

Die Projektberichte

PHILOSOPHIE UND VERFAHREN KREATIVER SELBSTORGANISATION des Instituts für Philosophie an der Universität Innsbruck erscheinen in loser Folge. Sie enthalten Vorabdrucke von Arbeiten, die andernorts erscheinen oder „works in progress“. Damit soll fachübergreifendes und anwendungsbezogenes Philosophieren gefördert werden. Diskussionen und Kommentare bereits vor der Publikation werden angestrebt.

Alle Rechte bleiben beim Autor. © Innsbruck 2009

Josef Zelger, Institut für Philosophie der Universität Innsbruck, Innrain 52, A-6020 Innsbruck

Josef.Zelger@uibk.ac.at

WWW.GABEK.com

ISSN 1015-6232

## **Kollegiale Organisationsentwicklung mit GABEK®**

**Fallstudie zur Schulentwicklung  
in Bremen und Bremerhaven**

**Josef Zelger**

**Preprint Nr. 103    September 2009**

Josef Zelger

# Kollegiale Organisationsentwicklung mit GABEK<sup>®</sup>

Fallstudie zur Schulentwicklung  
in Bremen und Bremerhaven



Josef Zelger

Kollegiale Organisationsentwicklung

mit GABEK®

Fallstudie zur Schulentwicklung in Bremen und Bremerhaven

Das Land Bremen hat mit dem Projekt „Weiterentwicklung beruflicher Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren (ReBiz)“ einen Reformprozess angeregt mit dem Ziel, die Selbststeuerung der beruflichen Schulen zu stärken.

Im Mittelpunkt des hier beschriebenen Teilprojekts ReBiz III stehen Beispiele, die zeigen, wie Kolleginnen und Kollegen von zwei Berufsbildungszentren in Bremen und Bremerhaven Schwerpunkte und Maßnahmen zur Organisationsentwicklung vorgeschlagen, ausgewählt und deren Umsetzung eingeleitet haben.

Zur Durchführung des Teilprojekts ReBiz III wurde das von Prof. Dr. Josef Zelger entwickelte Verfahren GABEK® (GANzheitliche BEwältigung von Komplexität) mit Computerunterstützung durch WinRelan® eingesetzt. Ausgehend von Interviews mit Lehrpersonen und Schulleitungen führt das Verfahren über die Vernetzung und Systematisierung aller Meinungen zu einem tieferen Verstehen der Gesamtsituation an den Schulen und zeigt auf, was besonders relevant ist im Sinne der angestrebten Schulentwicklung.

Die Durchführung des Projekts ist im Auftrag der Senatorin für Bildung und Wissenschaft Bremen erfolgt und wurde aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.



 **FREIE HANSESTADT BREMEN**  
Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung.....	5
1 GABEK als System zur Organisationsentwicklung.....	12
1.1 Die verbale Datenbasis .....	12
1.2 Die Bewertungskodierung .....	15
1.3 Die Festlegung von Schwerpunkten .....	17
1.4 Die Auswahl von Maßnahmen und Zielen .....	19
1.5 Bildung von Arbeitsgruppen.....	21
1.6 Umsetzung von Maßnahmen in einem kollegialen Entwicklungsprozess	22
2 Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten .....	24
2.1 Interviews.....	24
2.2 Erste Datenanalyse.....	24
2.3 Erste Ergebnisse: Erfolgsgebiete und Problemfelder .....	29
2.4 Auswahl von Schwerpunkten in zwei Schulzentren.....	33
2.4.1 Die Schwerpunkte der Lehranstalten für Sozialpädagogik und Hauswirtschaft.....	34
2.4.2 Die Schwerpunkte des Schulzentrums an der Grenzstrasse.....	35
2.4.3 Gegenüberstellung der Schwerpunkte der Schulzentren LSH und Grenzstrasse.....	37
2.5 Gewichtung der Schwerpunkte.....	38
2.6 Begriffskomplexe und Interpretation der Schwerpunkte.....	39
2.7 Gemeinsame Schwerpunkte der Projektschulen.....	63
2.8 Zur Nutzung von Begriffskomplexen.....	64
3 Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte.....	66
3.1 Erklären von Schwerpunkten.....	66
3.1.1 Der Gestaltenbaum der LSH .....	68
3.1.2 Der Gestaltenbaum des Schulzentrums an der Grenzstrasse .....	70
3.2 Verstehen von Schwerpunkten .....	73

## Einleitung

3.3	Zur Nutzung von Gestaltenbäumen .....	75
4	Von Schwerpunkten zu Maßnahmen .....	76
4.1	Die Auswahl von Maßnahmen in der zweiten GABEK-Konferenz .....	78
4.2	Ergebnisse der zweiten GABEK-Konferenzen an zwei Schulzentren .....	99
4.2.1	Ergebnisse an den LSH .....	99
4.2.2	Ergebnisse des Schulzentrums an der Grenzstraße .....	101
4.3	Zur Nutzung von Kausalgraphiken an weiteren Schulen .....	102
5	Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen .....	103
5.1	Rückblick in der dritten GABEK-Konferenz .....	103
5.2	Die systemische Darstellung von Wirkungszusammenhängen .....	103
5.3	Umsetzung der Maßnahmen durch Arbeitsgruppen .....	107
5.3.1	Arbeitsgruppen an den LSH .....	107
5.3.2	Arbeitsgruppen im Schulzentrum an der Grenzstraße .....	118
6	Prinzipien der Kooperation für Arbeitsgruppen .....	128
7	Methodische Weiterentwicklung .....	132
	Literatur .....	140

## **Einleitung**

Im Rahmen einer umfassenden Strukturreform (2002-2008) ist den beruflichen Schulen des Landes Bremen mehr Eigenverantwortung übertragen worden. Sie konnten sich zu Regionalen Berufsbildungszentren und damit zu weitgehend eigenständig handelnden Organisationen entwickeln. Die Ergebnisse der Pilotphase (2002-2005) sind u.a. in die Novellierung der bremischen Schulgesetze eingemündet. Dadurch wurde eine wesentliche Grundlage für die Übertragung auf alle anderen beruflichen Schulen geschaffen.

So erhielten die bremischen Schulen die Möglichkeit, von den gesetzten Normen teilweise abzuweichen und sich z.B. durch eigene Satzungen andere Strukturen zu geben. Diese gesetzliche Regelung ist als Individualrecht der Einzelschule definiert. Dies bedeutet, dass neu entstehende Gremien- und Arbeitsstrukturen auf die Bedürfnisse der jeweiligen Schule passgenau zugeschnitten werden können. Es eröffnet den Schulen neue Handlungsspielräume und neue Möglichkeiten zur Organisationsentwicklung.

Die erfolgte Stärkung der Schulleitungen sowie die Erweiterung der finanziellen Eigenverantwortung führte dazu, dass über veränderte Formen der Partizipation und Delegation von Verantwortung für die Arbeit in den Schulen nachgedacht wurde.

Im Projekt ReBiz III sind im Land Bremen an 6 Projektschulen mit Hilfe der Methode GABEK maßgebliche Schritte zur Veränderung der Organisationsstruktur und der Organisationskultur unternommen worden. Im Zentrum stand dabei das Ziel, Verfahren zu finden, die einerseits die Unterrichtsentwicklung und die Unterrichtsqualität fördern, andererseits Möglichkeiten zur Partizipation der Lehrpersonen an den zentralen schulinternen Entscheidungsprozessen schaffen. Mit der sehr kurzen Laufzeit von Dezember 2006 bis Mai 2008 war das Projekt zur kollegialen Organisationsentwicklung vor allem auf die erste Bereitstellung dieser Verfahren ausgerichtet.

Mit diesem Buch wird der Versuch unternommen, den Gesamtkontext nachzuzeichnen, die Ziele, den Verlauf und – am Beispiel zweier Projektschulen - die Ergebnisse des Teilprojektes darzustellen. Da damit auch das Verfahren GABEK beschrieben wird, kann das Buch durchaus als Projektstudie für eine GABEK-Anwendung im Bereich der Organisationsentwicklung gelesen werden.

In Kapitel 1 werden die einzelnen Schritte des Verfahrens GABEK beschrieben.

## Einleitung

Kapitel 2 zeigt, wie von der Datenerhebung und deren Auswertung so genannte Erfolgsgebiete und Problemfelder an zwei Schulzentren identifiziert werden können, welche wiederum für die Auswahl von Schwerpunkten für die Organisationsentwicklung maßgeblich sind. Dieser erste Entscheidungsprozess erfolgte im Rahmen einer erster GABEK-Konferenz an den beteiligten Schulen.

Das 3. Kapitel zeigt, wie die Auswahl der Schwerpunkte in den Schulen begründet wurden. Die Ergebnisse in zwei Schulzentren zeigen, dass sich diese Schwerpunkte zu einem guten Teil überschneiden. Gleiche Schwerpunkte sind aber in verschiedenen Schulen unterschiedlich begründet worden. Infolge der logischen Systematisierung aller Argumente durch das Verfahren GABEK wurde deutlich, dass eine Schule aus der Argumentation anderer Schulen lernen kann. Denn sie kann mit Hilfe der Erfahrungen anderer die Relevanz der eigenen Schwerpunkte überzeugender darstellen.

Im 4. Kapitel werden für alle von den Schulen gewählten Schwerpunkte mögliche Maßnahmen aufgezeigt. Anhand von Pfeildiagrammen, die für jeden Schwerpunkt Einflussmöglichkeiten darstellen, die in den Interviewtexten angesprochen wurden, konnten in einer zweiten GABEK-Konferenz Maßnahmen ausgewählt werden, die mit Bezug auf die aktuelle Situation der Schule angemessen erschienen. Diese ausgewählten Maßnahmen wurden darauf in Leitungsgremien und im Kollegium der Schule reflektiert, angepasst oder ergänzt.

Im 5. Kapitel werden die beschlossenen Maßnahmen noch einmal auf ihre vermuteten Folgen hin analysiert. Um Reibungsverluste bei der Umsetzung der Maßnahmen zu vermeiden, wird gezeigt, wie Arbeitsgruppen von den für die Durchführung verantwortlichen Personen gebildet werden können, wenn sich deren Maßnahmen in ihren Folgen überschneiden. Auf der Grundlage der verbal formulierten Daten werden kleine Arbeitsgruppen vorgesehen, so dass bei geringem Zeitaufwand Synergieeffekte von Maßnahmen und deren Folgen entstehen.

Kapitel 6 befasst sich mit Grundprinzipien der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen.

Im 7. Kapitel wird eine mögliche Weiterentwicklung des GABEK-Verfahrens vorgeschlagen. Es geht um die Einrichtung einer lernenden Datenbank, die in Organisationen dazu dienen kann, dass alle Mitglieder sich über die aktuelle Situation informieren und ihre eigenen Vorschläge jederzeit einfügen können.

