -operanden oder -bedingungen definiert und kommuniziert.
4. In keinem der Fälle verfügte die Schulleitung über alle erforderlichen Führungskompetenzen und -mittel für eine eigenständige Restrukturierung der Schule.
5. Die Schulen waren häufig über kurze Qualifikationsmaßnahmen ohne vorausgehende Erfahrungen mit Qualitätssicherung bzw. andersartige Übergangsprozesse in das Qualitätsmanagement eingestiegen.
6. Die Ergebnisse der aufwändigen schulinternen Erhebungen waren häufig ernüchternd, da die zugrunde liegenden Systematiken zum einen auf wirtschaftliche Organisationen zugeschnitten sind, zum anderen von entsprechenden Vorerfahrungen der Umsetzenden und vorausgehenden längerfristigen Einstiegsprozessen ausgingen.
7. Zugänge auf den Kernbereich Unterricht wurden nur vorsichtig unternommen, lösten dabei aber häufig Ängste bei der Schulleitung und Widerstände im Kollegium aus.
8. Kollegien, aber auch Schulleitungen sahen und sehen die Restrukturierung häufig als ein Projekt, das es zu „erledigen“ gilt, nicht jedoch als eine umfassende und anhaltende Kulturveränderung.

(vgl. TENBERG 2008, S. 2)

Ob bzw. zu welchem Grade diese Problemlage bei Staat, Schulträgern und Schulen bekannt ist, kann aktuell kaum beurteilt werden. Die diesbezügliche wissenschaftliche Befundlage ist fragmentarisch und teilweise widersprüchlich. Die zu Beginn des Jahrzehnts bevorzugten Wirtschaftsinstrumente DIN ISO und EFQM wurden dabei inzwischen



**RALF TENBERG**

Prof. Dr., TU-Darmstadt, Institut für Allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik, Arbeitsbereich Technikdidaktik

durch schulisch adaptierte Qualitätssysteme wie SEIS oder Q2E ersetzt. In den meisten Bundesländern wird gerade von den beruflichen Schulen eigenständiges Qualitätsmanagement erwartet bzw. ein solches sogar vorgeschrieben (z. B. EFQM in Niedersachsen).

Wenn sich nun Einzelschulen oder auch Schulregionen zwar mit Qualitätsentwicklung auseinandersetzen wollen, dabei jedoch skeptisch gegenüber der Effektivität und Effizienz von Standardinstrumenten sind, ist es für sie sinnvoll, zunächst einen gangbaren Weg zu erkunden, bevor sie die eigentliche Restrukturierung beginnen. Diese Erprobungs- und Übergangsphase stellt für sich schon eine große Herausforderung dar.

## Veränderungsmanagement als Unterstützungsansatz

Um solche Übergangsphasen zu begleiten und zu unterstützen, hat sich in der Wirtschaft Veränderungsmanagement (auch „Change Management“) im zurückliegenden Jahrzehnt bewährt. Dabei wird eine einfache Grundidee aufgegriffen und umgesetzt: Die von der Veränderung Betroffenen werden früh zu Beteiligten gemacht. Skepsis, Ängste und Widerstände werden so nicht umgangen oder unterdrückt, sondern konstruktiv aufgegriffen und nach und nach abgebaut. Durch konsequente Beteiligung der Individuen wird ihnen die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Veränderung deutlich gemacht und damit der Grundstein für eine eigenständige Gestaltung der Entwicklung gelegt. Zudem hat sich zur Unterstützung komplexer Veränderungsprozesse Change-Management-Beratung als eigenständiger Beratungsansatz mit wissenschaftlichem Hintergrund etabliert (vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2002, S. 55 f. sowie die zwölf Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Unterstützung von Veränderungsprozessen von GERKHARDT/FREY 2006, S. 49 ff.).

Ein schulisches Veränderungsmanagement kann – im Gegensatz zum Qualitätsmanagement – ohne Adaptionprobleme direkt aus den in der Wirtschaft etablierten Ansätzen abgeleitet werden, da es sich nicht auf spezielle Organisationsstrukturen, -systeme oder -terminologien bezieht. Vielmehr stellt es den Menschen und seine Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen in den Mittelpunkt. Wie dies in der Praxis aussieht, soll das folgende Beispiel illustrieren.

