
Skizzierung eines Nutzen- und Aufwandsverhältnisses für die Curriculumentwicklung im TEAM - Erfahrungen aus CULIK

In berufsschulischen Kontexten gewinnt die Teamarbeit von Lehrern im Zuge der Lernfeldumsetzung und des Wandels beruflicher Schulen (regionalen Berufsbildungszentren, Schulprogramme bzw. Schulentwicklungsmaßnahmen) an Bedeutung. Unter Teamarbeit wird die kooperative Zusammenarbeit mehrerer Menschen unter einer gemeinsamen Zielsetzung verstanden. Die anstehenden Arbeitsaufgaben werden dabei ganz oder teilweise durch mehrere Personen erfüllt, wobei der Freiheitsgrad im Handeln in bestimmten Grenzen variabel ist.

Die zunehmende Bedeutung der Teams begründet sich u. a. darin, dass die einzelne Lehrperson kaum noch in der Lage ist, den komplexer werdenden Anforderungen, wie z. B. der Lernfeldumsetzung „isoliert“ gerecht zu werden, erstens weil die damit zusammenhängenden Aufgaben die einzelne Person schlicht überfordern, zweitens weil die Aufgaben i. d. R. fächerübergreifende/ klassenübergreifende Absprachen erfordern und drittens weil erst die Bündelung der einzelnen Kompetenzen, eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Aufgabenbearbeitung möglich macht, die auf breite Akzeptanz stößt.

Die schulorganisatorischen und schulkulturellen Besonderheiten unterstützen in der Praxis aber nach wie vor eher die Einzelarbeit, da die originäre Aufgabe der Schule das Unterrichten von Schülerinnen und Schülern ist und hierbei die Lehrer-Schüler-Kommunikation im Vordergrund steht; die Lehrer-Lehrer-Kommunikation oder Kooperation beschränkt sich in der Regel auf wenige eher formale Absprachen. Während der eine Teil des Lehrerkollegiums seine Autonomie bewahren möchte, erprobt der andere Teil kooperative Modelle. In CULIK ist eine kooperative Arbeitsweise in den fünf unterschiedlichen Teams realisiert worden, die als Projektteams zusammengearbeitet haben, wobei entweder ein Teil oder die gesamte Fachgruppe in den Teams vertreten war; die Lernfeldumsetzung wird hier also verstanden als eine Projektaufgabe. Alternativ denkbar wäre auch eine Umsetzung über Lernfeldteams oder Klassenteams gewesen. Die Erfahrungen mit der Teamarbeit haben gezeigt, dass sich durch die verstärkte Zusammenarbeit bei der Lernfeldumsetzung diverse Vorteile ergeben (Verbesserung der Unterrichtsqualität, steigende Arbeitszufriedenheit, kreative Innovations- und Rationalisierungsprozesse, Arbeitserleichterung u. a.); gleichzeitig wird den Lehrern einiges an Investitionsbereitschaft (Zeit, Lernbereitschaft, Konfliktbereitschaft u. a.) abverlangt. Welches Nutzen-Aufwandverhältnis sich konkret bei Schülerinnen und Schülern sowie Lehrerinnen und Lehrern ergibt, lässt sich empirisch bisher nur erahnen. Es wäre wünschenswert, die Effizienz und Effektivität der Teamarbeitsergebnisse genauer zu definieren, um die Vorteile gegenüber tradierten Arbeitsweisen präziser darstellen zu können, leider liegen hierzu keine eindeutigen Ergebnisse vor. Mit diesem Papier soll der Versuch unternommen werden, ein Nutzen-Aufwandverhältnis, wie es von den CULIK - Beteiligten erfahren wurde, aufzuzeigen.

Am Ende finden sich zwei Darstellungen (morphologische Webs), die die Aufwand-Nutzen-Verhältnisse mit ihren Ausprägungen und wesentlichen Parametern in einer Netzstruktur verdeutlichen. In der Gegenüberstellung der beiden Grafiken wird herausgestellt, dass der Aufwand der ersten Darstellung kein unerheblicher darstellt, aber durch den Nutzen in der zweiten Darstellung überkompensiert wird. Die Zahlen sind keine empirisch erhobenen, sondern sind als Versuch zu werten, die Aussagen der CULIK-Mitglieder quantitativ zu umschreiben.

Nutzen ist das Ergebnis eines zuvor geleisteten Aufwandes: Ohne Aufwand kein Nutzen! Damit nicht der Aufwand den Nutzen überkompensiert, ist die Einführung und Gestaltung von Teamarbeit systematisch zu betreiben. Die ergänzenden CULIK-Produkte zur Teamarbeit verstehen sich als ein Versuch, dabei Hilfestellung zu geben und somit einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen.