Die Erfahrungen im ReBiz III-Projekt haben gezeigt, dass die Ergebnisse des Projektes auch für Schulen, die nicht beteiligt waren, Hilfestellung für die eigene

## Einleitung

Organisationsentwicklung bieten: sie können zu einer gut begründeten Auswahl von Schwerpunkten und von Maßnahmen verwendet werden.

Das vorliegende Buch war nur durch Zusammenarbeit vieler Personen möglich. Ein besonderer Dank gilt dem Projektleiter, Herrn Reinhard Platter sowie Herrn Bernhard Langkau und Frau Gabriele Ackermann, die das Projekt durch entsprechende Ressourcen abgesichert und im Referat „Gestalterische + schulbetriebliche Aufgaben beruflicher Schulen“ durchgehend unterstützt haben. Ich danke allen Lehrpersonen herzlich, vor allem aber auch den schulischen Projektteams, die mit kreativen Ideen und Vorschlägen – auch in Zeiten hoher Belastung – dazu beigetragen haben, dass das Projekt gelungen ist. Der Dank gilt besonders den Schulen, die sich auf das GABEK-Projekt eingelassen haben, nämlich den Lehranstalten für Sozialpädagogik und Hauswirtschaft (LSH) mit der Schulleiterin Frau Ingrid Müller und dem Schulzentrum an der Grenzstraße mit dem Schulleiter Herrn Werner Fabisch, die es erlaubt haben, die Ergebnisse des Projekts wiederzugeben.

Vor allem danke ich aber Frau Sabine Kurz, der das Projektdesign und die organisatorische Abwicklung von ReBiz III zu verdanken ist. Sie war es auch, die durch engen persönlichen Kontakt mit den Schulen immer wieder Reflexionen angeregt und eine Feinsteuerung des Vorgehens ermöglicht hat. Desweiteren hat Frau Sabine Kurz durch Korrekturen am Mansukript wesentlich zur Verbesserung dieser Arbeit beigetragen.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass sich die vorliegenden Ausführungen stets an der wirklichen Schulpraxis orientieren. Es wurde versucht, so nah wie nur irgend möglich die Wirklichkeiten des Schulalltags zu reflektieren. Manchem Leser mag daher die eine oder die andere Form von Aussagen und Analysen zu schlicht erscheinen: diese Formen sind bewußt gewählt worden, um aus der Praxis für die Praxis zu lernen.

Josef Zelger

## **1 GABEK als System zur Organisationsentwicklung**

GABEK<sup>®</sup> (Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität) ist ein computerunterstütztes Verfahren zur Analyse, Verarbeitung und Darstellung von Erfahrungswissen. In komplexen und unübersichtlichen Organisationen und im Verlauf von langfristig angelegten Großprojekten ist es notwendig, Haltungen, Meinungen, Urteile, das berufliche und auch das Alltagswissen beteiligter Personen aber auch das der beteiligten Projektuntergruppen systematisch zu erfassen, zu ordnen und nach vorgegebenen Schwerpunktfildern verfügbar zu machen. Hierbei sind den alltäglichen Kommunikationsmethoden schnell Grenzen gesetzt. Wesentlich in einem systematischen Verfahren sind die Koordinierungsmöglichkeiten, die mit Hilfe einer computerunterstützten Vernetzung Wissen, Trends und Meinungen für Entscheidungen eröffnen können. Es handelt sich also um eine Systematik zur Organisation von Wissens- und Datenbeständen, die ohne strukturierte Bearbeitung anwendungsneutral bleiben. Das qualitative Verfahren GABEK<sup>®</sup> bietet hierzu ein Paket flexibel einsetzbarer Methoden. Das Verfahren gibt über die systematische Anordnung von Daten- und Wissensbeständen hinausgehend die Möglichkeit, auch Grundwerte und Ziele einer Organisation neu zu strukturieren und im Bewußtsein aller Organisationsmitglieder zu reflektieren. Das Verfahren dringt in semantische und kommunikative Schichten vor, die mit anderen Instrumenten nicht erfasst werden können. – Dies insbesondere weil GABEK<sup>®</sup> die kollegial gestaltete Organisationsentwicklung in das Zentrum der analytischen und konstruktiven Arbeit stellt.

Im folgenden stellen wir das beim Projekt ReBiZ III verwendete Verfahren GABEK<sup>®</sup> in einer kurzen Übersicht vor. In den anderen Abschnitten des Buches wird gezeigt, wie das Verfahren zur Organisationsentwicklung in Schulen des Landes Bremen angewendet wurde.

### **1.1 Die verbale Datenbasis**

Um Wissen, Wünsche, Erfahrungen, Meinungen, Arbeits- und Gestaltungsvorschläge im Sinne einer kollegial verstandenen Organisationsentwicklung umsetzen zu können, werden zunächst Interviews durchgeführt, die alle Beteiligten berücksichtigen (Schule: Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Schulleitung, Verwaltung, u.a.). Nach einer Speicherung auf Band werden die Aussagen transkribiert und so in kurze Textabschnitte zerlegt, dass „gedankliche Einheiten“ entstehen. Diese so gefertigten Textabschnitte oder

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

„Sinneinheiten“ enthalten stets drei bis höchstens neun wichtige (Schlüssel-)Begriffe.



Abbildung 1: Interviews

Da die lexikalischen Begriffe eines kurzen Textes die Inhalte andeuten, werden vom Bearbeitenden die zentralen Begriffe markiert. Diese Tätigkeit wird auch „Grundkodierung“ genannt. Wenn zwei Texte gemeinsame Schlüsselbegriffe enthalten, so hängen sie inhaltlich miteinander zusammen.

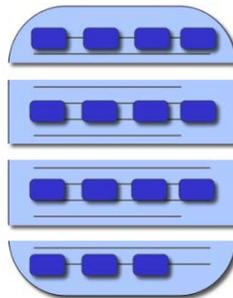


Abbildung 2: Grundkodierung

Mit der Grundkodierung aller vorhandenen verbalen Daten wird automatisch eine Liste erzeugt, die alle wesentlichen Begriffe enthält. Dabei sind zu jedem Begriff alle Textabschnitte angegeben, in denen er vorkommt. Durch diese Zuordnung können alle Texte aufgefunden werden, die einen gesuchten Begriff enthalten und zu jedem Text können alle weiteren Texte gefunden werden, mit denen er inhaltlich zusammenhängt. Es handelt sich um ein Indexierungssystem.

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

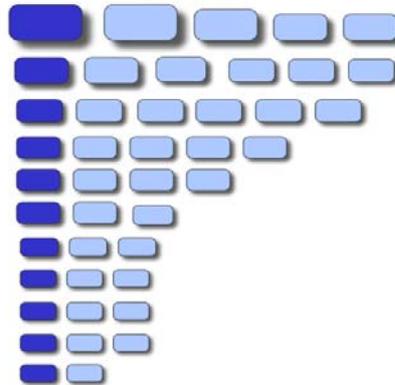


Abbildung 3: Die Ausdrucksliste

Da das Erfassen von Zusammenhängen wesentlich ist für jede Erkenntnis, wird die Grundkodierung genutzt, um zu prüfen, ob sich Sätze oder Sinneinheiten gegenseitig ergänzen, oder ob gleichlautende Texte vorhanden sind, die redundant sind und daher im Vergleich mit anderen nichts Neues enthalten.

Die inhaltlichen Zusammenhänge können nun auch graphisch durch „Begriffs- oder Assoziationsnetze“ abgebildet werden. Dabei kann die Komplexität so reduziert werden, daß nur jene sprachlichen Verbindungen wiedergegeben werden, die immer wieder, also häufig in den Texten vorkommen. Damit entstehen linguistische Netze, bei denen die Knoten Begriffe sind und die Linien zwischen den Knoten Aussagen darstellen, in denen die Begriffe miteinander wiederholt verbunden sind.

Linguistische Netze dienen wie eine Landkarte zur Orientierung in der Meinungslandschaft. Häufig verwendete Begriffe sind wie Städte, in denen sich viele Leute treffen, selten verwendete wie Dörfer, wo einige Nachbarn zusammenkommen. Häufige Assoziationen sind wie stark befahrene Strassen, seltene wie Wege, die die Ortschaften verbinden. Wenn wir uns von einem Orientierungspunkt ausgehend anderen Begriffen annähern, lernen wir die Vielfalt der Meinungslandschaft kennen. Die Linien zwischen den Begriffen repräsentieren die Interviewantworten. Es kann ein Maßstab gewählt werden, in dem nur die häufig verwendeten Begriffe mit den häufigsten Assoziationen vorkommen. Oder der Maßstab kann so verkleinert werden, dass alle Assoziationen rund um einen ausgewählten Begriff zu lesen sind. So wird das Assoziationsnetz einer befragten Personengruppe verwendet, um einen Überblick über ihre Meinungen zu erhalten, um Begriffe zu klären, um Widersprüche zu identifizieren oder um themenbezogene Texte auszuwählen.

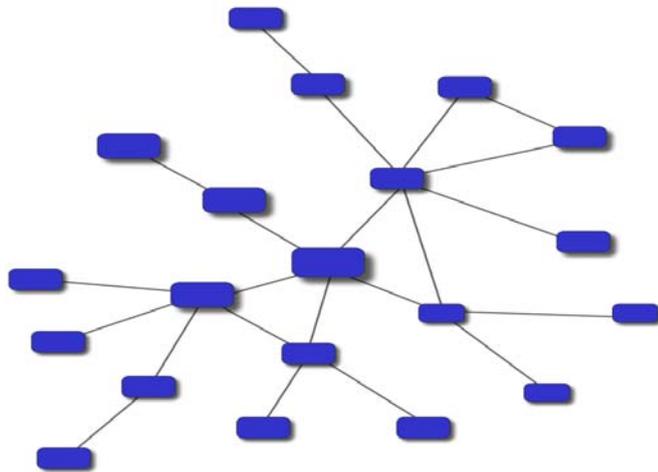


Abbildung 4: Ein Assoziationsnetz

## 1.2 Die Bewertungskodierung

Die Objekte, Attribute, Sachverhalte und Prozesse, die durch Begriffe im Assoziations- und Begriffsnetz bezeichnet werden, sind von den interviewten Personen nicht nur genannt sondern auch – unvermeidlich – mit Bewertungen versehen worden. Die Methode GABEK ermöglicht hier, diese Bewertungen systematisch mit Hilfe einer so genannten „Bewertungskodierung“ zusammenzustellen.

Wie in der Abbildung 5: Bewertungskodierung zu sehen ist, sind die in einer Texteinheit positiv bewerteten Objekte grün, die negativ bewerteten Gegenstände rot dargestellt. Nicht bewertete bleiben blau.