## Veränderungsmanagement an den Berufskollegs des Kreises Lippe

Die Berufskollegs des Kreises Lippe in Ostwestfalen standen vor ca. zwei Jahren vor der Frage, wie sie den von außen an sie herangetragenen Ansprüchen und Anforderungen an

Qualitätssicherung und -entwicklung einerseits und ihren standortspezifischen Herausforderungen andererseits effektiv und auch effizient Rechnung tragen können. Durch den anhaltenden Ausbildungsplatzmangel hatte sich das Verhältnis zwischen dualen und vollschulischen Bildungsgängen an den Berufskollegs deutlich in den vollschulischen Bereich verschoben. Einige der dualen Bildungsgänge gerieten damit immer näher an die Klassenfrequenzmindestwerte, womit ihr Bestand am jeweiligen Berufskolleg gefährdet war. Zudem wurde der Bereich der dualen Ausbildung damit auch aus betrieblicher Sicht destabilisiert. Um dem entgegenzuwirken, äußerte die Bezirksregierung Interesse an einer Spezialisierung und Profilierung der Berufskollegs mit dem Ziel, in der Gesamtregion ein möglichst großes Angebot unterschiedlicher Bildungsgänge vorzuhalten, in dessen Rahmen die einzelnen Schulträger der Gesamtregion ein aufeinander abgestimmtes Angebot von Bildungsgängen zur Verfügung stellen. Der Schulträger des Kreises Lippe unterstützte diesen Ansatz. Angesichts der geringen Entfernung der beiden Schulstandorte Detmold und Lemgo war man an einer Minimierung kostenintensiver Doppelangebote von Bildungsgängen an beiden Standorten interessiert. Hinzu kam der Aufruf an die Kreise, als Schulträger eine eigene Schulentwicklungsplanung vorzunehmen (§ 80 SchulG NW). Sie wurden darin aufgefordert, ihre Schulen in die Pflicht zu nehmen und sie in der Umsetzung ihrer Regional-, Struktur- oder auch Jugendpolitik zu unterstützen. Dies bezog sich insbesondere auf die Berufskollegs als Bildungspartner der zuständigen Stellen sowie der Arbeitsverwaltung.

Um schulische Qualitätsentwicklung einerseits und Restrukturierungs-Erfordernisse andererseits sinnvoll zu koppeln, wurde ein Konzept entwickelt, in welchem strukturelle Entscheidungen und Qualitätsansätze nicht nebeneinander oder gegeneinander stehen, sondern vielmehr aufeinander bezogen werden. Anders ausgedrückt: Den Berufskollegs wird Zeit und Unterstützung für eigenständige Qualitätsentwicklung zur Verfügung gestellt. Dabei wird zum einen die Qualität übergreifend gefördert, zum anderen können sich einzelne Einheiten (Fachgruppen, Bildungsgänge, etc.) mit hoher Expertise und guter Praxis für die Handhabung jener Bildungsgänge anbieten, bei welchen über Zusammenlegungen nachgedacht wird. Dass dieser Ansatz aus Sicht der betroffenen Jugendlichen, Eltern, Betriebe und auch Lehrer/-innen nicht nur positiv gesehen wurde, liegt auf der Hand. Durch eine Konzentrierung der Bildungsgänge auf einzelne Standorte würden sich die regionale Verteilung verringern und die Zeiten und Aufwendungen für Fahrten der Berufsschüler/-innen zunehmen. Die Lehrkräfte könnten langfristig etablierte Bildungsgänge verlieren bzw. müssten sich kurzfristig in neue Bildungsgänge einarbeiten. Damit ergab sich – speziell bezogen auf die Lehrerschaft – ein typisches Szenario für Veränderungsmanagement. Von ihnen und ihrer Verän-

derungsbereitschaft und -fähigkeit hängt das Gelingen des Ansatzes in hohem Maße ab (vgl. DOPPLER/LAUTERBERG 2002, S. 83 f.).

