



2 Das CULIK-Konzept zur Qualifizierung in interinstitutionellen Teams

In diesem Abschnitt wird das CULIK-Konzept zur Qualifizierung in interinstitutionellen Teams vorgestellt. Ohne der fundierten Bewertung der wissenschaftlichen Begleitung zu vor zu kommen, werden anschließend die Ergebnisse aus rein organisationaler Sicht beleuchtet, um Ansatzpunkte für die weiteren Aufgaben im Arbeitsfeld Organisationsentwicklung zu erhalten.

Ausgangssituation

Mit der Verordnung über die Berufsausbildung zum Industriekaufmann/zur Industriekauffrau vom 23. Juli 2002 wurden die bisherigen Ziele und Inhalte der Ausbildung grundlegend verändert. Die für den Berufsschulunterricht verbindlichen curricularen Vorgaben, die im KMK-Rahmenlehrplan (gültig seit 1. August 2002) festgelegt werden, folgen nunmehr der Struktur der Lernfelder. Diese Lernfeldkonzeption steht in der Tradition offener Curricula und schulnaher Curriculumentwicklung. Die Vorgaben im Rahmenlehrplan werden nicht unmittelbar konkretisiert, sondern schaffen lediglich begründete Rahmenbedingungen für die Umsetzung auf der Schulebene, d. h. für die Planung und Durchführung des Unterrichts müssen diese Vorgaben des Rahmenlehrplans interpretiert und konkretisiert werden. Infolge dessen muss an den Schulen vor der konkreten Unterrichtsplanung eine Gesamtplanung für die einzelnen Lernfelder (Makrostrukturierung) und über die Lernfelder hinweg (Gesamtcurriculum) erfolgen, die die spezifischen Bedingungen des jeweiligen schulischen und unterrichtlichen Umfeldes berücksichtigt. Die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes reichert das bisherige Aufgabenfeld der Lehrkräfte um die Entwicklung eines schulischen Curriculums an.

Die Umsetzung des Rahmenlehrplanes kann aus Kompetenz-, Qualitäts- und Zeitgründen nicht von den Lehrern in Einzelarbeit geleistet werden, stattdessen sind kooperative Arbeitsformen zu installieren.

Beides zusammengenommen, Curriculumentwicklung und neue kooperative Arbeitsformen, implizieren fachlichen und überfachlichen Qualifikationsbedarf, der aufgrund der zunehmenden Verlagerung der Lehrerfortbildung an die Schulen überwiegend in eigener Verantwortung zu realisieren ist. Zusätzlich gehen von den integrierten Prozessen der Personalentwicklung im Kontext curriculärer Entwicklungsarbeit in aller Regel auch Impulse für die Veränderung organisatorischer Rahmenbedingungen aus.

CULIK greift diese Aspekte auf, indem es versucht, eine exemplarische Problembewältigungsstrategie zu entwickeln. Gegenstand dieser Strategie ist die Verzahnung curriculärer Entwicklungsprozesse im Rahmen der Lernfeldumsetzung im Ausbildungsgang Industriekaufmann/Industriekauffrau mit Prozessen des individuellen und organisationalen Lernens.

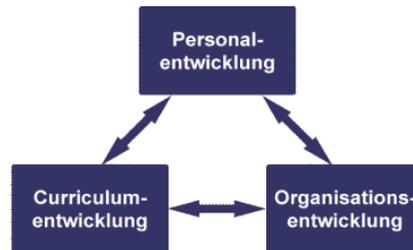


Abb. 1: Zieltriangulation von Curriculum-, Personal- und Organisationsentwicklung

Für die Koordination schulnaher Curriculumentwicklungs- und Selbstqualifizierungsprozesse bietet es sich an, auf Ressourcen und Kompetenzen der Studienseminare zurückzugreifen und diese über ihre traditionelle Funktion hinaus in die 3. Phase der Lehrerbildung einzubeziehen. Zur Unterstützung und Koordinierung werden Lehrerteams an Schule und Studienseminar installiert und nachhaltige Kommunikations- und Kooperationsstrukturen in und zwischen den Teams mit Hilfe einer schul- und länderübergreifenden Kooperationsplattform aufgebaut.

Aus Niedersachsen waren vier berufsbildende Schulen (Oldenburg, Stade, Göttingen und Hannover) sowie drei Studienseminare (Oldenburg, Stade, Göttingen) beteiligt, deren Arbeiten vom (NILS) koordiniert wurden. Für Hamburg war die Staatliche Handelsschule Schlangkreye (H3) Projektleitung und gleichzeitig durchführende Bildungseinrichtung. Wissenschaftlich begleitet wurden die Prozesse vom Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Hamburg.