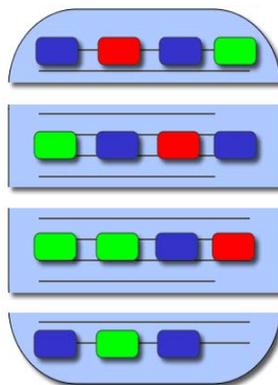


Abbildung 5: Bewertungskodierung

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

Durch die unterschiedlichen Bewertungen können mehrere Listen erzeugt werden, in denen alle Bewertungen zusammengestellt sind. Dies erfolgt mit der Software WinRelan® automatisch.

So werden Listen der überwiegend positiv und der überwiegend negativ bewerteten Objekte und Sachverhalte erzeugt, aber auch Listen ausschließlich positiv und ausschließlich negativ bewerteter Aspekte und Eigenschaften.

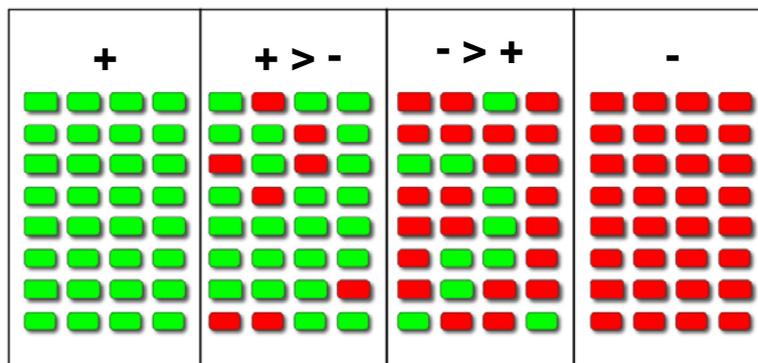


Abbildung 6: Bewertungslisten

Dabei sind drei Typen von Listen zu unterscheiden. “Ist-Listen” geben Bewertungen von Objekten, Eigenschaften und Abläufen der bestehenden Situation wieder. “Soll-Listen” geben Veränderungswünsche an sowie die wünschenswerte Erfüllung von Grundwerten und übergeordneten Zielen. Eine dritte Liste nimmt die emotiven Aspekte von Bewertungen auf. Hierzu gehören emotional bestimmte Begriffe, Symbole, Metaphern und auch körpersprachliche Hinweise.

Das Verhältnis der positiven zu den negativen Bewertungen in der gesamten Datenbasis ist ein sehr zuverlässiger Indikator für die Gesamtsituation einer Organisation, wie sie von den befragten Personen beurteilt wird.

Wenn die Bewertungen der Ist-Situation mit einem Assoziationsnetz kombiniert werden, so entsteht eine landkartenähnliche Darstellung von Erfolgsgebieten und Problemfeldern aus Sicht der befragten Personen. Sie zeigen, wo überwiegend Zufriedenheit herrscht und in welchen Bereichen Veränderungen gewünscht werden.

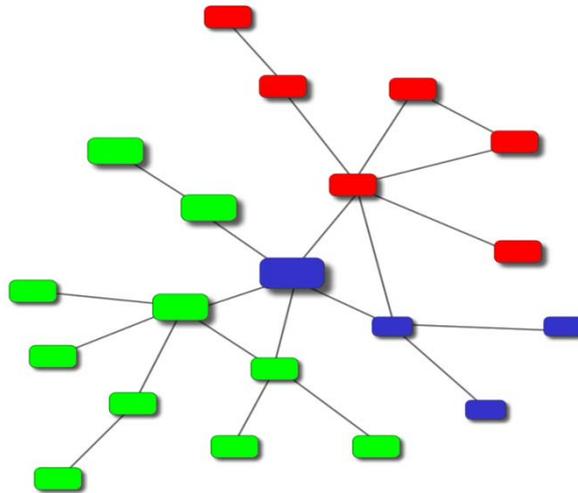


Abbildung 7: Assoziationsnetz mit Bewertungen

### 1.3 Die Festlegung von Schwerpunkten

Eine grobe Übersicht über die von den Befragten genannten „Schwerpunkte“ hilft, die Komplexität und Unübersichtlichkeit der Assoziationsnetze zu mindern. So treten zentrale Gesichtspunkte hervor, die die Befragten in Bezug auf Organisationsentwicklung für wesentlich halten.

Im Rahmen von so genannten „Feedback-Workshops“ werden diese Schwerpunkte von den Teilnehmenden auf Grundlage der Gesamtgraphik ermittelt.

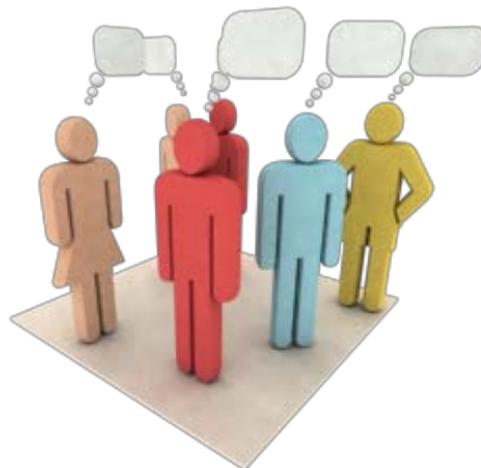
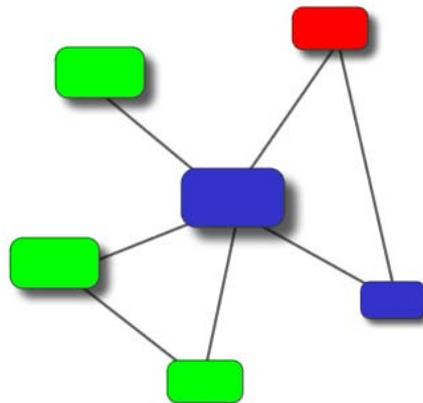


Abbildung 8: Festlegung von Schwerpunkten im Feedbackworkshop

Zu ausgewählten Themen kann dann in einem zweiten Schritt ein „Schwerpunktthema“ ausgewählt werden, zu dem über WinRelan® eine kleine,

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

aber detailliertere Assoziationsgraphik erstellt wird, die zusätzlich aufzeigt, woran auch gedacht werden muss, wenn konkrete Veränderungen geplant werden.



Abbildung

Abbildung 9: Assoziationsgraphik zu einem Schwerpunktthema

In dieser Assoziationsgraphik sind die Schwerpunkte in der Regel durch zyklisch verbundene Begriffe dargestellt. Hinter den Linien, die die Begriffe verbinden, verbergen sich auch hier Aussagen der befragten Personen. Um zu verstehen, was die Befragten mit dem Schwerpunkt verbinden, ist es notwendig, diese Texte zu lesen, bevor sie zusammengefasst werden. Denn: Schwerpunkte, Grundwerte oder Ziele können von verschiedenen Personen unterschiedlich verstanden werden. Diese Differenzen müssen für weitere Erörterungen aufgezeigt werden.

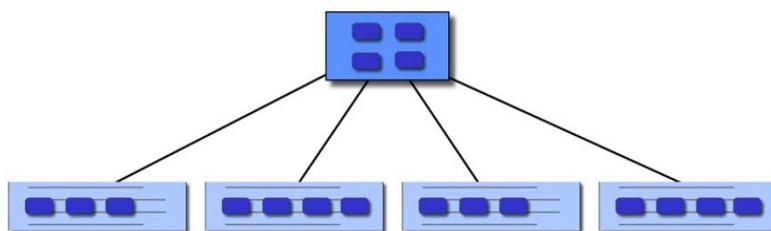


Abbildung 10: Erklärung eines Schwerpunktes durch Zusammenfassung

Sind alle Schwerpunkte in einer Assoziationsgraphik erklärt, werden die bereits vorhandenen Zusammenfassungen erneut zusammengefasst. Dadurch ergibt sich eine systematische Gesamtübersicht, die als „Gestaltenbaum“ bezeichnet wird.

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

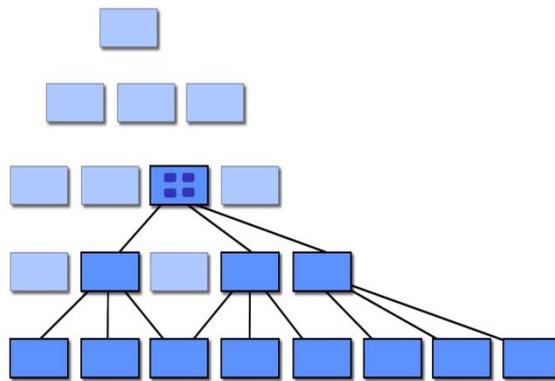


Abbildung 11: Systematisierung im Gestaltenbaum

Die Erklärung von Schwerpunkten durch Zusammenfassungen von Originalaussagen der befragten Personen führt zu einer vertiefenden Übersicht über die aktuell vorherrschenden Problemfelder und kann darüber kollegiale Entscheidungen zu den gewählten Schwerpunkten erleichtern: Alle Beteiligten finden nicht nur ihre eigenen Meinungen im Gestaltenbaum wieder, sondern auch die Meinungen der weiteren Befragten.

### 1.4 Die Auswahl von Maßnahmen und Zielen

Neben Beschreibungen und Bewertungen enthalten die Interviews auch Aussagen über Wirkungsbeziehungen, über Folgen von Maßnahmen oder über unerwünschte Nebenwirkungen. Da gerade diese Kausalmeinungen eine insgesamt praktisch nutzbare Basis für die Umsetzung von Maßnahmen liefern, werden in den Texten jene Aussagen hervorgehoben, die etwas über Folgen oder über Einflüsse zum Ausdruck bringen. In dieser so genannten „Kausalkodierung“ werden günstige Folgen grün und ungünstige rot markiert. Einflüsse werden im Folgenden gelb und Auswirkungen blau dargestellt.

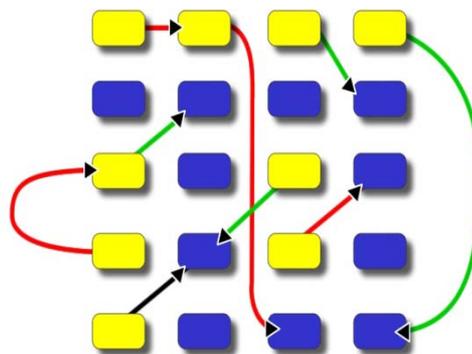


Abbildung 12: Kausalkodierung

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

Werden alle Kausalmeinungen aller befragten Personen übereinandergelegt, ergeben sich zu den meisten Schwerpunkten auch Vorschläge für eine günstige Entwicklung. Sind einmal die Schwerpunkte oder Ziele ausgewählt, können zahlreiche Einflüsse aufgezeigt werden, die die Planung von Veränderungen maßgeblich unterstützen. Grundsätzlich wird empfohlen, nur die Maßnahmen zu planen und umzusetzen, die günstige Auswirkungen erwarten lassen.

