

## *Erfahrungsbericht des Göttinger Culik-Teams der Arnoldi-Schule*

Culik ist ein standortübergreifender Modellversuch, in dem grundsätzlich jedes Standort-Team Aufgaben aus den drei Arbeitsbereichen Curriculum-, Personal- und Organisationsentwicklung übernommen hat. Zusätzlich wurden einzelnen Standorten spezifische Arbeitsaufträge gegeben, die auf Präsenztreffen vereinbart wurden. Das Culik-Team Göttingen hat sich hier neben der Qualifizierung von Referendaren und der Weiterqualifizierung Dritter durch Workshops besonders mit der curricularen Ausgestaltung des Lernfeldes 2 „Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen“ befasst.

Eine Analyse der Vorgaben der Richtlinien zeigte uns sehr schnell, dass die inhaltlichen Vorgaben mit den Lernzielvorstellungen nicht immer günstig aufeinander abgestimmt waren. Wir entschieden uns für eine Neustrukturierung, verbunden mit einer teilweisen Ergänzung der Ziele und Inhalte.

Für das von uns modifizierte Lernfeld 2 führten wir schließlich eine Makrosequenzierung durch, die Grundlage für die künftige individuelle Unterrichtsplanung sein sollte. Die weitere Vorgehensweise fand arbeitsteilig statt: In Unterteams, bestehend aus je einem Lehrer und einem Referendar, entwickelten wir arbeitsteilig Lernmaterialien und Arbeitsaufträge für exemplarische Unterrichtssequenzen. Hierzu einigten wir uns auf gemeinsame Standards wie z. B. präzise Lernzielformulierungen oder die Einbindung problemhaltiger Handlungssituationen.

Neben dem Lernfeld 2 haben wir das Lernfeld 9 „Das Unternehmen im gesamt- und weltwirtschaftlichen Zusammenhang einordnen“ bearbeitet.

Im Rahmen des Projektes stellten sich für die Lösung der bevorstehenden Aufgaben wichtige Fragen, die insbesondere die Form der Zusammenarbeit betrafen. Vorgesehen war einerseits die Arbeit in einem Standort-Projektteam. Dieses kooperierte gleichzeitig mit den Projektteams der beteiligten Schulen anderer Standorte auf Präsenztreffen oder über den BSCW-Server. Die Notwendigkeit in Form eines Teams Lösungen für die bevorstehenden Aufgaben herbeizuführen erzeugte eine Reihe von Fragen, mit denen sich künftig auch andere Teams vor Aufnahme und während ihrer Arbeit konfrontiert sehen werden.

Einen wichtigen Aspekt dabei bildete die Frage nach der Unterstützung durch die **Schulleitung**. In der Arnoldi-Schule wurde das Lernfeld-Konzept und das Arbeitsprinzip „Teamarbeit“ von Anfang an durch die Schulleitung mitgetragen. Insofern erhielten wir besondere Unterstützung, die sich z. B. darin zeigt, dass die Mitglieder des Culik-Teams bald das Lehrerteam für eine Klasse bildete. Ferner erhielten wir eine hochgradige Handlungsautonomie. Erst gegen Ende des Projektes ließ die Unterstützung nach, wenn beispielsweise nicht mehr alle Team-Mitglieder an den Präsenztreffen teilnehmen sollten, um den

Unterrichtsausfall zu minimieren. Die Göttinger Schulleitung zeigt sich über die Fachgruppe Industrie hinaus daran interessiert, innovative Organisationsmodelle zu durchdenken, in denen Teamarbeit als gängiges Arbeitsprinzip möglich wird.