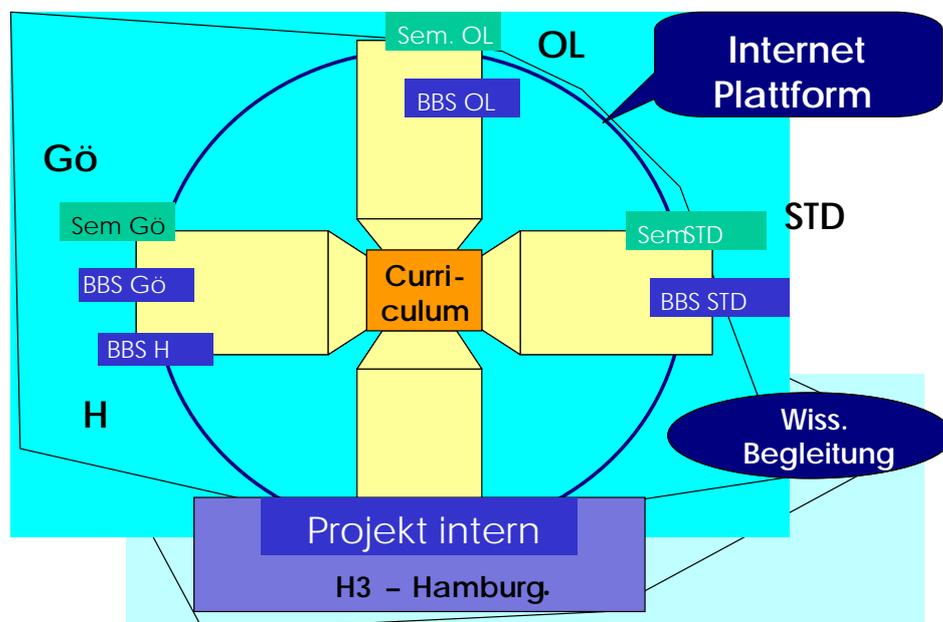


Abb. 2: CULIK: Struktur und Organisation

Die Programmbeteiligten haben für die Modellversuchsarbeit aufeinander abgestimmte Akzente gesetzt, die nachstehend dargestellt werden.



Niedersachsen entwickelt und erprobt ein Modell zur Vernetzung von curricularen und qualifizierenden Prozessen an berufsbildenden Schulen mit der Ausbildung in den Studienseminaren des Landes. Im Zentrum steht der Aufbau eines schulübergreifenden Netzes zur Kooperation und Qualifizierung von Lehrern und Referendaren, dafür haben sich jeweils an den Schulen und Studienseminaren Teams gebildet, die miteinander kooperieren. Die Schule aus Hannover, die ohne das zugehörige Studienseminar an CULIK beteiligt ist, hat ein schulisches Team gebildet, in das Referendare integriert worden sind, so dass auf diesem Weg die Kooperation zwischen Lehrer und Referendar erprobt werden kann. Neben die Vernetzung der Lehrer und Referendare tritt die standortübergreifende Vernetzung der Lehrer-Referendare-Teams je Standort. Unter Nutzung des Internets sollen nachhaltige Kooperations- und Kommunikationsstrukturen zwischen den Entwicklungsteams und innerhalb der Teams aufgebaut werden. Die dezentral ablaufenden Gestaltungs- und Lernprozesse werden über die Plattform strukturiert und moderiert. Das schul- und standortübergreifende Netz muss notwendigerweise die Bedürfnisse von vielen Organisationen und Personen berücksichtigen, insofern entwickelt Niedersachsen das Netz aus einem gewissermaßen allgemeineren Ansatz heraus.

Komplementär dazu erprobt die monostrukturierte Berufsschule für Industriekaufleute in Hamburg die schulinterne Lehrerkooperation, d. h. sie entwickelt und erprobt örtliche Teamstrukturen im Kontext curricularer Entwicklungsprozesse. Zugleich nimmt sie die kollegiale (Selbst-)Qualifizierung in den Blick.

Zur Unterstützung der curricularen und qualifizierenden Prozesse wird eine DV-gestützte schulinterne Kooperationsplattform implementiert. Unter Nutzung des Internets sollen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen innerhalb des Modellversuchsteams aufgebaut und gefördert werden, um arbeitsteilig ablaufende Gestaltungs- und Lernprozesse zu strukturieren und zu moderieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein kooperativer Entwicklungsprozess verbindliche Standards innerhalb des Modellversuchsteams voraussetzt, um einen systematischen Curriculumentwicklungsprozess mit vorgegebener und überprüfbarer Ergebnisqualität zu ermöglichen.