Aufwand	Nutzen
<p>Um von Teammitgliedern lernen zu können, muss eine Bereitschaft vorhanden sein bzw. aufgebaut werden, sich anderen gegenüber zu öffnen – auch hinsichtlich seiner vermeintlichen Defizitbereiche. Bereitschaft eigene Kompetenzen kritisch zu hinterfragen und andere am eigenen Wissen/ Können teilhaben zu lassen.</p> <p>Zugleich müssen geeignete Maßnahmen/ Instrumente gefunden werden, auf welche Weise die Kompetenzen erfasst und zugänglich gemacht werden können.</p>	<p>Die curricular-didaktischen Umsetzung der Lernfelder macht eine sachlogische und zeitliche Abstimmung über alte Fächergrenzen hinaus erforderlich. Der einzelne mag mit seinen Sachkenntnissen und curricularen Kenntnissen an dieser Stelle überfordert sein.</p> <p>Teammitglieder bringen die unterschiedlichsten Kompetenzen (formale Qualifikationen, aber auch in anderen Arbeitsfeldern gewonnene Kenntnisse, Fähigkeiten oder Fertigkeiten) ein, diese lassen sich sinnvoll bündeln – vorausgesetzt, sie werden transparent gemacht. Einer alleine kann nicht alles wissen! „Schwächen“ Einzelner können über das Team ausgeglichen werden: In einem Fall profitiert der eine von den Stärken des anderen und in der nächsten Situation profitiert dieser u. U. von den Stärken eines Dritten. Darüber hinaus ist bei einer offenen Artikulation von Lern- oder Fortbildungsbedarf auch ein Lernen, eine Weiterentwicklung des Gesamtteams möglich.</p>
<p>Zeitliche und sachlogische Absprachen über die einzelnen Fächer hinweg und das Erarbeiten grundlegender Makrosequenzen für einzelne Fächer/ Lernfelder setzt voraus, dass Lehrer verbindlich arbeiten und verbindliche Strukturen akzeptieren. Qualitätskriterien wie z. B. Gestaltungskriterien für die Erarbeitung von Lernsituationen sind verbindlich einzuhalten, ebenso wie andere Absprachen inhaltlicher oder organisatorischer Art.</p>	<p>Die gemeinsame curricular-didaktische Arbeit an den Lernfeldern bzw. den Lehr-Lern-Arrangements zielt auf ein abgestimmtes Gesamtcurriculum für den Ausbildungsgang. Inhalte der einzelnen werden nicht in Fächern isoliert erarbeitet, sondern bauen lernfeldübergreifend/ fächerübergreifend sinnvoll aufeinander auf. (Was? Warum? Wie?) Aus Schülersicht ist dies vorteilhaft zu beurteilen da es Transparenz schafft und das Erkennen von Zusammenhängen fördert.</p>
<p>Der Austausch über Unterricht setzt eine Kritikfähigkeit voraus, die sich einige Teammitglieder erst (wieder) aneignen müssen.</p> <p>Eine gewisse Experimentierfreude muss aufgebracht werden, um sich auf neue Unterrichtsformen ernsthaft einzulassen.</p>	<p>Der curricular-didaktische Austausch, das Reden über Unterricht in den Teams lässt eine Steigerung der Unterrichtsqualität erwarten. Gleichzeitig können über die konkreten Lernsituationen bzw. Lernumgebungen neue, die bisherigen Unterrichtsformen ergänzende Ansätze erprobt werden.</p>
<p>Kurz- und mittelfristig ist ein erhöhter Zeitaufwand zu veranschlagen für die Entwicklung der (Curriculum)Produkte</p>	<p>Die Arbeitsteams (hier die Projektteams) erarbeiten Lehr-Lern-Arrangements, die untereinander ausgetauscht werden können oder an die Kollegen weitergegeben werden, langfristig können dadurch erhebliche Zeitersparnisse durch Nutzung fertiger Produkte erwarten werden.</p>

