

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage .....	11
 <b>Kapitel I: Kompetent sein und reflektieren – eine Einleitung und zwei Zugänge</b>	
1. Einleitung .....	13
2. Gesellschaftlich-institutioneller Zugang .....	16
2.1 Learning Society zwischen Programmatik und Realität.....	16
2.2 Lebenslanges Lernen .....	18
2.3 Kompetenzorientierung und Prinzipien des Lernens .....	22
2.4 Standards .....	28
2.5 Der «Rollenstrauss» von Ausbildenden .....	29
3. Biografisch-reflexiver Zugang .....	33
3.1 Lernen Erwachsener .....	33
3.2 Die bildungsbiografische Methode.....	38
3.3 «Produktives Scheitern» – Reflexion von Scheitererfahrungen.....	41
3.4 Die Berufssozialisation von Lehrenden .....	46
3.5 Das Konzept der subjektiven Theorien .....	51
3.6 Reflexive Kompetenz .....	52
Literaturverzeichnis Kapitel I .....	56
 <b>Kapitel II: Planen, Gestalten und Evaluieren von Lehr-/ Lernsituationen</b>	
1. Planen – ein Ding der Möglichkeit?.....	61
2. Balance und Bewegung – didaktische Planungs- und Reflexionsaspekte .....	70
3. Aspekt A: «Heute back ich, morgen brau ich ...» .....	73
3.1 Bedarfsanalyse.....	73
3.2 Einführung in die Bedingungsanalyse .....	74
3.3 Fragen zur Analyse der Bedingungen und Voraussetzungen .....	74
3.4 Teilnehmenden-Kontext und Teilnahmemotivation.....	75
3.5 Fallbeispiel Bedingungsanalyse .....	77
3.6 Bedingungsanalyse einer eigenen Bildungsveranstaltung.....	78
4. Aspekt B: über Wikinger, Eisberge und zu entdeckende Kontinente .....	79
5. Aspekt C: Stoff – authentisch gewoben oder verständlich serviert? .....	85
6. Aspekt D: Landkarten für die Choreographie .....	89

6.1	Umgang mit Zeit .....	89
6.2	Landkarte «Lehr- / Lerndimensionen».....	93
6.3	Landkarte «Unterrichtskonzeptionen».....	94
6.4	Landkarte «Sequenzierungsmodelle».....	96
6.5	Landkarte «Unterrichtsaufbau».....	99
6.6	Entgrenzung und Digital Learning .....	101
7.	Aspekt E: Aus der Werkzeugkiste .....	104
7.1	Einführung .....	104
7.2	Methode 1: Expertentagung «Didaktische Theorien» – Materialien .....	105
7.3	Methode 2: Argumentationsbilder und Konferenzspiel «Modularisierung» – Materialien .....	113
7.4	Methode 3: Von Fall zu Fall – Fallbeispiele .....	121
7.5	Methode 4: Das Rollenspiel .....	126
7.6	Methode 5: Vorzeigen – Nachmachen .....	129
7.7	Methode 6: Interaktivitätssteigerung in Plenarveranstaltungen .....	131
7.8	Methode 7: Checkliste Arbeitsaufträge Selbststudium .....	133
8.	Aspekt F: Curricula entwickeln – ein Analyseleitfaden.....	134
8.1	Ausgangspunkte .....	134
8.2	Leitfaden – zentrale Dimensionen und Leitfragen.....	135
8.3	Methodische Hinweise zur Benutzung des Leitfadens.....	138
9.	Aspekt G: Über Qualität und Zitronen .....	140
9.1	Wozu wird evaluiert?.....	141
9.2	Mögliche Evaluationsinteressen verschiedener Beteiligter .....	141
9.3	Welches sind die Evaluationsstypen? .....	142
9.4	Welches sind die Evaluationskriterien? .....	143
10.	Exkurse .....	149
10.1	Exkurs 1: Forschungsorientierung in der Weiterbildung: Mythen und Chancen.....	149
10.2	Exkurs 2: Improvisierende Haltung – was wir vom Jazz lernen können.... Literaturverzeichnis Kapitel II.....	153 156
 <b>Kapitel III: Leiten von Gruppen</b>		
1.	Prozesse in Gruppen verstehen .....	164
1.1	Die Gruppe .....	164
1.2	Der Teambegriff .....	165
1.3	Gruppendynamik.....	166
1.4	Offensichtliche und verdeckte Themen.....	167
1.5	Entwicklungsphasen von Gruppen .....	168
1.6	Anfangs- und Schlussituationen.....	175
1.7	Die Bildung von Gruppen als Prozess.....	177
1.8	Regeln, Normen und Stigmatisierung .....	178
1.9	Rollen in Gruppen .....	181
1.10	Grossgruppen: Merkmale .....	184
1.11	Umgang mit Heterogenität: Unterschiede vor Gemeinsamkeit .....	186