Wie ist das Göttinger Culik-Team aufgebaut? Das Team bestand aus durchschnittlich sechs bis acht Personen. Davon sind drei Lehrer der Arnoldi-Schule, eine ist sowohl Lehrer an der Arnoldi-Schule als auch Fachleiter am Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen in Göttingen. Während diese vier Personen konstant und auf eigenen Wunsch hin im Team mitgearbeitet haben, konnten die übrigen Teammitglieder, die Referendare des Studienseminars gewesen sind, aufgrund der begrenzten Dauer ihres Referendariates nur zeitweise und in wechselnder Zusammensetzung mitarbeiten. Dabei ist zu erwähnen, dass die Referendare kein Wahlrecht über ihre Mitarbeit hatten. Wir haben stets Wert darauf gelegt, dass in Unterteams immer ein Lehrer und ein Referendar zusammen arbeiten. Sämtliche Lehrer und Referendare sind in Industrieklassen eingesetzt, das heißt Kollegen fachfremder beziehungsweise berufsübergreifender Bereiche sind nicht in das Projektteam integriert.

Aus unserer Sicht sind sowohl die Gruppengröße als auch die -zusammensetzung eine fruchtbare Konstellation. Lediglich der Mitgliederwechsel hat die Arbeit im Team teilweise ungünstig beeinflusst. Halbjährlich neu hinzu gekommene Mitglieder haben wir nicht systematisch eingeführt, sondern uns auf ein „learning by doing“ beziehungsweise „training on the job“ konzentriert. Der Erfolg dieser Maßnahmen war einerseits stark von der Qualität, der Motivation und dem Engagement der Referendare abhängig, wurde andererseits jedoch auch von dem Zeitpunkt ihres Einstiegs beeinflusst: Je später die Referendare in das Team stießen, desto schwieriger war deren Integration, da sie große Teile des Modellversuches nicht kannten.

In der Konstitutionsphase haben wir keine „Bestandsaufnahme“ eventuell bestehender Kompetenzen oder Erfahrungen mit Blick auf Teamarbeit oder anderer Fähigkeiten gemacht. Wichtig - und bei den freiwilligen Mitgliedern vorhanden - waren grundsätzliche Motivation, Bereitschaft für die Arbeit im Team und die positive Einstellung für die Mitarbeit an der Curriculumentwicklung. Wesentlich waren darüber hinaus Kenntnisse über die Abschlussprüfung sowie über Zusammenhänge von Lernfeldern und deren relevante Inhalte. Keine Rolle spielten bestehende Arbeitsbeziehungen oder persönliche Sympathien.

Im Zuge der gemeinsamen Arbeit stellte sich heraus, dass mit Blick auf die *Teamarbeit* kein gesonderter Lernbedarf bestand. Allerdings zeigte sich teilweise Entwicklungsbedarf hinsichtlich des methodischen Wissens sowie der fachlichen Inhalte, insbesondere bei den Referendaren. Sobald Lernbedürfnisse dieser Art identifiziert wurden, haben wir diese befriedigt. Beispielsweise fand eine fachliche Weiterqualifizierung über eine selbst durchgeführte Fortbildung zur Problematik der Geschäftsprozessorientierung statt. Darüber hinaus aufgetretene Lernbedürfnisse haben wir im Team stets thematisiert und beispiels-

weise durch offizielle Schulungen befriedigt. Erfreulicherweise hat im Zeitablauf eine – wenn auch informelle – Reflexion respektive Evaluation der Gruppenprozesse stattgefunden.

Zur **Organisation** der eigentlichen Teamarbeit ist zu sagen, dass die bevorstehenden Arbeiten stets in klare Arbeitspakete aufgeteilt und durch Unterteams – dieses bestand, wie bereits angedeutet, aus jeweils einer Lehrkraft und einem Referendar – bearbeitet wurden. Schließlich wurden die Ergebnisse im Gesamtteam vorgetragen beziehungsweise diskutiert.

Unser Team hat darüber hinaus gute Erfahrungen mit der Bündelung bestimmter Verantwortlichkeiten, wie die Benennung eines Teamleiters, Teamsprechers und Protokollanten gemacht. Der informale Teamleiter war hierbei fest der Fachgruppenleiter Industrie, der die gemeinsamen Sitzungen vorbereitete und moderierte. Die Rolle des Teamsprechers hingegen wurde über ein Rotationsverfahren wahrgenommen, wobei die in ihrer Zusammensetzung variierenden Referendare hiervon ausgeschlossen waren. Da die Team-Sitzungen gleichzeitig Seminarsitzungen der Referendare waren, wurden die von den Referendaren zu schreibenden Seminar-Protokolle auch für Culik genutzt.

