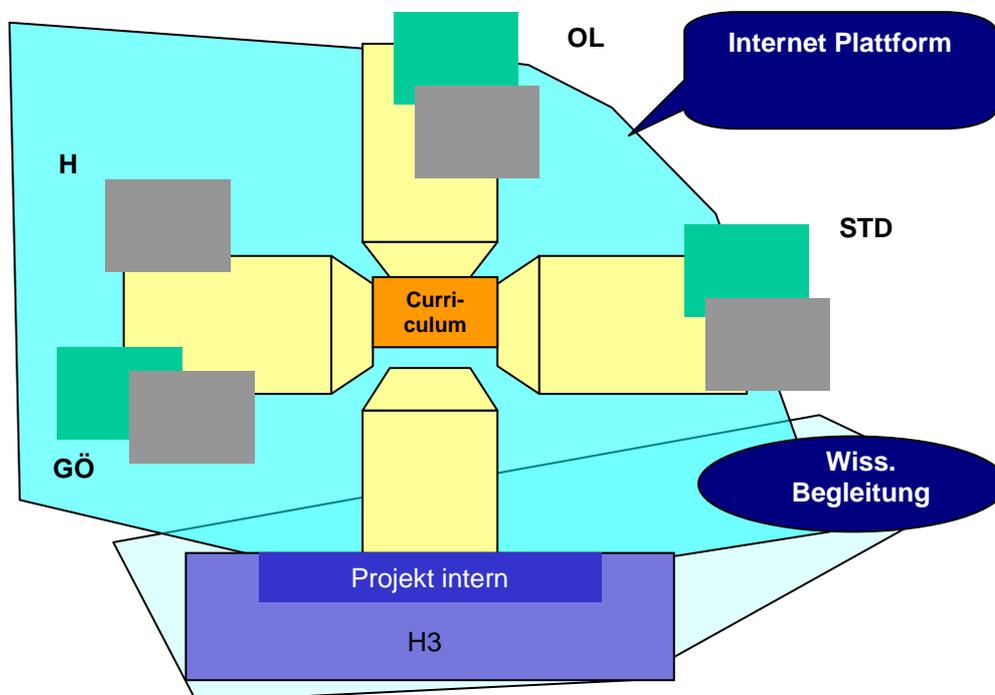


### 2.3.2.6. Handlungsempfehlung zur Realisierung einer kooperativen Curriculumentwicklung von Lehrern und Referendaren - auf Grundlage der Erfahrungsberichte

#### Hintergrundinformation

Dieses Papier versucht die Erfahrungen der CULIK-Teams, die in den Erfahrungsberichten zum Ausdruck kommen zu bündeln, um auf diese Weise Empfehlungen zur Teamarbeit im Kontext der Lernfeldumsetzung abzuleiten.

Wenn von CULIK-Teams die Rede ist, dann sind diejenigen Schulen und Studienseminare gemeint, die im Modellversuch CULIK mitgewirkt haben. Insgesamt waren 5 Standorte am Modellversuch beteiligt: Göttingen, Oldenburg, Hannover, Hamburg und Stade. Aus Hannover und Hamburg waren jeweils eine Schule beteiligt (grün gekennzeichnet), aus Göttingen, Oldenburg und Stade jeweils eine Schule (grau) und ein Studienseminar (grün gekennzeichnet).<sup>1</sup>



Die Zusammenfassung der fünf Erfahrungsberichte hat zum Ziel, über den einzelnen Fall hinaus Gemeinsamkeiten und Muster herauszuarbeiten, um zu allgemeineren Empfehlungen zu gelangen. Dabei kann auf Besonderheiten des jeweiligen Teams nicht eingegangen werden, womit grundsätzlich die Gefahr besteht, die standortspezifischen Rahmenbedingungen nicht ausreichend zu berücksichtigen. Aus diesem Grunde ist die vorliegende Zusammenfassung in Ergänzung zu den einzelnen Erfahrungsberichten zu lesen. Der Aufbau dieses Textes erfolgt in Anlehnung an die Checkliste zur Teamarbeit. (vgl. Checkliste unter 2.3.2.5)

<sup>1</sup> Die Teams sind mit unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen konfrontiert, wie Anzahl der zu unterrichtenden Klassen, Unterricht in Teilzeit- oder Blockform, 2-jährige, 2,5-jährige oder 3-jährige Ausbildungszeit. Die Empfehlungen sind also von diesen Rahmenbedingungen unabhängig formuliert.