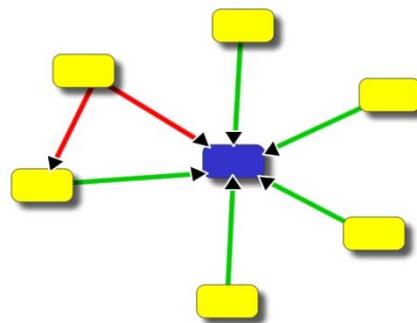


Abbildung 13: Mögliche Maßnahmen für einen Schwerpunkt

Eine eingehende Analyse komplexer Wirkungsgefüge zeigt, dass sich manche realisierte Schwerpunkte und Ziele gegenseitig so beeinflussen, dass die Veränderung einer einzigen Variablen auf alle anderen einwirkt. Die Analyse von Rückkoppelungen zwischen Wirkungsbeziehungen zeigt, dass es viele Einflussmöglichkeiten gibt. Oft ist es einfacher, bei einer Variablen einzugreifen, die nur indirekt auf das angestrebte Ziel einwirkt.

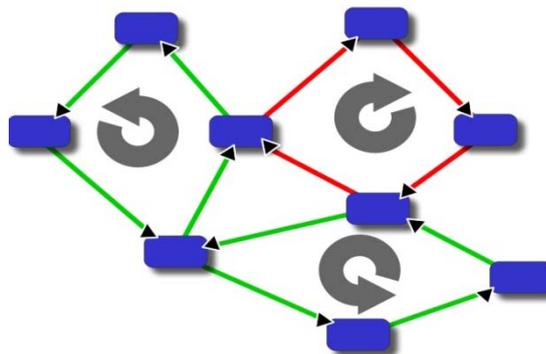


Abbildung 14: Ein rückgekoppeltes System von Schwerpunkten

An Hand von Graphiken, die die Wirkungsvermutungen der befragten Personen darstellen, werden nun zur positiven Veränderung der ausgewählten Schwerpunkte, Ziele und einige wenige Maßnahmen ausgewählt. Es werden Maßnahmen sein, die nicht zu aufwändig sind und die unter den gegebenen Rahmenbedingungen auch

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

realisiert werden können. Wichtig ist, dass die gewählten Maßnahmen von allen beteiligten Personen akzeptiert werden.

Die konkrete Auswahl von Maßnahmen erfolgt im Rahmen eines so genannten „Umsetzungsworkshops“.



Abbildung 15: Auswahl von Maßnahmen für jeden Schwerpunkt

### 1.5 Bildung von Arbeitsgruppen

Erfolgt die Umsetzung verschiedener Maßnahmen isoliert voneinander, so kann dies zur gegenseitigen Blockade führen. Vor allem, wenn sich die zu erwartenden Folgen überschneiden, muss mit Interferenzen und Koordinationsproblemen gerechnet werden. Daher ist es nötig, dass vor der Realisierung von Maßnahmen in einem komplexen System zunächst die Nebenwirkungen der Maßnahmen untersucht werden. Da durch die Kausalkodierung alle Wirkungsvermutungen der befragten Personen hervorgehoben worden sind, können auch die erwarteten Folgen und Nebenwirkungen im Datenmaterial dargestellt werden.

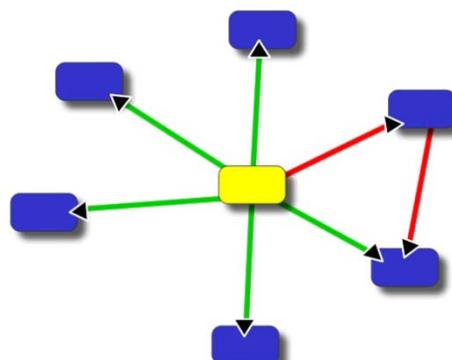


Abbildung 16: Vermutete Folgen und Nebenwirkungen einer Maßnahme

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung

Wenn die intendierten Maßnahmen verschiedener Personen Überschneidungen in den Folgen und Nebenwirkungen erwarten lassen, ist es wichtig, dass sich diese Personen im Laufe des ganzen Umsetzungsprozesses immer wieder gegenseitig über ihre Arbeitsschritte informieren.

Wesentlich ist, dass in Teams die Verantwortlichkeiten für die Durchführung von Maßnahmen geklärt werden, dass Zeit und Ressourcen ausgehandelt werden und dass die Personen, die in Teams zusammenarbeiten, dem gesamten Kollegium bekannt sind.

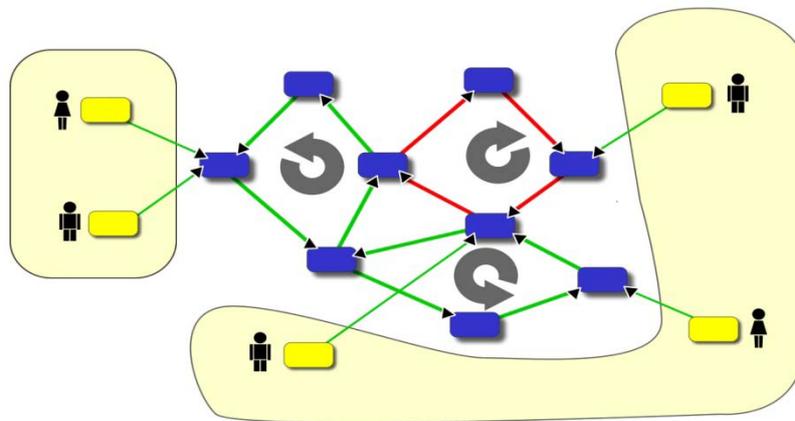


Abbildung 17: Bildung von Arbeitsgruppen bei Überschneidungen von Folgen

### 1.6 Umsetzung von Maßnahmen in einem kollegialen Entwicklungsprozess

Um eine umfassende Mitarbeit bei der Organisationsentwicklung zu fördern, soll die Durchführung von beabsichtigten Maßnahmen im Kollegium diskutiert werden. Dabei können neue Vorschläge hinzukommen und schon geplante unter Umständen wegfallen. Diskussionen in der Organisation können weitere Anregungen zur Folge haben und eine von allen getragene Entwicklung fördern.

## GABEK als System zur Organisationsentwicklung



Abbildung 18: Besprechung der Umsetzung im Kollegium

GABEK<sup>®</sup> ist ein Verfahren, das Organisationsentwicklung „von unten“ gefördert. Das beginnt bereits mit der Datenerhebung, bei der die Situation mit den Augen der Beteiligten betrachtet wird. Lehrpersonen und Schulleiterinnen/Schulleiter sind für die Schule Experten: Vorhandenes Wissen wird informell ausgetauscht und weiterverarbeitet. Dabei entwickelt sich gemeinsames Wissen, das in der Regel jedoch nicht systematisch dargestellt wird. GABEK<sup>®</sup> dient der Unterstützung der Wissensverarbeitung und der -systematisierung. Die Perspektiven der Beteiligten werden miteinander verbunden, ganzheitlich dargestellt und in Innovationsprozesse einbezogen. Es können Maßnahmen identifiziert und umgesetzt werden, die zu einer günstigen Entwicklung führen, wenn der Informationsfluss zwischen den Beteiligten aufrechterhalten wird.

## **2 Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten**

Die folgenden Ausführungen wenden sich nun der Anwendung der GABEK-Methodik in den Projektschulen zu.

### **2.1 Interviews**

Um die reichhaltigen Erfahrungen von Schulleitungen und Lehrpersonen für die Organisationsentwicklung zu nutzen, wurden in sechs Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II „offene Interviews“ geführt. Sie geben die Möglichkeit, aktuelle Befindlichkeiten, Fragen und Visionen einzelner Personen hervorzuheben und deren Tragweite für die Organisation aufzuzeigen. Eng definierte geschlossene Frageaktionen erzeugen einen erheblichen „Rauschpegel“, dem offene Interviews nicht ausgesetzt sind. Die Befragten werden durch die offene Fragestellung nicht gezwungen, sich für spezifische Alternativen zu entscheiden, wenn sie in den entsprechenden Bereichen wenig Erfahrung, kaum Wissen und/oder keine klaren Präferenzen oder Meinungen haben. Bei offenen Fragen können die Befragten sofort auf ein Thema übergehen, das ihnen persönlich bedeutsam erscheint

Im gegebenen Fall war das GABEK-Team besonders bemüht, nicht schon durch Fragen die Richtung für eine mögliche Organisationsentwicklung vorzugeben. Daher wurden zunächst die Schulleitungen der beteiligten Projektschulen aufgefordert, ein Stärken-Schwächen-Profil über ihre eigene Schule abzugeben. Diese Profile ergaben ein Begriffsnetz, das als Leitfaden für die Interviews mit Schulleitungen und Lehrpersonen diente. Es enthielt als wesentliche Schlüsselbegriffe zur Organisationsentwicklung: „Information/Kommunikation“, „Transparenz“, „Verantwortung“, „Schulleitung“, „KollegInnen“, „Arbeitsorganisation“, „Team“, „Lehrmittel“ und „Fortbildung“.

### **2.2 Erste Datenanalyse**

Eine erste Datenanalyse sollte sinnvolle Zusammenhänge zwischen den zunächst ungeordnet vorliegenden Texten aufzeigen. Dazu wurde ein Indexierungssystem erstellt, das die Möglichkeit bietet, zu einem beliebig ausgewählten Text oder Begriff alle weiteren Texte und Begriffe zu finden, die mit diesem Text oder Begriff zusammenhängen. Der Terminus „Text“ bezeichnet hierbei sinnvolle gedankliche Einheiten, die nicht unbedingt grammatikalisch vollständige Sätze sein müssen. Des weiteren mussten in den vorliegenden Texteinheiten drei bis neun

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

organisationsrelevante „Schlüsselbegriffe“ identifiziert werden, d.h. Begriffe, deren Tilgung das zentrale Thema eines Textes wesentlich verändern würde. Die Bearbeitung aller 64 Interviews ergab insgesamt 2171 Textabschnitte mit 2793 Schlüsselbegriffen, die in Form einer Ausdrucksliste dem Auffinden von inhaltlichen Zusammenhängen dienen. Die Ausdrucksliste ist ein Indexierungssystem, das für alle weiteren Auswertungsschritte von GABEK<sup>®</sup> verwendet wird. Es erlaubt das Suchen und Navigieren in der verbalen Datenbasis und die Darstellung inhaltlicher Übersichten ebenso wie die Kontrolle aller Auswertungsschritte und Auswertungsergebnisse.