## Organisation und Gestaltung des Prozesses

Um dies für die vier beteiligten Berufskollegs und die dort arbeitende Lehrerschaft fair und transparent zu handhaben, war ein übergreifender, kollektiver Gesamtansatz erforderlich. Dieser Ansatz einer strategischen und integrativen Schulentwicklung beinhaltete überwiegend strukturelle und prozessuale jedoch kaum inhaltliche Elemente. Er wurde in enger Zusammenarbeit aller Protagonisten der Schulregion und einer Veränderungsmanagement-Beratung zusammengestellt und realisiert. Konform zum Grundansatz des Veränderungsmanagements stand zu Beginn des Prozesses weder fest, was unter schulischer Qualität zu verstehen sei, noch, wie diese herbeigeführt und gesichert werden sollte. Das Konzept war so angelegt, dass eben diese Kernstücke der anstehenden Prozesse von den Beteiligten selbst gestaltet werden mussten. Die Entwicklungs- und Umsetzungsgruppe bestand zu Beginn des Prozesses aus dem Leiter des Eigenbetriebs Schule als Sachaufwandsträger, einem Vertreter der Schulaufsicht des Bezirks, dem Leiter des kreiseigenen Fortbildungszentrums, einem Vertreter des Landrats und den vier Schulleitern. Die Beratung übernahm das Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Universität Hannover für einen Zeitraum von zwei Jahren. Unterstützt wurden sowohl die strategischen als auch die operativen Elemente. Dies betraf insbesondere

- die übergreifende Koordination der strategischen Arbeit und Partizipation in allen Gruppen und Gremien,
- die Entwicklung und Bereitstellung elaborierter und spezifizierter Werkzeuge und Instrumente,
- die Datenerhebungen, -auswertungen, -interpretation, -dokumentation und -kommunikation,
- die Moderation der Informations- und Diskussionsveranstaltungen sowie aller Workshops
- die struktur- und strategiebezogene Führungskräfte-Entwicklung.

Tabelle 1 zeigt, dass der integrative Qualitätsentwicklungsprozess in einer Verschränkung von schulübergreifenden, schulspezifischen und abteilungsspezifischen Maßnahmen erfolgte.

Die strategische Arbeit im Prozess wird durch eine komplexe Gremien- und Lenkungsstruktur im Hintergrund geleistet. Neben einer zentralen Steuergruppe gehören dazu auch ein politisches und ein fachliches Begleitgremium mit weitgehend beratenden Funktionen. Im politischen Begleitgremium sitzen Vertreter/-innen der Parteien des Schulausschusses des Kreistags, das fachliche Begleitgremium setzt sich überwiegend aus Wirtschaftsvertreterinnen und

Tabelle 1 **Gesamtüberblick des Qualitätsentwicklungsansatzes der Berufskollegs im Kreis Lippe\***

Ziele/Intentionen	Teilnehmer/-innen	Ergebnisse
<b>Übergreifende Auftaktveranstaltung</b>		
Prozessstart, Information und Partizipation aller Beteiligten	Alle Protagonisten und Lehrer/-innen der beteiligten vier Schulen	Dokumentation und Diskussion der Interessenlage der Lehrerschaft
<b>Zielpräzisierung</b>		
Klärung und Koordinierung aller Ziele und Intentionen des Entwicklungsprozesses	Alle Protagonisten und Intendanten des Gesamtprozesses	Klares, konkretes, reduziertes und konsensuelles Ziel-Portfolio
<b>Stärken-Schwächen-Analyse an allen Schulen</b>		
Erhebung der spezifischen Situationen in allen Fachabteilungen	Teilweise oder vollständige Besetzungen der Fachabteilungen	Komplexer Bericht über die Stärken und Schwächen in allen Einzelbereichen
<b>Chancen-Risiken-Analyse im Umfeld der Schulen</b>		
Erhebung der regionalen Kontexte der Berufskollegs	Ausbildungsbetriebe, zuständige Stellen	Zusammenstellung der regionalen Einschätzungen und Erwartungen bzgl. der Berufskollegs
<b>Leitbildentwicklung</b>		
Gemeinsame Entwicklung eines kollektiven Leitbilds	Schulleitungen sowie bis zu zehn Lehrer/-innen aus jedem der beteiligten Berufskollegs	Konkretes und verbindliches Gesamtleitbild
<b>Schulpräsentationen</b>		
Vorstellung der Analyse-Ergebnisse an den einzelnen Schulen	Jeweils gesamte Schulbelegschaft	Rückmeldung, Information, Diskussion, Perspektiven
<b>Profilbildung</b>		
Umsetzung der Analysen in unterrichtsbezogene Entwicklungskonzepte	Einzelne Fachabteilungen der Berufskollegs	Spezifische Abteilungs-Entwicklungsprofile
<b>Schulleitungs-Workshop</b>		
Führungskräfte-Entwicklung, Erfahrungssammlung und -aufarbeitung	Schulleiter der vier Berufskollegs und Stellvertreter	Personelle und strukturelle Entscheidungen