## **Aufgaben der CULIK-Teams**

Die Aufgaben, die von den Teams übernommen wurden standen im direkten Zusammenhang mit den Zielsetzungen des Modellversuches CULIK, d. h. alle fünf Teams waren im Aufgabengefüge von Curriculumentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung aktiv. Konkret waren die Teams mit folgenden Aufgaben beschäftigt:

- der (geschäftsprozessorientierten) Makrosequenzierung der Lernfelder;
- der Entwicklung von Teilsequenzen/ Lernsituationen und Erarbeitung von Lernmaterialien und Arbeitsaufträgen;
- der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur schulischen Umsetzung lernfeldorientierter Curricula in Sequenzen von Lehr-Lern-Arrangements als auch zur Realisierung der kooperativen Curriculumentwicklung;
- der Bearbeitung von Schnittstellen zu anderen Lernfeldern bzw. der Integration weiterer Unterrichtsfächer, wie beispielsweise Wirtschaftenglisch, Wirtschaft und Gesellschaft oder Sprache und Kommunikation berücksichtigen;
- dem Aufbau und der Pflege einer (schulinternen) Kommunikations- und Kooperationsplattform, welche eine asynchrone Kommunikation und Zusammenarbeit erlaubt sowie einen Leitfaden für die Errichtung einer Informations- und Kommunikationsplattform darstellt;
- der Qualifizierung von Referendaren und der Weiterqualifizierung Dritter (insbesondere Lehrer) durch Workshops
- der Bearbeitung der Aufträge und Erhebungen der wissenschaftlichen Begleitung.

## **Unterstützung durch die Schulleitung**

In der Literatur erweist sich die Schulleitung als ein Ermöglicher von schulischen Innovationen. Auch die Erfahrungen der CULIK-Teams weisen in die Richtung, dass die Unterstützung der Schulleitung als ein wichtiger Faktor angesehen werden muss, da nur in Zusammenarbeit von Team und Schulleitung die für die Teamarbeit notwendigen Bedingungen ausgehandelt und geschaffen werden können. Nachstehend wird skizziert, wie sich die Situation über die CULIK-Teams hinweg dargestellt hat und welche Empfehlungen sich daraus ableiten lassen.

In allen Teams trägt die Schulleitung die Arbeit der Teams inhaltlich mit und alle Teams fühlen sich durch die Schulleitung *unterstützt*. Insbesondere im Hinblick auf die Gewährung von Handlungsfreiheit wird allen Teams eine gute oder hohe *Autonomie* gewährt, was von allen Teams positiv bewertet wird. In einem Fall werden *Stunden für Teamsitzungen* im Stundenplan berücksichtigt, was positiv bewertet wird. In den anderen vier Teams, in denen dies nicht der Fall war, nimmt lediglich ein Team diesen Umstand negativ wahr. Damit scheint dies eine neutrale Erfolgsvariable zu sein. Alle Teams haben sich im Regelfall in den Räumen der Schule bzw. im Studienseminar getroffen, was positiv bewertet worden ist. In vier Fällen sieht die Unterstützung dergestalt aus, dass die Lehrer in den Teams so eingesetzt werden, dass eine *langfristige und kontinuierliche Zusammenarbeit* des Teams gesichert ist, was von allen fünf Teams für wichtig erachtet wird. Die Bereitschaft der Schulleitung zur Unterstützung zeigt sich in drei der Teams darin, dass die Schulleitung ernsthaft bereit ist, *über innovative Organisationsmodelle nachzudenken*, die Teamarbeit ermöglicht. Die Teams werten dies positiv. Allerdings wird bis auf einen Fall nicht gemeinsam zwischen Team und Schulleitung darüber nachgedacht, wie auch über Projektende hinaus die Zusammenarbeit

gesichert werden könnte, was von den betroffenen vier Teams einheitlich zu einer negativen Bewertung führt.

Wenn stärkerer Unterstützungsbedarf artikuliert wird, dann in dem Sinne, dass sich zwei Teams mehr Rückendeckung einem dem Lernfeldkonzept nicht „wohlgesonnenen“ Lehrerkollegium gegenüber wünschen.

Die Erfahrungen mit Teamarbeit an den Schulen sind unterschiedlich. Während 3 Teams äußern, dass Teamarbeit bereits an ihrer Schule etabliert sei, verneinen die beiden anderen Teams diese Antwort. Der Wunsch nach mehr Rückendeckung durch die Schulleitung wird eben von den Teammitgliedern geäußert, an deren Schule Teamarbeit noch nicht etabliert ist. In diesen Fällen sind die Teams aus eigener Sicht auch nicht zufriedenstellend in die Schulstruktur integriert. Sie existieren eher parallel zur Fachgruppe, während die anderen 3 Teams in die Industriefachgruppen integriert sind, sei es als Teilgruppe oder sogar als gesamte Fachgruppe.