1.12	Analyse persönlicher Fähigkeiten und Verhaltensweisen in Gruppen und Teams .....	187
1.13	Fragestellungen zu zentralen Teamelementen.....	188
2.	Gruppen leiten .....	190
2.1	Leiten .....	190
2.2	Reflexion Leitungsbiografie .....	191
2.3	Interventionen.....	191
2.4	Dimensionen von Interventionen .....	193
2.5	Interventionstraining/Fallarbeit .....	196
2.6	Beobachtung des Leiter/innenverhaltens.....	197
2.7	Mit Widerständen umgehen .....	198
2.8	Fallbeispiel «stop and go» zum Thema Widerstand .....	207
2.9	Widerstand – vier Grundsätze .....	210
2.10	Konflikte bearbeiten .....	211
2.11	Rollenspiele Konfliktsituationen .....	220
2.12	Instrument «Mediation».....	224
2.13	Das Contracting und die Risikoanalyse in Gruppen .....	226
	Literaturverzeichnis Kapitel III .....	229
 <b>Kapitel IV: Wahrnehmen und beurteilen</b>		
1.	Wahrnehmen.....	233
1.1	Wahrnehmung .....	234
1.2	Wahrnehmung und Konstruktivismus .....	237
1.3	Personenwahrnehmung und Beurteilung .....	239
1.4	Der Pygmalion-Effekt oder die «self-fulfilling prophecy» .....	243
1.5	Beobachten als gezieltes Wahrnehmen.....	246
2.	Beurteilen .....	248
2.1	Beurteilung.....	248
2.2	Pädagogische Relevanz von Beurteilungen .....	249
2.3	Gesellschaftliche Relevanz von Beurteilungen .....	250
2.4	Kontext und Werthintergrund von Beurteilungssituationen.....	251
2.5	Arten und Funktionen von Beurteilung.....	254
2.6	Verhältnis von Kompetenzorientierung und Beurteilung.....	256
2.7	Anforderungen an Beurteilungen – Gütekriterien.....	256
2.8	Formen von Beurteilung .....	257
2.9	Mediale Umsetzung von Beurteilungen und E-Assessment.....	259
2.10	Mitteilungsformen in der Beurteilung .....	260
2.11	Bedingungen für die Wirksamkeit von Leistungsrückmeldungen.....	260
2.12	Dilemmata in der Beurteilung .....	261
2.13	Instrument 1: Der Teufels-/Engelskreis bezüglich Lern- und Verhaltensschwierigkeiten.....	262
2.14	Instrument 2: Gestalten von Prüfungen und Lernkontrollen.....	263
2.15	Instrument 3: Das Beurteilungsgespräch.....	265
	Literaturverzeichnis Kapitel IV .....	267