\* Die in der Tabelle abgebildete Struktur ist nur zum Teil chronologisch; einzelne Segmente überlappen sich zeitlich.

-vertretern zusammen. Neben der damit für den Prozess gesicherten Expertise erfüllen diese beiden Gruppen auch eine bedeutende Kommunikationsfunktion: Sowohl die Politik als auch die Wirtschaft des Kreises werden eingebunden und auf dem Laufenden gehalten.

Im Mittelpunkt dieses Gesamtansatzes stehen – wie bei schulischem Qualitätsmanagement – der Ausbau und die Weiterentwicklung von Unterrichtsqualität. Schule wird nur besser, wenn der Unterricht besser wird. Um dies in allen Bildungsgängen und Fachabteilungen umzusetzen, müssen die Lehrkräfte interessiert, motiviert und aktiviert werden. Dabei genügt es nicht, sie von Anfang an mit in den Prozess einzubeziehen. Vielmehr müssen sie von der Sinnhaftigkeit der Veränderung ebenso überzeugt sein wie von deren Machbarkeit. Entscheidend für eine Einstellungsänderung vieler Skeptiker/-innen waren schließlich zwei Punkte:

- Das gesamte von ihnen erwartete Engagement sollte sich ausschließlich auf ihren Unterricht beziehen, es gab also keine Zusatzaufgaben im organisatorisch-strukturellen oder administrativen Bereich der Berufskollegs.
- Einzig sie konnten und sollten die Art und das Ausmaß ihrer Entwicklungsansätze bestimmen.

Somit wurde aus der (von anderen Schulentwicklungskonzepten bekannten) „Problem-Zone“ Unterricht eine „Fokussierungs-Zone“. Zunehmend erkannten die beteiligten Lehrer/-innen, dass sie hier nicht zu einem Veränderungs-Aktionismus genötigt, sondern motiviert werden sollten, sinnvolle, angemessene und realistische Entwicklungen in ihrem zentralen Arbeitsbereich einzuleiten und sichtbar zu machen. Der Schwerpunkt der Arbeit des Veränderungsmanagements lag in den ersten beiden Jahren darin, die Lehrerschaft diesbezüglich zu überzeugen und sie dabei von einer statusorientierten Berufsauffassung zu einer entwicklungsorientierten zu führen. Dies muss jedoch bezogen auf das Gesamtkollegium als ein längerfristiger Prozess gesehen werden, da es gilt, ein über mehrere Generationen etabliertes und professionsspezifisch tradiertes Berufsmuster aufzuheben.

## Stärken des Ansatzes – und Grenzen

Im Hinblick auf die eingangs referierte Problemlage schulischen Qualitätsmanagements (vgl. Kasten S. 23) kann die aktuelle Situation im Kreis Lippe optimistischer gesehen werden:

Zu 1.: Die bedeutendsten Ziele und Ansprüche gingen hier vom Staat, von der Bezirksregierung, vom Kreis und auch von den einzelnen Schulleitungen aus. Sie wurden konkretisiert (soweit dies möglich war) und dahingehend geklärt, dass eine Orientierung für die Berufskollegs möglich wurde. Alle für den Prozess relevanten Ziele und Ansprüche wurden für alle Beteiligten zusammengefasst und verschriftet. Damit besteht eine gemeinsam erarbeitete und von allen Stakeholdern getragene Zielperspektive, die von allen Beteiligten eingesehen werden kann.