### ***CULIK empfiehlt:***

- Die Schulleitung sollte die Arbeit des Teams inhaltlich mittragen
- Die Schulleitung sollte offen sein für innovative Organisationsmodelle, d. h. wenn Teamarbeit an der Schule als Arbeitsprinzip gewollt ist, sollte ernsthaft darüber nachgedacht werden, wie sie möglichst realisiert werden kann und welche organisatorischen Veränderungen ggf. notwendig erscheinen. Wie diese im einzelnen aussehen, hängt von den Rahmenbedingungen vor Ort ab. Empfohlen werden kann die Hospitation an Schulen, die bezüglich teamfreundlicher Organisationsstrukturen bereits positive Erfahrungen gesammelt haben.
- Die Kontinuität der Zusammenarbeit in den Teams sollte gewährleistet werden, weil Mitgliederwechsel als negativ empfunden werden. Aus diesem Grunde sollte die Kontinuität der Teams bei der Einsatzplanung berücksichtigt und längerfristige Lösungen sichergestellt werden.
- Da sich alle Teams an der Schule bzw. am Studienseminar zu Arbeitssitzungen getroffen haben, sollten adäquate Räume zur Verfügung stehen.
- Stunden für die Teamsitzungen im Stundenplan können eingeplant werden, sind aus der Sichtweise von CULIK heraus aber nicht zwingend erforderlich.
- Wenn das Kollegium dem Lernfeldkonzept (überwiegend) negativ gegenübersteht, sollte die Schulleitung dem Team den Rücken stärken, auf den Nutzen bzw. die Notwendigkeit der Veränderungen hinweisen und klar Stellung beziehen.
- Dasselbe gilt für den Fall, wenn Teamarbeit an den Schulen noch nicht etabliert ist; die „Pilotteams“ benötigen eine stärkere Rückendeckung durch die Schulleitung als dort, wo Teams bereits den Normalfall bilden. Das Prinzip ist auch hier positive Motivation durch Überzeugung.

### **Struktur und Konstitution des Teams:**

Die Teams bestehen jeweils aus 6-8 Personen. Die *Gruppengröße* wurde von allen Teams als fruchtbar wahrgenommen, wobei zu sagen ist, dass sich alle Teams arbeitsorganisatorisch in Untergruppen aufgeteilt haben. In drei Teams arbeiten Schule und Studienseminar zusammen, d. h. Referendare, Lehrer und Fachseminarleiter arbeiten gemeinsam als ein Team. Die enge *Zusammenarbeit von Schulteam und Studienseminarteam* wird von allen drei Teams positiv bewertet, wobei sich ein Team eine größere Anzahl an Referendaren (zu dem Zeitpunkt waren es zwei) gewünscht hätte.

Die *Zusammensetzung der Teams* erfolgte in vier von fünf Fällen nach dem Prinzip der Freiwilligkeit bezüglich der Lehrer bzw. Fachseminarleiter. Im fünften Fall wurde die gesamte Fachgruppe als CULIK-Team definiert. Referendare waren grundsätzlich über die Studienseminare automatisch in die Teams integriert.

Neben dem Aspekt der Freiwilligkeit haben in drei Fällen Motivation und Innovationsbereitschaft eine Rolle bei der Auswahl der Teammitglieder gespielt. Lediglich in einem Fall wurde Sympathie als Auswahlkriterium angegeben. Es lassen sich über die Teams hinweg keine eindeutigen Auswahlkriterien für die Teamzusammenstellung ableiten, weil ganz unterschiedlich vorgegangen wurde und sich keine deutliche Systematik erkennen lässt (vgl. die Erfahrungsberichte der einzelnen Standorte).

In vier Teams waren alle Beteiligten *in Industrieklassen eingesetzt*, was positiv gesehen wird; in einem Team sind alle bis auf einen Lehrer in Industrieklassen eingesetzt, dies wurde weder positiv noch negativ bewertet.

In allen fünf Teams hat es *personelle Wechsel* gegeben - zum einen weil Referendare ihre Ausbildung beendeten, zum anderen weil Teammitglieder andere Aufgaben wahrgenommen haben oder einfach nicht in das Team passten. Das Ausscheiden bzw. der Wechsel von Teammitgliedern bereitete zwei Teams Probleme. Als Gründe dafür wurden angegeben, dass erstens die neuen Mitglieder eingearbeitet werden mussten, was sich z. T. negativ auf die Unterteambildung ausgewirkt hat und zweitens Kollegen mit wertvollen Kompetenzen ausschieden. Die Einführung der neuen Mitglieder erfolgte in drei Fällen nach dem Prinzip „learning by doing“, was in zwei Fällen negativ bewertet wurde. In den anderen zwei Teams wurden die neuen Teammitglieder eingeführt, was sich dann positiv auf die Bewertung ausgewirkt hat.