Das Wissen einer Person bezieht sich immer auf Zusammenhänge zwischen Wissens- oder Erfahrungselementen, wobei die Person die Zusammenhänge begründen kann. Dabei können einige der angenommenen Zusammenhänge auch durch empirische Erfahrungen bestätigt oder widerlegt werden. Wissen einer Person setzt außerdem deren Überzeugung voraus, daß die Zusammenhänge zwischen den Erfahrungselementen in einer zukünftigen Lebenssituation zur Erklärung anwendbar sind oder zur Orientierung dienen können.

Um aber die vielen zunächst ungeordneten Einzelaussagen in ein praktisch verwendbares Gesamtsystem zu transformieren, müssen die Zusammenhänge identifiziert werden, die nach der Erfahrung von Lehrpersonen, von Schulleitern und Schulleiterinnen in der Praxis immer wieder eine Rolle spielen.

Diese wesentlichen Zusammenhänge zwischen Einzelaussagen können aufgefunden werden, wenn das gesamte verbale Datenmaterial in Form eines linguistischen Netzes dargestellt wird. Ausgehend von einem interessierenden Schlüsselbegriff (z.B. „Team“) werden jene Begriffe abgebildet, die in den untersuchten Texten sehr häufig mit dem gewählten in Zusammenhang stehen:

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

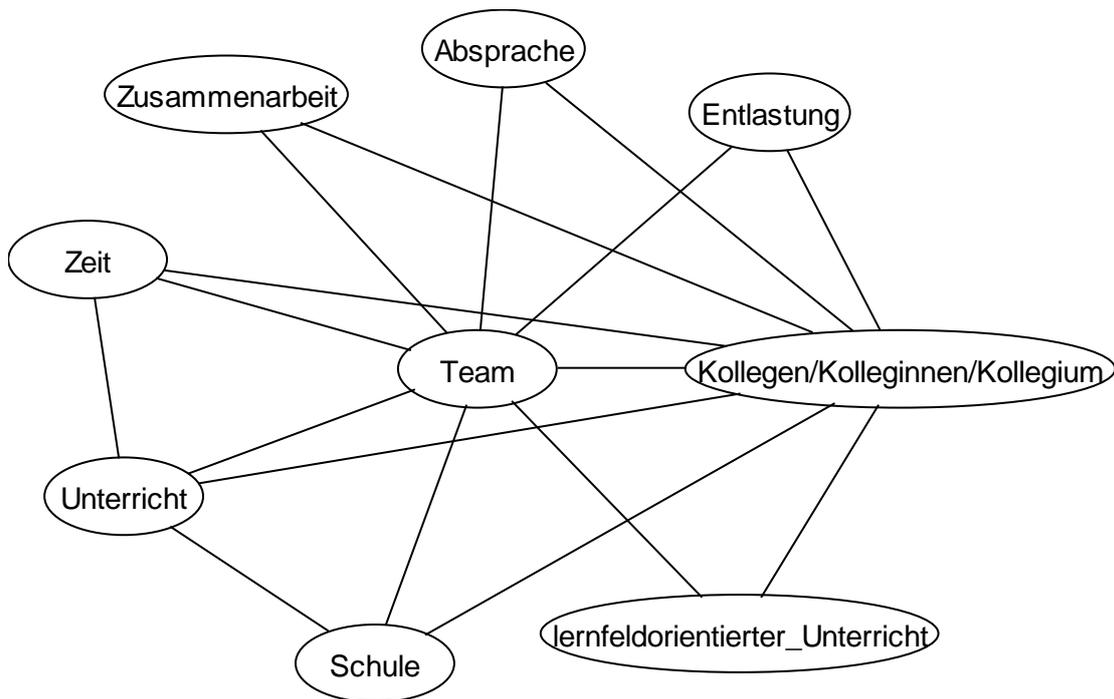


Abbildung 19: Begriffsgraph, mit je 23 Belegstellen für jede Verbindung

Diese Abbildung stellt eine „Strukturontologie“ von *Teams* dar. Es handelt sich um eine begriffliche Struktur, die sich in vielen Gesprächen in den untersuchten Schulen etabliert hat. Die mit „Team“ verbundenen Begriffe werden mitgedacht, wenn es um Teams geht. Diese „Ontologie“ zeigt gedankliche Verknüpfungen, die in ganz unterschiedlichen Situationen wieder auftauchen und verwendet werden. Sie kann als unreflektiertes gedankliches Systematisierungsangebot angesehen werden.

Das Begriffsnetz kann von jedem beliebigen Begriff ausgehend erweitert werden, wobei etwa der Begriff „Entlastung“ zeigt, dass hierbei an Arbeitsorganisation und an den Austausch von Materialien gedacht wird, um Zeit zu sparen und Lehrpersonen zu entlasten.

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

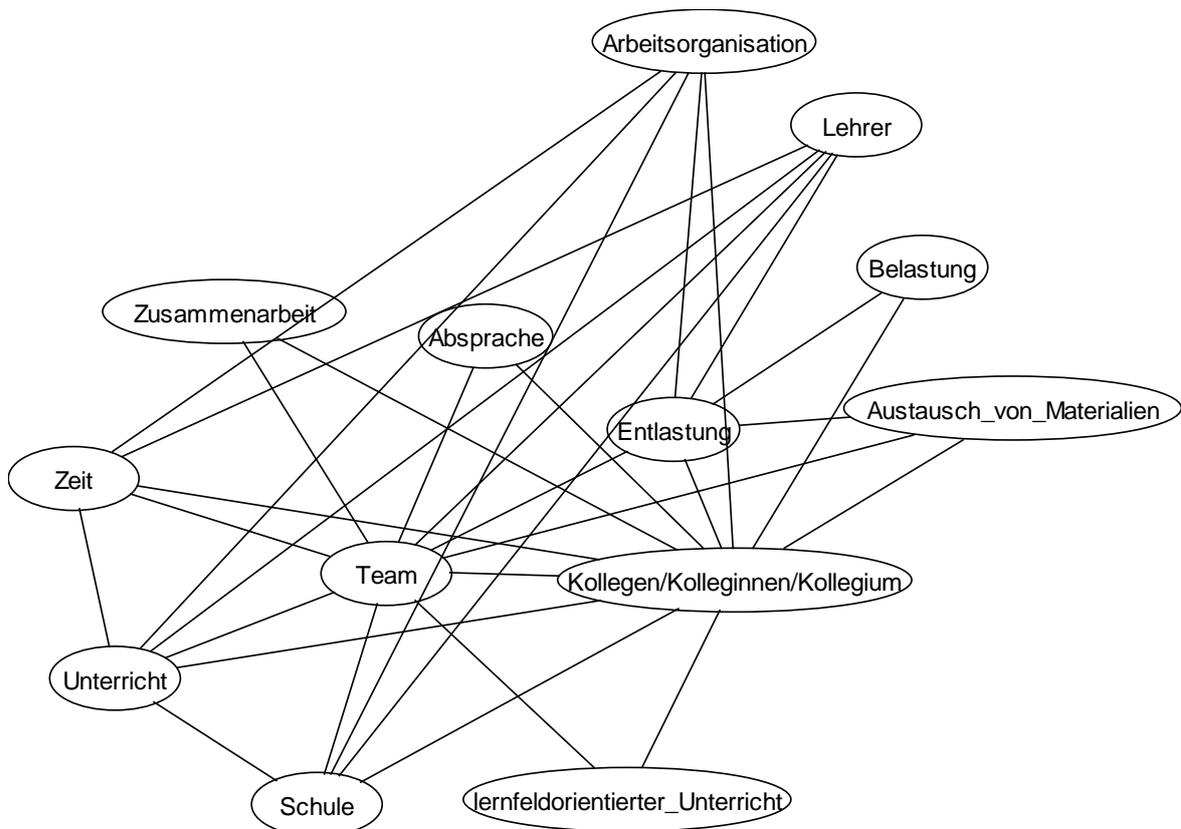


Abbildung 20: Erweiterung beim Begriff „Entlastung“

Wenn über eine Ausdrucksliste die am häufigsten angesprochenen Themen angezeigt werden, so genügt dies noch nicht, um ein Projekt der Organisationsentwicklung einzuleiten. Organisation setzt Grundwerte und Ziele voraus und erfordert Maßnahmen, die zur Umsetzung von Werten und zum Erreichen von Zielen beitragen. Nun sind auch Werte und mögliche Ziele aus den Interviews erschlossen worden. Die befragten Lehrpersonen haben mit den Texten, die durch einen Schlüsselbegriff aufgerufen werden können, nicht nur Erfahrungen beschrieben, sondern sie haben diese auch bewertet. Daher kann durch eine Analyse aller in den Texten enthaltenen Bewertungen auch ein Bild darüber gezeichnet werden, was den befragten Personen insgesamt wichtig erscheint und was sie sich als Soll-Situation vorstellen.

Demzufolge wurde in einem weiteren Schritt die Frage beantwortet, welche Gegenstände, Merkmale, Zustände in der aktuellen Situation nach Ansicht der Lehrpersonen positiv oder negativ bewertet werden.

Im nun folgenden Schritt werden Bewertungen (der aktuell erlebten Ist-Situation) in die Knoten von Begriffsgraphen eingetragen, womit ein Überblick über die

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

Gesamtsituation auch mit Bewertungen erzeugt wird. Die gewählte Ordnung geht aus der nachfolgenden Abbildung hervor: „+“ positive Bewertung, „-“, negative Bewertung, „o“ Urteile ohne Bewertung. Die Zahlen in der folgenden Abbildung beziehen sich auf die Anzahl der Texte, in denen Bewertungen ausgesprochen worden sind. So wurde z.B. die aktuelle „Arbeitsorganisation“ in 5 Äußerungen positiv bewertet, in 10 Interviewantworten negativ. In 9 Texten wurde „Arbeitsorganisation“ als wichtig angesehen, ohne dass damit eine Bewertung der Ist-Situation verbunden worden ist. Außerdem werden in den Abbildungen, die sich auf Bewertungen beziehen, ausschließlich negativ und überwiegend negativ bewertete Merkmale oder Objekte in **Gelb**, ausschließlich oder überwiegend positiv bewertete **Grün** wiedergegeben. GleichermäÙen positiv wie negativ bewertete Objekte sind **Grau**. So sieht man im Überblick, wo Problemgebiete vorliegen. Im folgenden Ausschnitt sind es *Arbeitsorganisation*, *Belastung* der Lehrer und mangelnde *Zeit*, die als überwiegend problematisch angesehen werden.