<b>Kapitel V: Kommunizieren</b>		
1.	Einleitung .....	271
2.	Nonverbale Kommunikation .....	276
3.	Metakommunikation .....	280
4.	Verbale Kommunikation – Sprechakte .....	284
4.1	Dysfunktionale Kommunikationsmuster .....	285
4.2	Sprechakte in Ausbildungssituationen .....	287
5.	Instrumente 1: Feedback .....	290
5.1	Grundlagen. ....	290
5.2	Kommunikationsebenen nach Schein .....	294
5.3	Das Video-Feedback – Grundlagen und Anleitung .....	298
5.4	Feedback – Grenzen eines Denkmodelles .....	302
6.	Instrumente 2: Gesprächsverhalten. ....	302
6.1	Aktives Zuhören .....	302
6.2	Ich-Du-Botschaften .....	304
6.3	Fragen .....	305
6.4	Reden – erklären – erzählen.....	310
6.5	Gesprächsverhalten und Geschlechter von Frauen und Männern.....	318
7.	Instrumente 3: Gespräche leiten. ....	318
7.1	Moderation/Leitung von Gesprächen .....	318
7.2	Checkliste Leitung von Gesprächen .....	321
7.3	Übersicht Moderationsmethoden .....	322
7.4	Das «Schlechte-Nachricht-Gespräch» .....	324
7.5	Interventionshandwerk in der Gesprächsführung – eine Zusammenfassung .....	329
8.	Formulierung von Hypothesen.....	330
9.	Digitale Kommunikation und Digital Learning .....	331
9.1	Digitale Kommunikation .....	331
9.2	Digital Learning. ....	333
	Literaturverzeichnis Kapitel V .....	340
<b>Kapitel VI: Beraten</b>		
1.	Einleitung .....	346
2.	Prämissen .....	347
3.	Was ist Beratung?.....	349
4.	Begleiten: Steuerung innerhalb des Kontinuums «Beratung – Instruktion – Führung».....	352
5.	Formen von Beratung – Versuch einer Begriffsklärung .....	357
6.	Beraten in Aus- und Weiterbildung.....	361
6.1	Einführung .....	361
6.2	Lernberatung.....	362
6.3	Lernberatungskompetenz .....	365
6.4	Blended Coaching – Verbindung von Weiterbildung und Beratung .....	366
7.	Beraten und Beurteilen .....	370
8.	Phasen einer Beratung im Ausbildungsalltag .....	372

9.	Der Beratungskontrakt .....	374
10.	Analyse von Situationen – diagnostisches Vorgehen .....	382
10.1	Diagnose als gemeinsamer Erkenntnisprozess .....	382
10.2	Vorgehen beim Erstellen einer Diagnose .....	383
10.3	Analyse von Situationen – diagnostische Stile .....	383
11.	Rollenspiel «Mentorat» .....	385
12.	Instrument: Kollegiale Praxisberatung in Gruppen/Intervision .....	388
12.1	Was ist kollegiale Praxisberatung? .....	388
12.2	Wie lässt sich in Gruppen – im Rahmen der kollegialen Praxisberatung – lernen? .....	391
12.3	Was macht konkret eine kollegiale Praxisberatung aus? .....	392
13.	Exkurs Online-Beratung .....	394
14.	Epilog .....	395
	Literaturverzeichnis Kapitel VI .....	396
 <b>Kapitel VII: Organisation gestalten</b>		
1.	Einführung .....	401
2.	Organisation verstehen .....	403
2.1	Zentrale Perspektiven auf Organisation .....	403
2.2	Organisationsbilder .....	408
2.3	Organisation als System .....	413
2.4	Organisationskultur .....	414
2.5	Entwicklungsphasen einer Organisation .....	421
2.6	Spezifika von Expertenorganisationen/Bildungsorganisationen .....	425
2.7	Organisation der Zukunft: Grenzmanagement – über Wolkenorganisationen und janusköpfige Grenzwächter .....	428
3.	Sich als Individuum in Organisationen bewegen .....	439
3.1	Instrument 1: Das Rollenkonzept in Organisationen – Rollenanalyse nach Schein .....	439
3.2	Instrument 2: Die U-Prozedur als Verfahren der Situationsanalyse .....	447
3.3	Instrument 3: Organisationsdiagnose – sieben Wesenselemente nach Glasl .....	450
3.4	Instrument 4: Reflexion über den Umgang mit Ambivalenzen, Paradoxien und Dilemmata .....	454
4.	Organisationen verändern .....	458
4.1	Zugang 1: Organisationsentwicklung .....	458
4.2	Zugang 2: Projektmanagement .....	466
4.3	Zugang 3: Qualitätsmanagement .....	473
	Literaturverzeichnis Kapitel VII .....	481
 <b>Schluss</b>		
	Der Schwimmlehrer .....	486
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	490