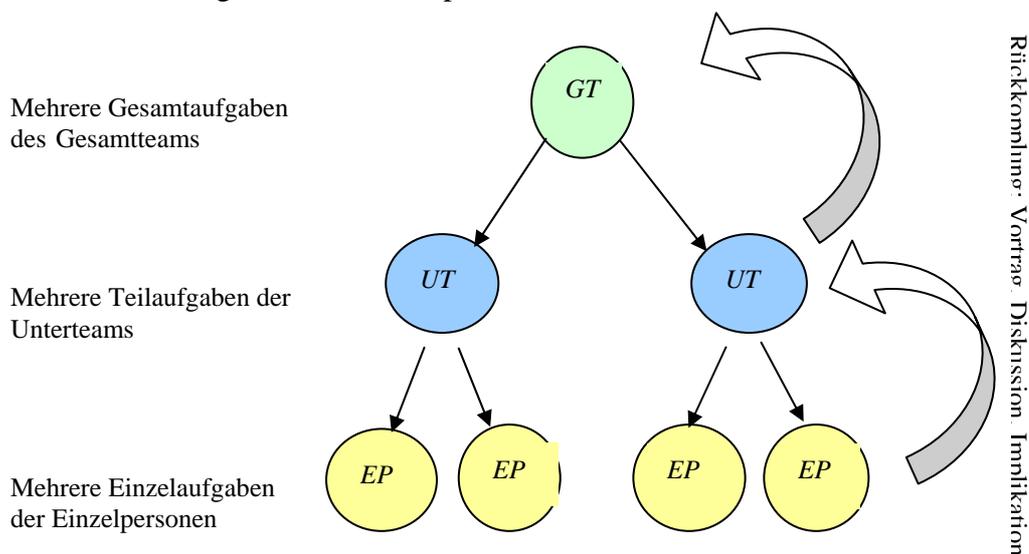
### ***CULIK empfiehlt:***

- Die Gruppengröße von 6-8 Personen erscheint geeignet, wenn die Arbeit auf Subteams verteilt werden kann. Ungerade Zahlen wirken sich u. U. negativ auf die Bildung von Subteams aus. Die enge Zusammenarbeit von Schulteam und Studienseminarteam wird positiv bewertet.
- Eine Verschiebung der Sozialstruktur des Teams durch Mitgliederfluktuation ist so weit wie möglich zu vermeiden; wenn neue Mitglieder hinzukommen, sollten sie systematisch in die laufende Arbeit eingeführt werden, ggf. durch eine eigens dafür abgestellte Person, z. B. einen Mentor.
- Lehrer sollten in den Klassen eingesetzt sein, für die sie die curricularen Arbeiten letztlich betreiben, wobei einzelne Ausnahmen zugebilligt werden können.
- Bei der Teamzusammenstellung sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeit freiwillig erfolgt. Des Weiteren spielt Motivation eine Rolle, bewährte Arbeitsbeziehungen, Antipathie oder Sympathie dagegen eine untergeordnete Rolle. Das

bedeutet auch, dass man sich ggf. trotz Vorbehalten einzelnen Personen gegenüber auf die Zusammenarbeit einlassen sollte.

### Organisation der Teamarbeit:

In allen Teams wurde eine *arbeitsteilige Vorgehensweise* gewählt, was u. a. auf die Gruppengröße zurückzuführen ist; eine kleinere Anzahl von Gruppenmitglieder ist leichter zu koordinieren und Treffen können zeitlich gestrafft werden. Das Gesamtteam wurde in allen Fällen in Unterteams aufgeteilt. Wie groß die Unterteams waren bzw. wie sich bildeten war dabei unterschiedlich. Während ein Standort jeweils einen Lehrer und einen Referendar als Subteam zusammenfasste, gingen drei andere Teams bei der Subteamzusammenstellung pragmatisch nach Interesse bzw. Neigung vor. Das fünfte Team teilte seine beiden Subteams in Schule und Studienseminar auf. Die Subteams haben Teilaufgaben übernommen. Die Arbeitsergebnisse aller Subteams sind jeweils auf den Gesamttreffen der Teams vorgestellt und diskutiert worden, ggf. sind Alternativen aufgezeigt oder Kommentierungen vorgenommen worden. Auf dieser Grundlage ist das weitere Vorgehen abgestimmt worden, woraufhin neue Arbeitspakete geschnürt wurden. Diese Vorgehensweise findet sich bei allen fünf Teams und hat sich bewährt. Bei zwei Teams bestanden die Subteams nicht von Beginn an, sondern waren Ergebnis eines Lernprozess.



Die *Gesamttreffen* haben je nach Team zwischen einmal in der Woche und einmal im Monat stattgefunden, wobei das Team mit dem wöchentlichen Turnus später davon abrücken musste, da die Arbeitsbelastung an der Schule zugenommen hatte. Drei Teams haben sich zu festen Terminen verabredet, während zwei Teams ihre Termine nach Bedarf jeweils am Ende einer Sitzung neu ausgehandelt haben. Alle Teams haben mit ihrer Vorgehensweise gute Erfahrungen gemacht.