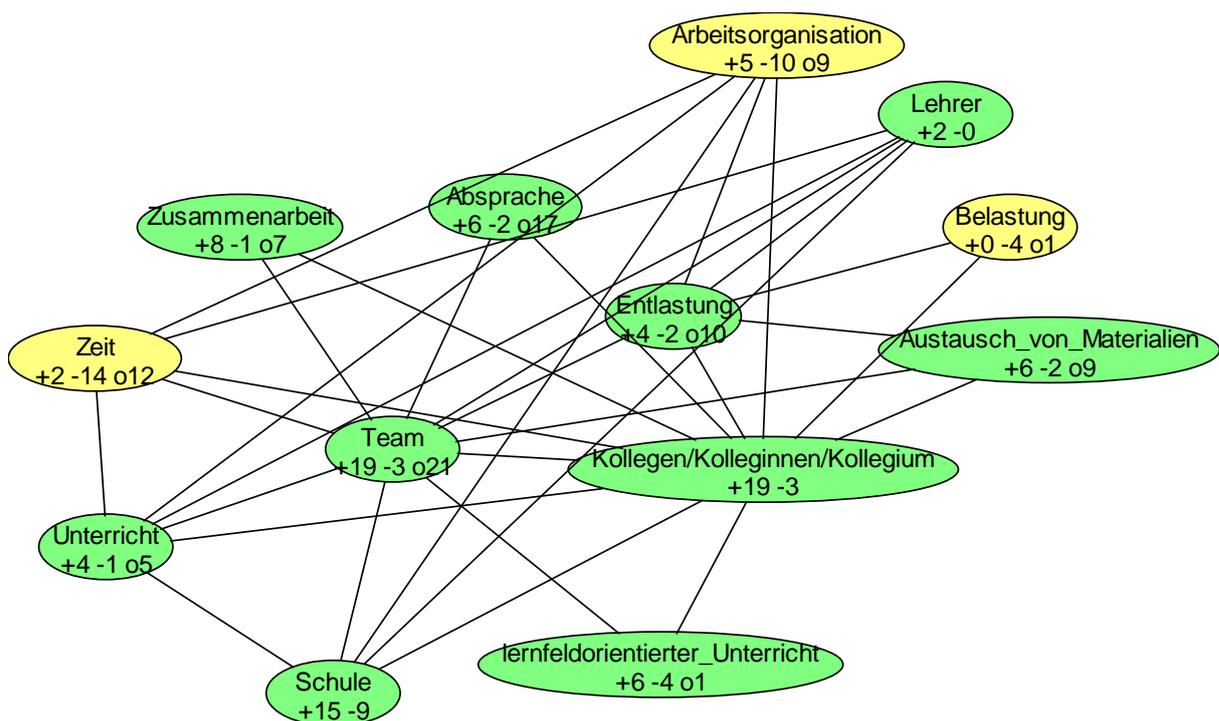


Abbildung 21: Ein assoziativer Begriffskomplex mit Angabe der Bewertungen

Im Rahmen des Projektes ReBiz III sind für jede Schule und für jedes Schulzentrum Assoziationsgraphen mit Bewertungen erstellt worden. Sie enthalten die verbalen Daten der entsprechenden Schule. Dafür wurden für jede Schule jeweils nur jene Interviews herangezogen, die mit Mitarbeitenden der entsprechenden Schule durchgeführt worden sind. So konnte in jeder Schule ein Situations- und

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

Bewertungsbild erzeugt werden, das die Reflexion der tatsächlich erlebten Stärken und Schwächen der Schule darstellt. Die Graphiken wurden in den beteiligten Schulen dazu verwendet, Schwerpunkte für die Organisationsentwicklung auszuwählen. Wenn nicht nur verbale Daten, die an *einer* Schule erhoben worden sind, sondern alle Texte aller beteiligten Schulen einbezogen werden, ergibt die Assoziationsgraphik ein allgemeineres, durch die Anzahl der Informationen stabiles Situationsbild. Da es in der vorliegenden Publikation um eine allgemeine Darstellung des Verfahrens GABEK<sup>®</sup> zur Organisationsentwicklung geht, wird im folgenden Abschnitt eine Gesamtgraphik (Abbildung 22: Assoziationsnetz auf der Grundlage von 64 Interviews) wiedergegeben, die die Ergebnisse aller beteiligten Schulen zusammenfasst.

### **2.3 Erste Ergebnisse: Erfolgsgebiete und Problemfelder**

Im Programm WinRelan<sup>®</sup> können die zugrunde liegenden Texte über die Verbindungslinien des Assoziationsnetzes aufgerufen werden. Werden alle Texte, die zu einem Begriff gehören, gelesen, so wird eine Annäherung an den vollständigen Inhalt des Begriffs erfolgen. Die Zusammenfassung von widerspruchsfreien Texten, die sich in der Umgebung eines Knotenbegriffs ergeben, zeigt, was die befragten Personen weitgehend übereinstimmend für wahr halten.

Neben den schon erwähnten Anwendungen von Begriffsnetzen dieser Art (Vermittlung eines ganzheitlichen Überblicks, Auffindung von Widersprüchen zwischen den Texten, Rekonstruktion des Gebrauchs von Begriffen in einer Organisation) dienen Begriffsnetze auch der Selektion von Texten aus großen Datenmengen und der Bestimmung relevanter Begriffe bei der Informationssuche. Hierzu gehört auch die Identifizierung von Problemgebieten, wenn die entsprechenden Bewertungen vorliegen.

So zeigt die nachfolgende Graphik die Zusammenhänge zwischen Begriffen zur Schulentwicklung, wie sie in den 64 Interviews an 6 Schulen zum Ausdruck gekommen sind. Sie stellt eine stark vereinfachende Gesamtübersicht über die Situation dar, wie sie von den Lehrpersonen und Schulleitungen wahrgenommen worden ist. Jeder durch Linien angezeigte begriffliche Zusammenhang wird dabei wenigstens durch je sieben Texte belegt. Eine detailliertere Gesamtübersicht würde sich ergeben, wenn alle Zusammenhänge dargestellt würden, die durch mindestens

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

drei Texte belegt werden. Damit würde sich die Anzahl der Begriffe und darüber hinaus die Anzahl der Verbindungslinien vervielfachen.

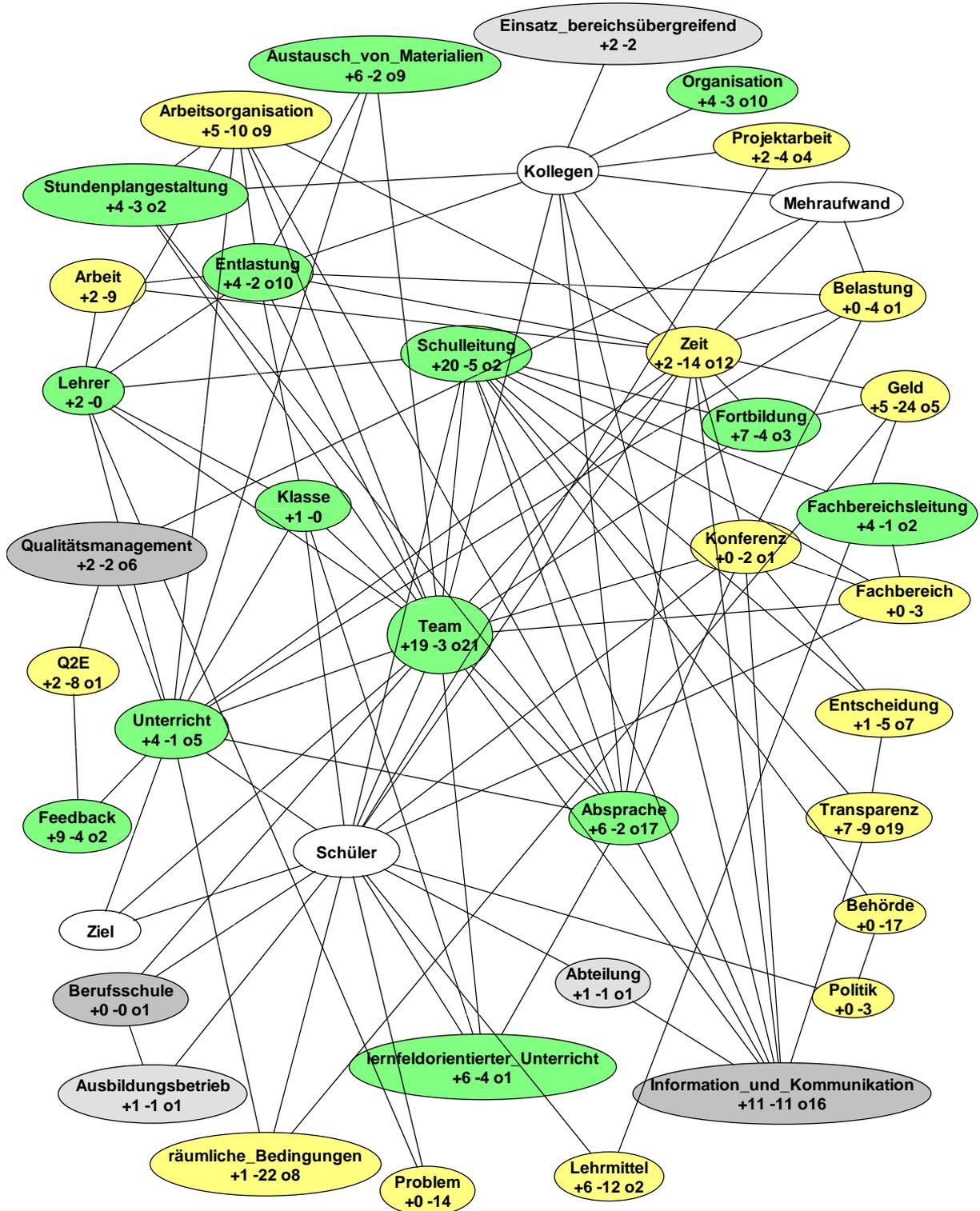


Abbildung 22: Assoziationsnetz auf der Grundlage von 64 Interviews mit Erfolgsgebieten (grün) und Problemfeldern (gelb)

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

Es wurde schon in der allgemeinen Darstellung des GABEK-Verfahrens in Abschnitt 1 darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um eine Übersicht handelt, die in Analogie zu einer geographischen Karte bearbeitet werden kann. Ein Kartenausschnitt ergibt sich, wenn zum Beispiel die Beziehung von „Zeit“, „Belastung“ und „Arbeitsorganisation“ hervorgehoben wird.