Aufwand	Nutzen
<p>Vorbereitung der Treffen ist notwendig ebenso wie eine inhaltliche Vorbereitung der Teammitglieder auf die Treffen (z. B. lesen und kommentieren erarbeiteter Teilergebnisse).</p> <p>Arbeitstreffen/ Entscheidungen des Teams sind zu dokumentieren. Die Ergebnisse in einer angemessenen Art und Weise festzuhalten, damit sie für das Team gesichert sind und ggf. auch über das Team hinaus kommunizierbar und verwendbar sind.</p>	<p>Der Austausch erarbeiteter Lehr- und Lernarrangements über einen Materialienpool vermeidet Mehrfacharbeiten. Auch wenn erarbeitete Materialien nicht unbedingt 1:1 übernommen, da jede Lehrkraft seinen eigenen Stil haben wird, bietet sich dennoch eine solide und zeitsparende Grundlage, die offen ist für eigene Ideen und Weiterentwicklungen.</p> <p>Hier bietet sich der Einsatz einer Kooperationsplattform ein, mit deren Hilfe Die Anzahl der Treffen verringert werden kann. Die Plattform kann ebenfalls dazu genutzt werden, Informationen zu den Teamsitzungen/ ergebnissen o.ä. im Kollegium breiter zu streuen.</p>
<p>Damit eine persönliche Weiterentwicklung möglich wird, muss bei den Teammitgliedern eine grundsätzliche personelle Veränderungsbereitschaft vorliegen oder erarbeitet werden (Einstellungen, subjektive Theorien, gewohnte Arbeitsroutinen sind neu zu durchdenken).</p>	<p>Durch die Zusammenarbeit im Team wird eine persönliche und berufliche Weiterentwicklung ermöglicht, da durch das miteinander arbeiten und miteinander und voneinander lernen Sachkompetenzen sowie Personal- und Sozialkompetenzen aufgebaut werden können.</p>
<p>Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung, in sachlicher Hinsicht (Geschäftsprozessorientierung, Modellierung von Lernumwelten o.ä.) in methodischer, arbeitsorganisatorischer Hinsicht (Kommunikations-, Moderationstraining)</p>	<p>Im Zuge der Lernfeldumsetzung erschien den Lehrkräften einiges neu, z. B. die Geschäftsprozessorientierung, die fächerübergreifenden Inhalte und der offen gestaltete Rahmenlehrplan. Lehrer haben durch die Zusammenarbeit in den Teams voneinander profitieren können, indem der eine vom anderen lernen konnte. Zudem klärt das gemeinsame Arbeiten an einer Sache den Fortbildungsbedarf, der sich im Zusammenhang mit den neuen Aufgaben zwangsläufig einstellt.</p> <p>Der Fortbildungsbedarf kann nach Meinung der CULIK-Teams durch das kooperative Arbeiten besser eingeschätzt werden. Durch die enge Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern lässt sich eigener Fortbildungsbedarf besser einschätzen, weil sich Vergleichsmöglichkeiten bieten, u. U. lässt sich der Bedarf selbstorganisiert oder implizit über das Team befriedigen.</p>

Aufwand	Nutzen
Gemeine Ziele sind auszuhandeln, zu transportieren, Diskussionen zu führen, Konflikte zu bewältigen, Treffen zu organisieren und Entscheidungsprozesse zu koordinieren und akzeptieren. Eine derartige Kommunikationskultur muss sich aber u. U. erst entwickeln. Das ist kein einfacher Prozess, der ebenfalls genauerer Überlegungen bedarf und ggf. an Fortbildung oder Beratung angeknüpft werden muss. (Kommunikationstraining, Konfliktstrategien...).	Die Kommunikation unter den Lehrern wird ausgebaut und das Themenspektrum über formale Themen hinaus erweitert. Lehrer agieren nicht als Einzelarbeiter bzw. lediglich in Zusammenarbeit mit den Schülern, sondern sind sozial stärker in das Kollegium eingebettet.
Man muss sich auf die anderen und ihre Meinungen/ Perspektiven einlassen ; andere in ihren anderen Meinungen ernsthaft zu verstehen suchen.	Die kooperative Arbeit bringt neue Ideen, Inspirationen, berücksichtigt verschiedene Perspektiven und eröffnet damit insgesamt ein erhöhtes Innovationspotential ; damit erhöht sich auch das Lösungspotential für komplexe Problem wie z. B. die Lernfeldumsetzung.
Eine hohe Frustrationstoleranz ist gefordert, weil Lösungen selten auf direktem Wege gefunden werden, ebenso wenig wie die eigene Meinung permanent durchgesetzt werden kann, die Schulleitung/ das Kollegium breit unterstützt oder durchweg günstige Rahmenbedingungen vorliegen.	Spasfaktor, erhöhte Motivation, Ermutigung durch Teammitglieder in Frustrationsphasen. Erhöhte Arbeitszufriedenheit durch Wir-Gefühl.
Die Veränderungsprozesse müssen gemanagt werden . Strategische und konzeptionelle Arbeit (strategisches und operatives Projektmanagement) durch Schulleitung wird notwendig, damit die Arbeitsteams untereinander verbunden sind, einzelne Projekte eine strategische Gesamtausrichtung bekommen und nicht wahllos nebeneinander stehen. Dafür muss eine Bereitschaft der erweiterten Schulleitung bestehen oder aufgebaut werden, schulorganisatorischen sowie schulkulturellen Veränderungen durchzuführen. Die erweiterte Schulleitung ist es, die günstige Rahmenbedingungen erarbeiten muss und den Teams Freiraum einzuräumen.	Wenn Teams in Schule implementiert werden, ist damit ein Anstoß zur Veränderung gegeben worden. Dieser Anstoß kann sich zu einem kontinuierlichem Verbesserungsprozess entwickeln, wenn z. B. die Lernfeldumsetzung nicht als ein punktteller Akt verstanden wird, sondern die eigenen Ergebnisse laufend kritisch reflektiert werden. Darüber hinaus können die Teams eigene Ideen zu Weiterentwicklung von Unterricht entwickeln. Image-Ausbau / Schul-Image Die Lehrerteams gewinnen unter Umständen mehr Autonomie außerhalb des Klassenraums .
	Vorbildfunktion für die Schüler/innenkooperation aus; Lehrer als Vorbilder für Schüler