Die *Sitzungsdauer* auf Gesamtebene umfasste 2-3 Stunden. Für die Arbeitszeit in den Subteams konnten keine genauen Angaben gemacht werden.

Die Sitzungen sind von allen Teams *inhaltlich vorbereitet* worden, was als positiv angesehen wird. In drei der fünf Teams werden die Sitzungen moderiert, davon wird in zwei Teams die *Moderationsaufgabe* vom Teamleiter übernommen, im dritten Team wird diese Rolle wechselweise von den Teammitgliedern ausgeübt. Alle drei Teams beurteilen das Vorgehen

positiv. In den beiden verbleibenden Teams wird keine Moderation durchgeführt, was jeweils neutral beurteilt wird.

Die Teams haben verschiedene *Verantwortlichkeiten* personell gebündelt. Dazu gehört beispielsweise die Übernahme der Teamleitung. In allen Fällen war die Teamleitung nicht offiziell gewählt worden, sondern hat sich eher informell gefunden bzw. wurde qua Amt, z. B. über die Fachseminarleiterfunktion bzw. Funktion des Fachgruppensprechers bestimmt. Ein Team hatte gar keine Teamleitung. Teamsprecher wurden dagegen von der Gruppe gewählt. Sie hatten die Aufgabe, die Kommunikation zwischen der Projektleitung, der wissenschaftlichen Begleitung und den anderen Teams zu koordinieren. Diese Funktion wurde einer bestimmten Person zugewiesen, lediglich in einem Fall wurde die Funktion wechselweise übernommen. Darüber hinaus hat es in drei Teams EDV-Administratoren gegeben bzw. Lernfeldverantwortliche. Das waren jeweils diejenigen Personen, die für das Einstellen der Dokumente auf die Plattform bzw. deren Pflege zuständig waren. In zwei Teams hat es ferner eine feste Vereinbarung gegeben, wer die Protokolle der Teamsitzungen führt. Im ersten Team waren die Referendare wechselweise dafür zuständig, im zweiten Team der Teamleiter.

Für die Teamarbeit wurden nur sehr wenige *Regeln* aufgestellt und die zumeist mehr implizit als explizit. Für alle Teams war die verbindliche, termingerechte Bearbeitung der jeweils zugewiesenen Aufgaben vereinbart worden. Ebenso wie die demokratische Entscheidung darüber, was an Ergebnissen das Team verlässt.

### ***CULIK empfiehlt:***

- Für Teams ist es sinnvoll, die Verantwortlichkeiten als Teamleiter, Teamsprecher, EDV-Administrator bzw. Lernfeldverantwortliche für die Kooperationsplattform festzulegen sowie ggf. noch Moderator oder Protokollant zu benennen. Eine darüber hinausgehende Bündelung von Verantwortlichkeiten erscheint nicht notwendig.
- Sowohl für das Gesamtteam als auch für die Unterteams sollte ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der nach Bedarf zu fällenden Entscheidung für eine Teamsitzung und deren jeweilige Dauer bereitgestellt werden. Ein hoher Autonomiegrad für die Arbeitsorganisation und entsprechende Räumlichkeiten für Arbeitstreffen innerhalb der Institution sollten unbedingt gewährleistet sein.
- Teams fühlen sich eigenen Beschlüssen gegenüber stark verpflichtet. Dennoch gibt es grundlegende Regelungen, wie z. B. die Entscheidung darüber, wann Arbeitsergebnisse nach außen kommuniziert werden dürfen und welche Arbeitshaltung von den Teammitgliedern erwartet wird. Weitere Regelungen sind gemäß der Erfahrung der Teams im Verlaufe der Zusammenarbeit und dann eher implizit getroffen worden, z. B. gleichverteilte Arbeitslast, Rücksicht auf Belastungssituationen, Termintreue, Aufgabenerledigungspflicht, Achtung, Respekt.
- Eine inhaltliche Vorbereitung der Sitzung ist unbedingt zu empfehlen, ebenso wie die Moderation der Sitzungen grundsätzlich zu empfehlen ist. Das bedeutet, die Teams bzw. der potenzielle Moderator sollte sich mit Methoden der Moderation durch ein Literaturstudium oder externe Unterstützung vertraut machen.

## **Kommunikationsebenen:**

In den Teams kommuniziert jeder mit jedem. Der *Kommunikationsstil* wurde in allen Fällen als offen und ehrlich bezeichnet. Die Kommunikation verlief in erster Linie über den persönlichen Kontakt, z. B. in den Gruppentreffen oder im Lehrerzimmer, über Telefon oder per Mail. Die Plattform wurde lediglich zum Materialaustausch genutzt. An zwei Standorten liefen die Absprachen zwischen Studienseminar und Schule über den Teamleiter und den Fachseminarleiter. Alle Teams weisen darauf hin, entstandene *Konflikte* im Team thematisiert zu haben. Bis auf einen Standort sind alle Teams der Ansicht, ihre Konflikte konstruktiv bearbeitet zu haben. Ein Team sieht selbstkritisch, dass die Kommunikation innerhalb der Unterteams bzw. Klassenteams im Vergleich zur Kommunikation im Gesamtteam ausbaufähig ist.