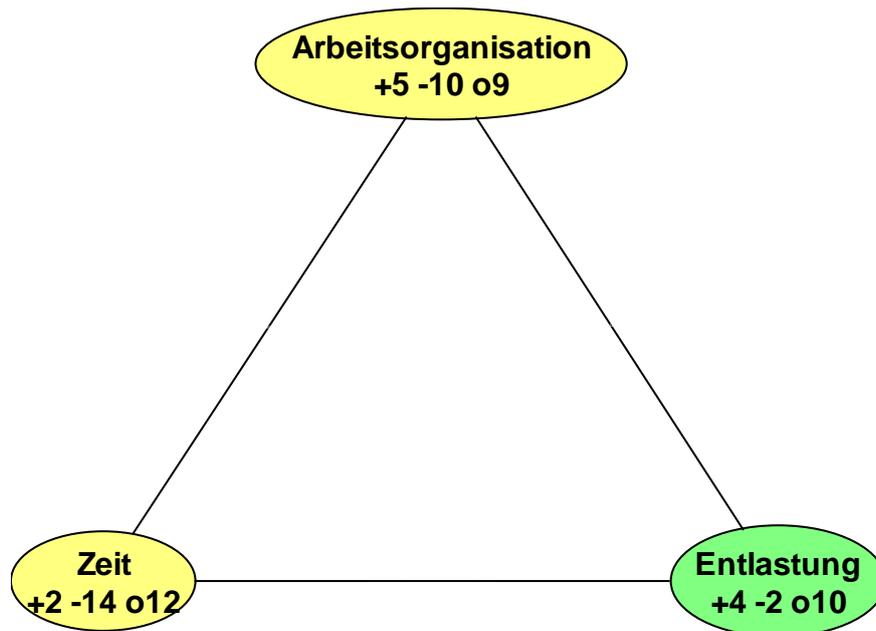


Abbildung 23: Zyklisch verbundene Variablen

Um die Graphik inhaltlich zu interpretieren, werden wir zunächst fragen, was die befragten Personen mit den Begriffsverknüpfungen verbinden. Da es 64 Personen aus 6 Schulen waren, sollte nicht unbedingt ein einheitliches Bild erwartet werden. In WinRelan® genügt es, die Texte hinter einer Linie über das Programm aufzurufen, um alle Aussagen über den intendierten Zusammenhang eines Begriffspaars zu lesen. Meist wird aber vorgezogen, alle Texte über alle begrifflichen Verknüpfungen der Graphik einfach auszudrucken. Obwohl die obige Abbildung „nur“ drei Verbindungen enthält, erhalten wir bereits 48 Textabschnitte. GABEK® bietet ein Verfahren an, mit dem jene Sätze daraus ausgewählt werden, durch die die drei Themen „Arbeitsorganisation“, „Zeit“ und „Entlastung“ inhaltlich über möglichst viele gemeinsame Begriffe miteinander verbunden sind. So können die 48 Textabschnitte durch automatische Trendanalyse auf acht Texte komprimiert werden.

Die Lektüre von ausgewählten Originaltexten führt natürlich nicht zu einem prägnanten Gesamteindruck. Daher werden sie zusammengefasst. Um jede Willkür

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

bei der Zusammenfassung zu vermeiden, wird eine Begriffstabelle erstellt, die anzeigt, welche Texte miteinander über gemeinsame Schlüsselbegriffe zusammenhängen. Es folgt eine Zusammenfassung, in der die mehrfach vorkommenden Begriffe als zentrale Begriffe aufscheinen.

Da im vorliegenden Projekt eine große Datenbasis vorliegt, steht zur Interpretation des Begriffsnetzes (vgl. Abbildung 22: Assoziationsnetz auf der Grundlage von 64 Interviews) ein außerordentliches Textmaterial zur Verfügung. Wie die nun folgende Abbildung zeigt, ist es immer möglich, ausgehend von einem thematischen Schwerpunkt – den Kontext zu erweitern.

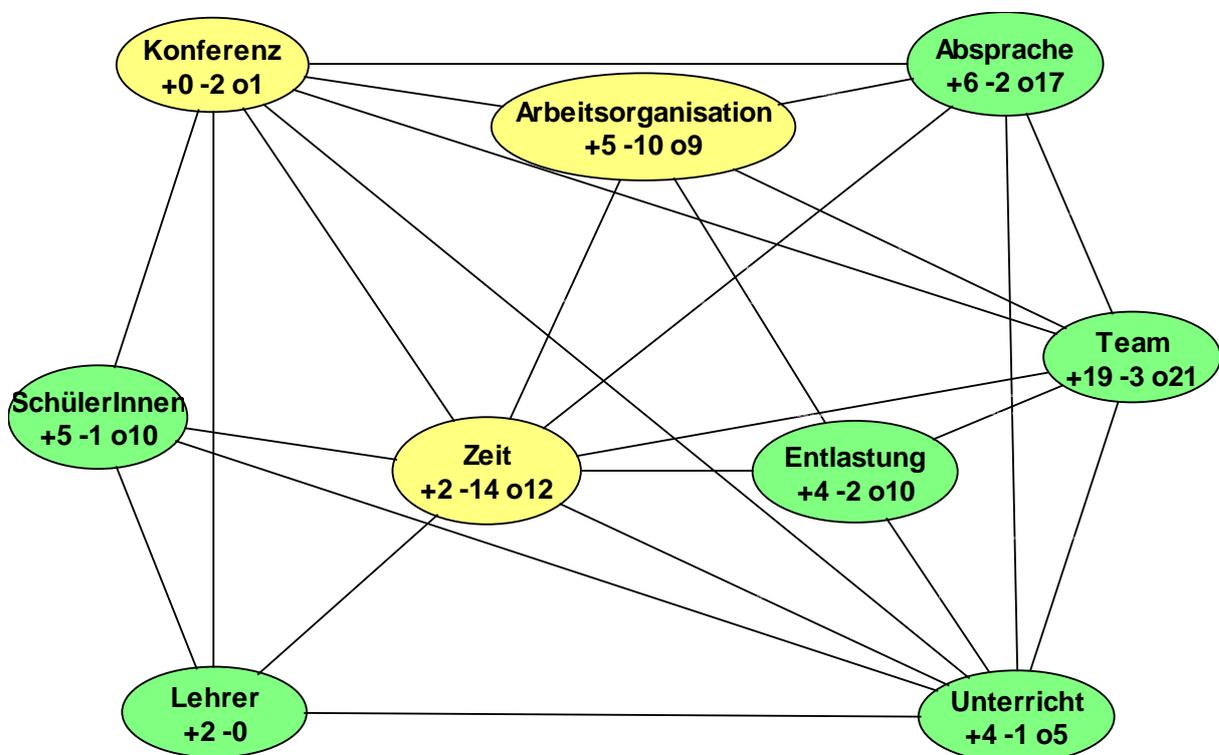


Abbildung 24: Erweiterung des Kontextes

Dadurch erhält man nicht nur 48 sondern 310 Texte! Wenn durch die Kontexterweiterung die Menge der verbalen Daten zu groß und unübersichtlich wird, kann sie wieder durch Trendanalyse auf den Kernbereich der Daten reduziert werden. Wie immer handelt es sich dabei um Texte, die durch möglichst viele gemeinsame Begriffe miteinander verbunden sind, die sozusagen den dichten Bereich des Textknäuels ausmachen.

Da Wissen immer an Verknüpfungen von Wissens-elementen gebunden ist, die empirisch bestätigt wurden und bei praktischen Anwendungen Erfolg versprechen,

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

soll im folgenden Unterabschnitt gezeigt werden, wie Begriffsgraphen von zwei Schulzentren in Bremen und Bremerhaven zur Festlegung von Schwerpunkten für die Schulentwicklung verwendet wurden.

### 2.4 Auswahl von Schwerpunkten in zwei Schulzentren

Einen Schritt zur Nutzung der Befragungsergebnisse durch eine Schule bilden die ersten Konferenzen im Verlauf des Projektes. Ziel dieser ersten Konferenzen war einerseits eine erste Präsentation der Interviewergebnisse, andererseits die Bestimmung von Schwerpunkten, die von den Kollegien als Anregung zur Diskussion ausgewählt werden sollten. Hierfür wurden für die jeweilige Schule je ein schulspezifisches Begriffsnetz gebildet, das nur Texte enthält, die aus den Interviews der betreffenden Schule stammen. Anhand der Bewertungen konnten sowohl Erfolgsbereiche als auch Problemfelder der Schule leicht erkannt werden.

Anhand dieser schulspezifischen mit Bewertungen versehenen Assoziationsnetze wurden in Gruppenarbeit Schwerpunkte ausgewählt. Die Ergebnisse werden im Folgenden anhand zweier Beispielschulen dargestellt. Dabei wird in den Abbildungen 25 und 26 die Relevanz von Schwerpunkten durch Farben angezeigt.

Farbe	n: Anzahl der Bewertungen und Kausalvermutungen,
	>25
	10-25
	4-9
	2-3
	1
	0

Legende zu den Abbildungen 25 und 26

Hoch relevant ist ein Schwerpunkt, wenn die entsprechenden Zustände in den Interviews häufig positiv oder negativ bewertet wurden oder wenn bei Veränderungen viele Folgen erwartet werden.

#### **2.4.1 Die Schwerpunkte der Lehranstalten für Sozialpädagogik und Hauswirtschaft**

Die Lehranstalten für Sozialpädagogik und Hauswirtschaft (LSH) sind eine berufliche Schule mit rund 60 Lehrpersonen der Stadtgemeinde Bremerhaven. Im Rahmen des Projektes ReBiz III sind an den LSH zehn Interviews zum Themenfeld „Organisationsentwicklung“ durchgeführt worden.

Die Transskription und Bewertungskodierung der Interviews hat zu einem komplexen Assoziationsnetz geführt, das in der ersten Konferenz zur Auswahl von Schwerpunkten für die intendierte Organisationsentwicklung der Schule führte.

An den LSH wurden die Schwerpunkte in zyklischer Anordnung gewählt: z.B. „Struktur“ – „Transparenz“ – „Information/Kommunikation“ – „Struktur“; oder: „Team“ – „Unterricht“ – „Absprachen“ – „Kollegium“ – „Team“. Alle ausgewählten, zyklisch verknüpften Schwerpunkte finden sich in der nachfolgenden Abbildung.

Anhand der Abbildung zeigt sich, dass die Schwerpunkte *Team*, *Zeit*, *Struktur*, *Entlastung*, *Absprache*, *Information/Kommunikation* besonders hoch gewichtet worden sind.