Zu 3.: Für alle vier Berufskollegs wurde ein gemeinsames, zeitlich auf fünf Jahre befristetes, verbindliches Leitbild entwickelt. Dies erfolgte in einem kollektiven Prozess, an welchem Vertreter aller Statusgruppen aus allen vier Berufskollegs teilnahmen. Das kollektive Leitbild wurde so verfasst, dass darin ausschließlich konkrete Ansprüche formuliert sind und diese sehr genau dimensioniert, zeitlich befristet und überprüfbar sind.

Zu 5.: Die Schulleitung befindet sich in einem fortlaufenden Prozess aus externer Fortbildung und internem Erfahrungsaustausch. Sie hat – über den Prozess hinaus – ihre Vernetzung nach innen und außen deutlich verbessert.

Zu 7.: Über alle Schulen werden gegenwärtig Abteilungsprofile erstellt. Diese beinhalten in allen Fällen ein leitbildkonformes, aber auch individuelles Entwicklungskonzept. Durch die Leitbild-Arbeit, aber auch durch die Prozesse in den Abteilungen haben sich die Lehrer/-innen intern sowie extern besser vernetzt. Die Kommunikation über den Unterricht hat sich intensiviert.

Trotzdem müssen auch anhaltende Schwierigkeiten festgestellt werden:

Zu 2.: Speziell für die Umsetzung der Entwicklungskonzepte in den Abteilungen stehen keine Ressourcen für eine Wertschätzung oder Auszeichnung besonders guter oder engagierter Ansätze zur Verfügung. Die Schulleitungen haben so nur sehr begrenzte Möglichkeiten, die Protagonisten des Prozesses zu fördern.

Zu 4.: Die Führungssituation bleibt schwierig, was zum einen strukturell bedingt ist, zum anderen kulturell. Schulleiter/-innen und Stellvertreter/-innen sind zwar als Führungspersonen der Berufskollegs ausgewiesen, haben dabei jedoch mehr Restriktionen, Auflagen und Pflichten als Freiräume, Kompetenzen oder Macht. Zudem besteht keine Führungskaskade, mit welcher sie über eine mittlere Ebene in der Lage wären, mittelbare Personalführung auszuüben. Hinzu kommt der in Lehrerkollegien dominante Gleichheitsanspruch gegenüber Schulleitungen, da diese aus ihrer Sicht nicht höher qualifiziert sind, sondern nur andere Funktionen wahrnehmen. Innerhalb dieses Gleichheitsanspruchs wird die Handhabung von (ohnehin sehr schwachen) Führungsmitteln für die Schulleitung zu einer Gratwanderung zwischen eigenem Gesichtverlust und Akzeptanzverlust gegenüber dem Kollegium. Die für die Effektivität und Effizienz eines so umfassenden Veränderungsprozesses dringend erforderliche Führungsfunktion ist an den Berufskollegs – nach wie vor – nur mit Abstrichen möglich.

Zu 6.: Die eingangs durch die Stärken-Schwächen-Analyse gewonnenen Daten konnten nur eingeschränkt zur Profilbildung herangezogen werden, da in einigen Fällen Ängste vor Bloßstellung oder Misstrauen gegenüber dem Gesamtansatz entsprechende Offenheit verhinderte bzw. beschönigende Aussagen herbeiführte.

Zu 8.: Auch in diesem Ansatz geht das „Projektverständnis“ bis in den Führungsbereich. Das haben viele Gespräche, Argumente und Einwände in Workshops auf Kollegiums- und auch Führungsebene gezeigt. Davon, dass sich Schule bleibend verändert, scheint nach wie vor nur eine Minderheit der Beteiligten auszugehen. Dies verwundert nicht, angesichts der jahrzehntelang offensichtlichen Affirmativität von Schulen bzw. der – gerade von älteren Lehrerinnen und Lehrern – häufig erlebten Nach-Wirkungslosigkeit von Schul- und Modellversuchen.