Die *Kommunikation nach außen*, das heißt mit dem Kollegium, der Schulleitung oder anderen Schulen verlief eher informell und punktuell. Die Weitergabe von Arbeitsergebnissen über die Plattform oder über CD erfolgte wie gesagt stets nach demokratischem Beschluss im Team. Lediglich in einem Team hat es einen festen Tagesordnungspunkt CULIK auf jeder Fachgruppensitzung gegeben. Alle anderen haben sich innerhalb der Fachgruppe bzw. des Kollegiums unregelmäßig über CULIK informiert. Des Weiteren wurde die Kommunikation bzw. Information über Qualifizierungsangebote der Teams betrieben. Jeweils von einem Team wird der Austausch mit dem Kollegium positiv bzw. negativ bewertet. Die anderen Teams bewerten die Kommunikation mit den Kollegen neutral. Die Kommunikation nach außen wird demnach in den mehrheitlichen Fällen nicht als notwendige Bedingung ihrer Arbeit erachtet, wobei die Austauschprozesse und die Materialweitergabe z. T. mit negativen Gefühlen verbunden sind, weil in zwei Teams eine Materialmitnahme, aber keine aktive Mitarbeit befürchtet wird. In einem weiteren Team wird das Lernfeldkonzept vom Kollegium nicht mehrheitlich mitgetragen, wodurch wenig Interesse an den Arbeitsergebnissen besteht.

Die Kommunikation mit der Schulleitung verläuft ebenfalls eher informell und punktuell, z. B. über Protokolle und/ oder im persönlichen Gespräch.

## ***CULIK empfiehlt:***

- Eine offene und ehrliche Kommunikation im Team; innerhalb des Teams sollten keine personellen Barrieren für die Kommunikation bestehen, d. h. jeder sollte mit jedem kommunizieren können. In bestimmten Fällen sind zentralisierte Informations- bzw. Absprachewege sinnvoll (z. B. bei Absprachen zwischen dem Teamleiter und der Schulleitung oder dem Studienseminar und dem Schulteam). Liegen zentralisierte Kommunikationswege vor, ist darauf zu achten, dass das gesamte Team von den Absprachen erfährt bzw. die Informationen, die es zum Arbeiten braucht, bekommt, damit sich kein „Herrschaftswissen“ aufbaut.
- Aufkommende Konflikte innerhalb des Teams sollten grundsätzlich thematisiert werden, wodurch eine konstruktive Bearbeitung ermöglicht wird. Dahinter steht die Grundhaltung, dass zum einen unbearbeitete Konflikte immer wieder zum Thema werden und somit Zeit kosten und Produktivität des Teams hemmen, zum anderen, dass Konflikte als Chance gesehen werden, neue Lösungen zu entwickeln.
- Wenngleich Teams kommunikativ nicht vollständig in das Kollegium integriert sein müssen, so sollten sie dennoch regelmäßig nach Möglichkeiten zum Austausch bzw. Möglichkeiten zur Information suchen. Ebenso wichtig, vielleicht sogar noch bedeutender, ist der informative Kontakt mit der Schulleitung.

## **Kompetenzen der Teammitglieder/ Fortbildungsbedarf**

In keinem der fünf Teams wurde zu Beginn der Teamarbeit eine Bestandsaufnahme bezüglich vorliegender *Erfahrungen und Kompetenzen* gemacht. In drei Fällen wurde dies neutral bewertet in zwei Fällen negativ.

Um im Team arbeiten zu können müssen motivationale Variablen wie Interesse, positive Einstellung und Arbeitsbereitschaft vorliegen. Daneben sind es aus Sicht der Teams vor allem personale und soziale Kompetenzen wie Kritikfähigkeit, Eigenverantwortung, das Einbringen der eigenen Persönlichkeit. Fachliche Kompetenzen werden diesbezüglich nicht genannt. Diese Kompetenzen lagen in vier der Teams zu Beginn der Zusammenarbeit nicht vor, entwickelten sich aber im Laufe der Zeit. Damit die Teams die Curriculumentwicklung betreiben konnten, wurden curricular-didaktische, fachliche und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten als wichtig erachtet. Im Einzelnen wurden genannt: Kenntnisse über die Abschlussprüfung, Kenntnisse zum Zusammenhang der Lernfelder sowie deren relevanten Inhalte. Kenntnisse zum Lernfeldansatz, zur Gestaltung komplexer Lehr-Lern-Arrangements, zur Geschäftsprozessorientierung und deren Umsetzungsmöglichkeiten, zu den Sequenzierungsmöglichkeiten. Des Weiteren werden fachliche Kompetenz und die Fähigkeit des komplexen Denkens als wichtig erachtet.