In Hamburg wird in einer Art konkreter "Laborsituation" gearbeitet, da die Randbedingungen eingeschränkt und gewisse Anfangsbedingungen vorausgesetzt werden. Die konkreten Anfangsvoraussetzungen bei dem schulinternen Hamburger Projekt ermöglichen eine Analyse der Bedingungen, unter denen sich die Kooperationsplattform und Teamstrukturen implementieren lassen. Letztlich werden sich die Hamburger Ergebnisse nicht nur in der Architektur der schulübergreifenden Zusammenarbeit niederschlagen, sondern auch in konkreten Beschreibungen zur Realisierung schulinterner Plattformen. Die Ergebnisse lassen sich bei der schulübergreifenden Entwicklung einer Kooperationsplattform im Bundesland Niedersachsen berücksichtigen bzw. transferieren. Insofern werden die Entwicklungsansätze in den beiden Ländern miteinander in Bezug gesetzt.

Die wissenschaftliche Begleitung unterstützt diese Entwicklungsprozesse im Sinne eines formativen Evaluationskonzepts, ferner werden die Prozesse und Arbeitsergebnisse dokumentiert und im Hinblick auf ihre Effektivität, Verstetigung und Transferierbarkeit analysiert. Es können drei Evaluationsebenen unterschieden werden: Auf der ersten Ebene geht es um die Akzeptanz und Nutzung der Kooperationsplattform (Prozessanalyse und schriftliche Befragung), auf der zweiten Ebene werden Prozesse und



Produkte der schulinternen Kooperation untersucht (Prozessanalyse, Dokumentenanalyse, Interviews) und auf der dritten Ebene stehen die Prozesse und Produkte der schulübergreifenden bzw. standortübergreifenden Kooperation im Mittelpunkt des Interesses (Fallstudien, schriftliche Befragung).

Ergebnisse zur Bildung interinstitutioneller Teams

Entsprechend des oben dargestellten Konzepts wurden im Modellversuch CULIK unterschiedliche Kooperationsformen der beteiligten Institutionen gebildet:

- *Standortbezogene Kooperationsformen* (Schule und Studienseminar je Standort)
- *Standortübergreifende Kooperationsformen* (verschiedene Schulen und Studienseminare)

Hinsichtlich der Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit in den beiden Kooperationsformen hat sich gezeigt, dass der Wirkungsgrad stark abhängig zu sein scheint von personellen Kontakten.

Durch die standortbezogene Zusammenarbeit der Institutionen Schule und Studienseminar eröffnet sich die Möglichkeit, Curriculumentwicklung und Unterrichtsentwicklung an hohen Qualitätsstandards auszurichten und zu optimieren. Gefragt sind dabei Kompetenz und Engagement der Lehrkräfte an den Schulen sowie der Ausbilder an den Studienseminaren. Wie sich gezeigt hat, profitieren von diesem Prozess beide Seiten und alle Beteiligten. Es entstehen gleichzeitig personelle Netzwerke, die eine kontinuierliche und möglichst längerfristig ausgerichtete Zusammenarbeit möglich machen soll. Durch die Nutzung einer internetbasierten Kommunikations- und Kooperationsplattform kann dies wirkungsvoll unterstützt werden. Getragen wird dieses Konzept interinstitutioneller Teams von der Initiative engagierter Ausbildungslehrer an den Schulen und Ausbilder an den Studienseminaren.

Die standortübergreifende Zusammenarbeit gestaltete sich trotz Nutzung der internetbasierten Kooperationsplattform als wesentlich schwieriger. Wichtig waren und blieben hier Präsenzveranstaltungen, die genutzt wurden, um immer wieder die unterschiedlichen organisationalen Rahmenbedingungen in den beteiligten Institutionen deutlich zu machen. Da diese Rahmenbedingungen einem ständigen Veränderungsprozess unterliegen, macht es das gegenseitige Verständnis für bestimmte Situationen weitaus schwieriger.

Diese Feststellungen führten uns im Arbeitsfeld Organisationsentwicklung zu folgenden Fragen:

- In welcher Form können Studienseminare als Kooperationspartner bei curricularen Entwicklungsarbeiten auftreten?
- Wie können Studienseminare als Kooperationspartner bei Lehrerqualifizierungsmaßnahmen auftreten?
- Wie es möglich ist, die Veränderungsprozesse in den unterschiedlichen Institutionen so fest zu halten, dass Externe möglichst schnell einen umfassenden Überblick über die Veränderungen erhalten?