## Zukunftsperspektive und Forschungsbedarf

Über die kommenden Jahre wird versucht, durch Veränderungsmanagement die hier dargestellten Herausforderungen anzugehen: Da keine externen Ressourcen vorliegen, wird zum einen versucht, durch Reflexion und Feedback, die intrinsische Motivation der proaktiven Lehrer/-innen anzusprechen, zum anderen, schulinterne Ressourcen ausfindig und frei zu machen. Nachdem jede der vier Schulleitungen die Problematik einer fehlenden Führungskaskade erkannt hat, arbeiten sie an Ansätzen, welche Verbesserungen innerhalb der bestehenden rechtlichen Situation herbeiführen können. Die Bezirksregierung hat bereits signalisiert, dass hier auch rechtliche Veränderungen möglich (und zum Teil schon in Vorbereitung) sind. Auf einem Schulleiter-Workshop im September 2009 wurde diesbezüglich ein gemeinsames Konzept entwickelt und soll im laufenden Schuljahr implementiert werden. Bis zu diesem Zeitpunkt werden die Profilbildungen in den Fachabteilungen abgeschlossen sein. Dann wird der eingangs dargestellte, zentral intendierte Anspruch umgesetzt: Die Berufskollegs werden ein gemeinsam entwickeltes Konzept für die Koordination explizit jener Bildungsgänge anbieten, die entweder gegenwärtig schon niederfrequent

sind oder Gefahr laufen, in den nächsten Jahren erheblich an Schülern/-innen zu verlieren. Zudem wird ein erstes systematisches Monitoring des Prozesses eingeführt.

Dieses Praxisbeispiel sollte zeigen, wie ein in der Wirtschaft erprobter Beratungsansatz wirksam auf einen komplexen Schulbereich übertragen werden kann. Es gilt, diesen Ansatz strukturell und inhaltlich weiter zu erschließen. So sollte zum einen eine konsequente systematische Adaption der theoretischen Grundlagen aus Psychologie und Managementtheorie erfolgen. Zum anderen sollten empirische Studien über die zentralen Bedingungen und Wirkungen des Ansatzes durchgeführt werden, um weiterführende Aussagen über Theorie und Praxis eines schulischen Veränderungsmanagements treffen zu können. ■

### Literatur

DOPPLER, K.; LAUTERBURG, C.: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Aufl.). Frankfurt a. M. 2002, S. 55 f.

GERKHARDT, M.; FREY, D.: *Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen – Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells*. In: *OrganisationsEntwicklung* 25 (2006) 4, S. 48–59

TENBERG, R.: *Veränderungsmanagement zur Unterstützung von Reformprozessen an Berufsbildenden Schulen. Ein Erfahrungsbericht*. In: *Die berufsbildende Schule* 60 (2008) 5, S. 145–148

Anzeige

# Berufsbildung

## Erste Gesamtdokumentation des BIBB

Erstmals legt das BIBB eine Gesamtdokumentation der BIBB-Schulabgängerbefragungen der Jahre 2004 bis 2006 vor. Jugendliche wurden zu ihren beruflichen Wünschen und Orientierungen sowie zu ihrem tatsächlichen Verbleib nach Beendigung der Schule befragt.

Allen in der Bildungsforschung Tätigen gibt die Studie umfangreiche Daten an die Hand, um Prognosen für die Zahl der benötigten Ausbildungsplätze zu erstellen oder Maßnahmen anzustoßen, um Benachteiligten den Zugang zu einer Berufsausbildung zu erleichtern.



Michael Friedrich (Hg.)  
**Berufliche Pläne  
und realisierte  
Bildungs- und Berufswege  
nach Verlassen der Schule**

2009, 118 S.,  
34,90 € (D)/57,- SFr  
ISBN 978-3-7639-1125-7  
Best.-Nr. 111-023

[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

W. Bertelsmann Verlag  
Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