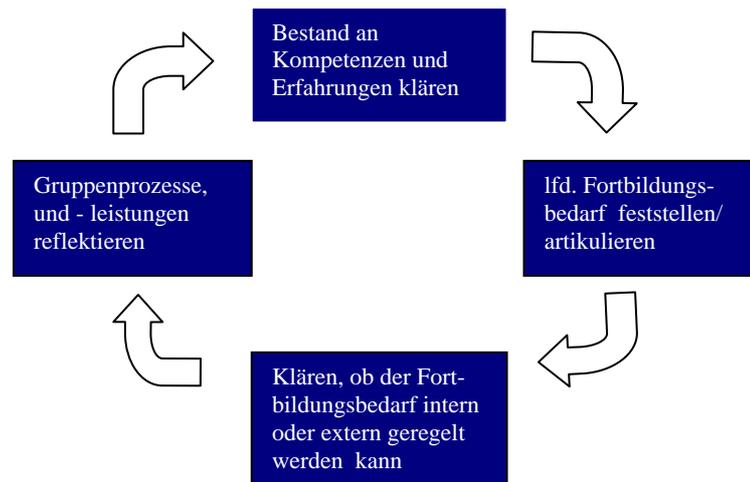
Beim Vergleich der erforderlichen Kompetenzen, um im Team Curriculumentwicklung betreiben zu können, mit den tatsächlich vorliegenden ergibt sich aus Sicht der Teams retrospektive betrachtet *Fortbildungsbedarf*. Dieser besteht insbesondere zur Geschäftsprozessorientierung und deren curricularer Umsetzung, zum Verhältnis von Handlungssystematik bzw. Geschäftsprozessperspektive und der Fachsystematik, zur Handlungsorientierung und ihren Umsetzungsvarianten, zur Erarbeitung komplexer Lehr-Lern-Arrangements, zur Erarbeitung von Lernsituationen, die neben der Sachkompetenz auch andere Kompetenzbereiche wie z. B. Personal- und Sozialkompetenz fördern. Daneben zeichnet sich Fortbildungsbedarf im Umgang mit den Kommunikationsmedien und der veränderten Arbeitsorganisation, d. h. auch dem Projektmanagement ab. Hinzu kommt, dass sich die Einstellung einiger Lehrer bezüglich der Bedeutung und Sinnhaftigkeit von Teamarbeit ändern müsste. Über die Teams verteilt stellt sich die Situation jeweils unterschiedlich dar, weswegen an dieser Stelle auf genauere Differenzierungen verzichtet wird.

Vier Teams geben an, dass die aufgetretenen Lernbedürfnisse thematisiert und vorrangig gruppenintern befriedigt wurden, z. B. durch selbstorganisierte Fortbildungen. Thema war beispielsweise an drei Standorten die Geschäftsprozessorientierung. Lediglich zwei Teams haben offizielle Fortbildungen genutzt bzw. nutzen können. Die Form des Umgangs mit dem auftretenden Fortbildungsbedarf wird von allen Teams positiv bewertet. Von einem Team wird der Umstand, dass kein externer Fortbildungsbedarf formuliert wurde, negativ bewertet, obwohl auch gesehen wird, dass einige der Defizite durch Selbstqualifizierung im Team ausgeglichen werden konnten.

In allen Teams haben demnach Lernprozesse stattgefunden. Die Lernprozesse werden ausgelöst durch auftretende Probleme oder durch Unzufriedenheiten mit erarbeiteten Ergebnissen. Gruppenintern können zum einen die Referendare von den Lehrern/ Fachleitern lernen, anders herum bringen aber auch die Referendare neue Ideen ein, ebenso wie die Lehrer untereinander von den Ideen und Kompetenzen der anderen Lehrer profitieren.

### **CULIK empfiehlt:**

- Teams bieten eine Plattform zum Lernen. Gruppenintern können Leistungsunterschiede bzw. Kompetenzunterschiede aus- bzw. angeglichen werden. Insbesondere die Beschäftigung mit der Curriculumentwicklung lässt Fortbildungsbedarf entstehen, der zu einem großen Teil gruppenintern befriedigt werden kann. Andererseits sollte auch geschaut werden, ob es nützliche externe Angebote dazu gibt, erstens damit das Team entlastet wird und zweitens weil insbesondere Fragen der Geschäftsprozessorientierung derartig neu sind, dass ein Austausch mit externen Experten erforderlich scheint. Letztlich hängt das davon ab, ob es Experten zum anstehenden Thema im Team gibt oder nicht.