Unsere Teamsitzungen fanden zunächst in einem regelmäßigen wöchentlichen Turnus statt. Getroffen wurde sich stets im Studienseminar in Göttingen für mindestens 2 Stunden. Eine typische, inhaltlich stets vorbereitete Sitzung verlief so, dass zunächst Arbeitsergebnisse vorgestellt, neue Zielsetzungen gebildet, Alternativen aufgezeigt und diskutiert wurden, um auf dieser Grundlage Arbeitspakete zu schnüren, die dann in den Unterteams bearbeitet werden. Hierbei wurde möglichst auf eine Gleichverteilung der Arbeitsbelastungen geachtet, auch unter dem Aspekt möglicher Prüfungsphasen von Referendaren. Weitere offizielle Regelungen zur Arbeitsverteilung respektive Aufgabenbearbeitung gab es nicht. Später brach der regelmäßige Turnus aufgrund erhöhter Arbeitsbelastungen innerhalb der Schule ein, was im Team auch Missmut auslöste.

Unsere *teaminterne* Kommunikation war sehr gut. Wir konnten stets offen und ehrlich miteinander sprechen, was sowohl persönlich im Lehrerzimmer, als auch über e-mail geschah. Absprachen und Zeitpläne wurden stets eingehalten. Dokumente wurden teilweise, aber eher selten, auch über den BSCW-Server als virtuelle Plattform hinterlegt und auf diese Weise dem Gesamtteam verfügbar gemacht.

Was die Kommunikation mit der *äußeren* Teamumwelt betrifft, wurden unsere Arbeitsergebnisse stets erst nach gemeinsamem Beschluss dem Kollegium verfügbar gemacht. Allerdings war die Bereitstellung von Materialien immer auch mit negativen Gefühlen im Team verbunden, weil das Lernfeld-Konzept aus unserer Sicht vom Kollegium der Arnoldi-Schule nicht mehrheitlich mitgetragen wurde. Dennoch findet unter dem Aspekt der Entwicklung betrachtet nach und nach eine Etablierung des Teams und seiner Arbeit in der Fachgruppe statt.

Was hat uns die Arbeit in Culik gebracht? Positive Lerneffekte und Entwicklungstendenzen der Arbeit im Göttinger Team ist insbesondere mehr Mut und Lust, Neues auszuprobieren. Ferner ist es heute besser möglich, Lernfeld-Verknüpfungen zu erkennen und aktiv zu betreiben. Das Projekt Culik und die damit verbundene Teamarbeit haben gezeigt, dass die Zusammenarbeit, das Miteinanderreden positive Auswirkungen hat und sich auch für weitere Neuordnungen und innovative Projekte als notwendige Bedingung ableiten lässt. Erreicht wurde der Aufbau eines Verständnisses dafür, dass künftige Lehreraarbeit nicht mehr nur individuell, sondern massiv teamorientiert und diskursiv erfolgen muss. Dies betrifft im Besonderen die Vorbereitung des Unterrichts in den Lehrerteams: Jeder Lehrer hat einen bestimmten Anteil des gesamten Lernfeld-Pakets und das erfordert und fördert Absprachen, Abstimmungen, führt die KollegInnen zusammen und zu erhöhtem Austausch. Für die Lehrkraft entsteht auf diese Weise ein persönliches Netzwerk, so dass neue Lernfelder auf neue Art angegangen werden können. Die Notwendigkeit hin zu verstärkter Teamorientierung wird von uns deutlicher gesehen als zuvor - und den Spaß an Teamarbeit haben wir mit Culik gefunden. Dies kommt der Tatsache entgegen, dass die Schulleitung der Arnoldi-Schule das Team-Konzept insbesondere für die Umsetzung der Lernfeld-Vorgaben neuer Richtlinien als sinnvoll und vorteilhaft einstuft und eine schulübergreifende Umsetzung forciert.