- Damit festgestellt werden kann, wer welche Kompetenzen mitbringt und deshalb ggf. gruppenintern zu einem anstehenden Thema „weiterbilden“ könnte, sollten möglichst zu Beginn der Teamarbeit Erfahrungen und Kompetenzen erfragt werden. Darüber hinaus können ggf. die Lernprozesse im Team verbessert werden.
- Am allerwichtigsten erscheint allerdings zunächst einmal der Aspekt, dass Lernbedürfnisse überhaupt offen ausgesprochen werden. Mit den aufgedeckten Schwächen bzw. dem Bedarf sollte sensibel umgegangen werden, indem man gemeinsam im Team überlegt, wie damit umgegangen werden soll.

### **Evaluation durch Reflexion:**

In drei Teams hat es *kritische Auseinandersetzungen mit ablaufenden Gruppenprozessen bzw. -leistungen* gegeben. Das geschah in der Form, dass Prozesse und Ergebnisse im Rahmen von Diskussionen kritisch reflektiert und ausgewertet wurden. Kritisiert wurde vom vierten Team, dass es keine Zielvereinbarungen im Team gegeben habe, an denen man die Evaluation hätte ausrichten können. In einem anderen Fall wurde bemängelt, dass die Reflexion nur dann zum Tragen gekommen ist, wenn es Probleme gegeben hat, aber nicht, wenn etwas vermeintlich gut gelaufen ist. Das fünfte Team bedauerte den Umstand, dass keine Auswertung der ablaufenden Prozesse, insbesondere der Lernprozesse stattgefunden habe.

### **CULIK empfiehlt:**

- Aufbauend auf den Erfahrungen der CULIK-Teams kann nur empfohlen werden, die Auswertung der Gruppenprozesse und -leistungen zu regelmäßigen Zeitpunkten durchzuführen und kritisch zu hinterfragen, da auf diese Weise gegengesteuert werden kann. Auch wenn keine Zielvereinbarungen vorliegen, kann und sollte immer wieder ein

kritischer Blick auf das Geleistete gerichtet werden, um ggf. Optimierungspotenziale zu erkennen.

**Effekte:**

Die Lernfeldumsetzung im Team zu betreiben, wurde von allen Team als vorteilhaft erachtet, weil positive Lerneffekte entstehen, Mut und Lust, Neues auszuprobieren zunehmen und das Gesamtergebnis über das Einfließen verschiedener Ideen und Kompetenzen als produktiver bewertet wird. Der Austausch von Erfahrungen und Materialien wird als nützlich angesehen, ebenso wie der Aufbau eines persönlichen Netzwerkes, der Ausgleich individueller Stärken und Schwächen, ein verbindlicheres Arbeiten und eine breitere Akzeptanz der Lösungen.

Das Selbstverständnis als Lehrer hat sich durch die Zusammenarbeit verändert. Es ist ein Verständnis aufgebaut worden, dass Teamarbeit sinnvoll ist und künftige Lehreraufgaben nicht mehr nur individuell, sondern teamorientiert und diskursiv erfolgen muss, weil ein Lehrer allein den Anforderungen gar nicht mehr gerecht werden kann. Die Zusammenarbeit sollte sich über die Neuordnung hinaus auch für die „normale“ Unterrichtsarbeit etablieren.

Aus Sicht der Teammitglieder hat die Mitarbeit im Team jeden persönlich weitergebildet bzw. zu Weiterbildungen angeregt, zu einem offeneren und ehrlichen Austausch beigetragen, zur Kritik befähigt (Kritik aussprechen und annehmen) und ein Zugehörigkeitsgefühl entstehen lassen. Die Teamarbeit nimmt damit einen förderlichen Einfluss auf die Personalentwicklung.

Die Teamarbeit kann positive Impulse für die Schulentwicklung/Organisationsentwicklung geben. In einem Fall wird das Teamkonzept für derart sinnvoll und vorteilhaft eingestuft, dass eine schulübergreifende Umsetzung geplant ist. In einem anderen Fall hat es zumindest eine Sensibilisierung für den Lernfeldansatz auf Schulebene gegeben. In einem dritten Fall ist das Kollegium für den Austausch von Materialien motiviert worden und im vierten Fall stehen Vereinbarungen zu organisationalen Maßnahmen auf Schulebene an.

***CULIK empfiehlt:***

- Sich auf Teamarbeit einlassen, sie erproben! Die Vorteile haben aus Sicht der Teilnehmer die Nachteile überwogen und überkompensiert. Aus diesem Grunde sollte nicht nur für den Fall einer anstehenden Neuordnung über die Einführung von Teamarbeit nachgedacht werden, sondern auch, wenn die Einführung des Lernfeldkonzepts bereits einige Zeit zurückliegt.