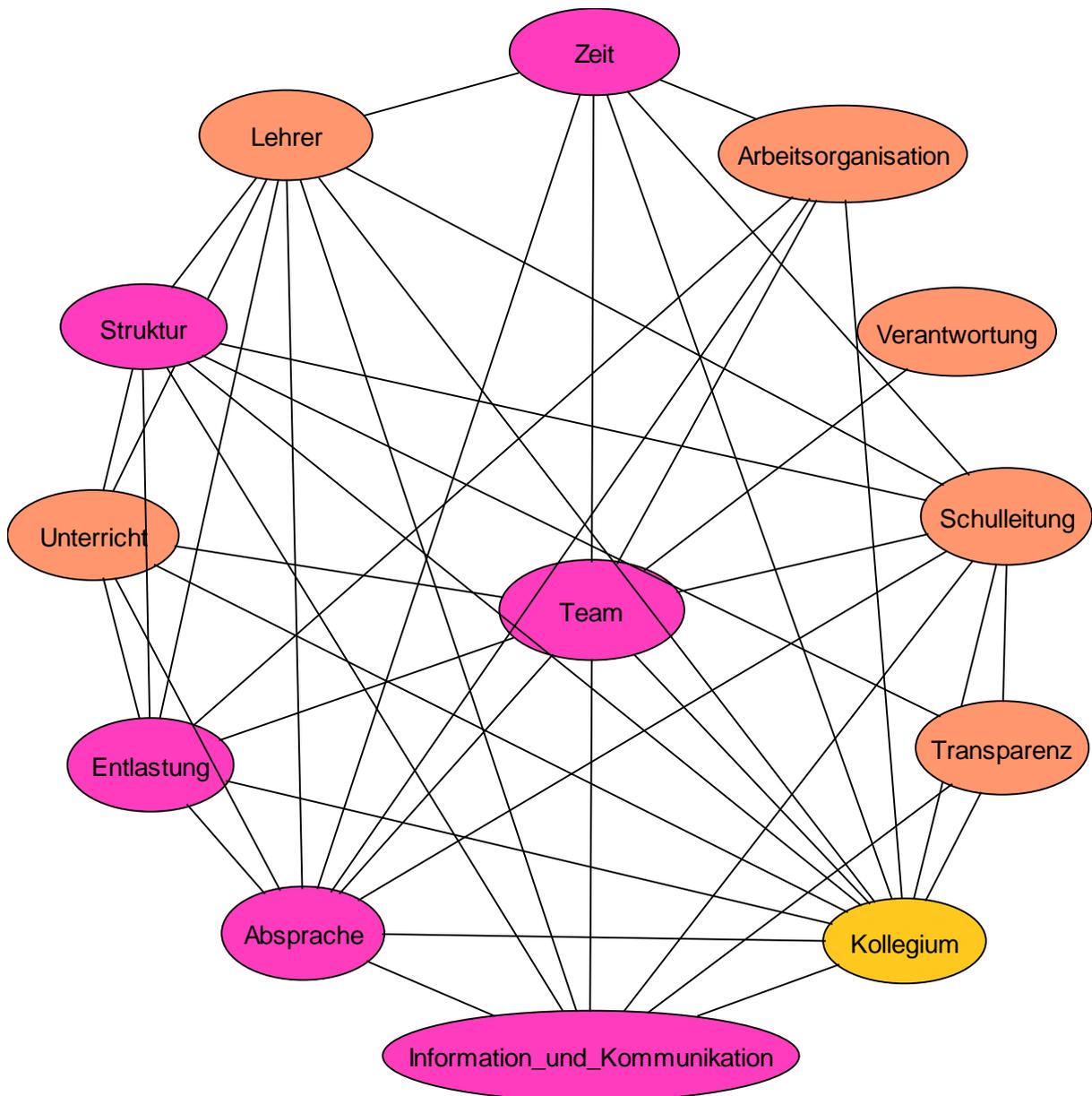


Abbildung 25: Schwerpunkte der LSH

#### 2.4.2 Die Schwerpunkte des Schulzentrums an der Grenzstrasse

Das Schulzentrum an der Grenzstrasse in der Stadtgemeinde Bremen ist ein Schulzentrum der Sekundarstufe II mit einer kaufmännisch-beruflichen Abteilung und einem Beruflichen Gymnasium mit etwa 100 Lehrpersonen.

Im Rahmen des Projektes ReBiz III sind an dieser Schule zwölf Interviews zum Themenfeld „Organisationsentwicklung“ durchgeführt worden. Die Transkription und Bewertungskodierung der Interviews haben ebenfalls zu einem komplexen Assoziationsnetz geführt. Auch hier wurde es als Grundlage von Gruppenarbeiten



### 2.4.3 Gegenüberstellung der Schwerpunkte der Schulzentren LSH und Grenzstrasse

Der Vergleich der Schwerpunkte der zwei Schulzentren zeigt überraschende Ähnlichkeiten, entgegen den Erwartungen, die sich aufgrund der unterschiedlichen Komplexität ergeben könnten. Es zeigt sich, dass das Schulzentrum an der Grenzstraße mehr Schwerpunkte benannte, wobei alle von der LSH gewählten Schwerpunkte – mit einer einzigen Ausnahme – auch vom Schulzentrum an der Grenzstraße vertreten wurden.

Schwerpunkte an den LSH	Schwerpunkte im SZ an der Grenzstr.
Zeit	Zeit für Absprachen
Arbeitsorganisation	Organisieren
Transparenz	
Verantwortung	Verantwortung
Schulleitung	Schulleitung
Kollegium	Kollegium
Information/Kommunikation	Information/Kommunikation
Absprache	Absprache
Entlastung	Entlastung
Struktur	Struktur
Austausch von Materialien	Austausch von Materialien
Unterricht	Unterricht
Lehrer	Lehrer/Kollegen neu/jünger
Team	Team
	Konferenz
	Zusammenarbeiten
	Qualitätssicherung
	Bildungsgang
	Stundenplan

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

	Fortbildung
	Schüler/Schülerinnen
	Lehrmittel

Tabelle 1: Gegenüberstellung der ausgewählten Schwerpunkte

Es erhebt sich nun die Frage, ob gleich benannte Schwerpunkte in den zwei Schulzentren auch ähnlich interpretiert werden. Und: Welchen Stellenwert die gewählten Schwerpunkte im Kontext aller beteiligten Schulen haben.

### 2.5 Gewichtung der Schwerpunkte

Wir werden im folgenden zu allen Schwerpunkten der Liste zunächst Netzwerkgraphiken präsentieren, die auf der Grundlage aller Texte aller 64 Interviews an insgesamt sechs Schulen oder Schulzentren gebildet wurden. Es handelt sich um Begriffskomplexe zu jedem Schwerpunkt, die anzeigen, woran bei deren Nennung am häufigsten gedacht wird. Da diese Assoziationsnetze auf der sehr breiten Datenbasis von sechs Schulen beruhen, sind sie als begriffliche Konzepte weitgehend stabil. D.h. wir können vermuten, dass sie an weiteren berufsbildenden Schulen in Bremen kaum anders ausfallen würden.

Um auch Gewichtungen der Schwerpunkte durch die befragten Personen transparent zu machen, fügen wir zu jedem Schwerpunktthema eine Zahl hinzu, die auf die Bedeutung des entsprechenden Themas hinweist. Im Unterschied zu den Gewichtungen, die oben in den Abbildungen 25 und 26 durch Farben angedeutet worden sind, beruhen die Zahlenangaben in den folgenden Abbildungen auf Interviewantworten aus allen Interviews und nicht nur aus Interviews an einer Schule. Die Relevanzzahlen im Abschnitt 2.6 können grundsätzlich zwischen 0 und 100 liegen.

Wenn mehrere Personen aus den sechs Schulen die Ist-Situation in bezug auf ein Schwerpunktthema (z.B. Absprache) a) positiv oder b) negativ bewerten, wird das Thema als wichtig erachtet. c) Des weiteren ist es aber auch wichtig, wenn sich die befragten Personen auf nicht reale Situationen, etwa auf zukünftige Möglichkeiten, auf Wünsche, Befürchtungen usw. beziehen und dabei das Thema als wichtig bezeichnen.

Die Summe der Bewertungen (a, b) und Gewichtungen (c) ergibt einen ersten Indikator für die Relevanz eines Themas.

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

Da es bei Schwerpunkten aber auch um intendierte Veränderungen geht, wird ein zweites Kriterium für deren Wichtigkeit angewendet. Wenn die befragten Personen d) viele Auswirkungen von einem Schwerpunkt erwarten (z.B. von Absprachen), dann ist er wichtig, weil durch Veränderungen (z.B. durch vermehrte Absprachen) das Gesamtsystem beeinflusst werden kann. Aber auch wenn e) viele Einwirkungen auf den Schwerpunkt genannt werden, ist das Thema wichtig, weil dann möglicherweise Maßnahmen gefunden werden, durch die der Schwerpunkt (z.B. „Absprache“) günstig beeinflusst werden kann. (Wir werden unten im Abschnitt 3 zeigen, wie im Verfahren GABEK® Wirkungsvermutungen kodiert und für die Auffindung von möglichen Zielen und Maßnahmen genutzt werden können.)

Die Summe der Wirkungsvermutungen (d und e) ergibt einen zweiten Indikator für die Relevanz des Themas.

Aus den Ergebnissen nach den Kriterien (1) und (2) wird ein Relevanzindex gebildet, wobei (1) und (2) mit gleicher Gewichtung Berücksichtigung finden. Der Zahlenwert dieses Indexes wird in die Netzwerkgraphiken eingetragen, in denen das Schwerpunktthema im Zentrum steht.

### **2.6 Begriffskomplexe und Interpretation der Schwerpunkte**

Assoziative Begriffskomplexe stellen aber noch keine Interpretation der Schwerpunkte dar. Interpretiert werden Assoziationsnetze durch die Aussagen, die sich hinter den Verbindungslinien zwischen den Begriffen „verstecken“. Um aber die Interpretation in der LSH und in der Grenzstrasse unterscheiden zu können, betrachten wir für die Interpretation die Aussagen, die auf Interviews in der LSH zurückgehen und zwar getrennt von denen im SZ an der Grenzstrasse. Aussagen aus allen weiteren Schulen lassen wir hier außer acht. So können wir sehen, ob ein und derselbe Schwerpunkt in beiden Schulen ähnlich oder unterschiedlich interpretiert wird.

Dazu wird für jeden Schwerpunkt eine Textgruppe gebildet, bei der sich die einzelnen Aussagen gegenseitig ergänzen und bestätigen und eine Zusammenfassung dieser Textgruppe angefertigt, die als sinntragende Implikation immer dann auch wahr sein muss, wenn alle Sätze der Textgruppe wahr sind.

Im folgenden stellen wir mit Angabe der Relevanzzahl zu jedem Schwerpunkt den zu ihm gehörenden assoziativen Begriffskomplex dar. Diese Relevanzzahl beruht auf den verbalen Daten aller sechs Schulen /Schulzentren. Wenn die aktuelle Ist-

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

Situation in den Schulen in bezug auf ein Thema überwiegend positiv bewertet wird (oder gleich oft positiv wie negativ), dann bleibt die Ellipse mit dem Schlüsselbegriff weiß. Wenn die aktuelle Ist-Situation durch die Befragten der sechs Schulen überwiegend negativ beurteilt wird, dann erscheint die Ellipse grau.

Links geben wir anschließend die Interpretation bzw. Erklärung des Schwerpunktes an, der sich aus Interviews an den LSH ergibt.

Rechts folgt die Interpretation des Schwerpunktes im Sinne der Aussagen an der Grenzstrasse. Es handelt sich dabei um die oben erwähnten Zusammenfassungen der entsprechenden Textgruppen.

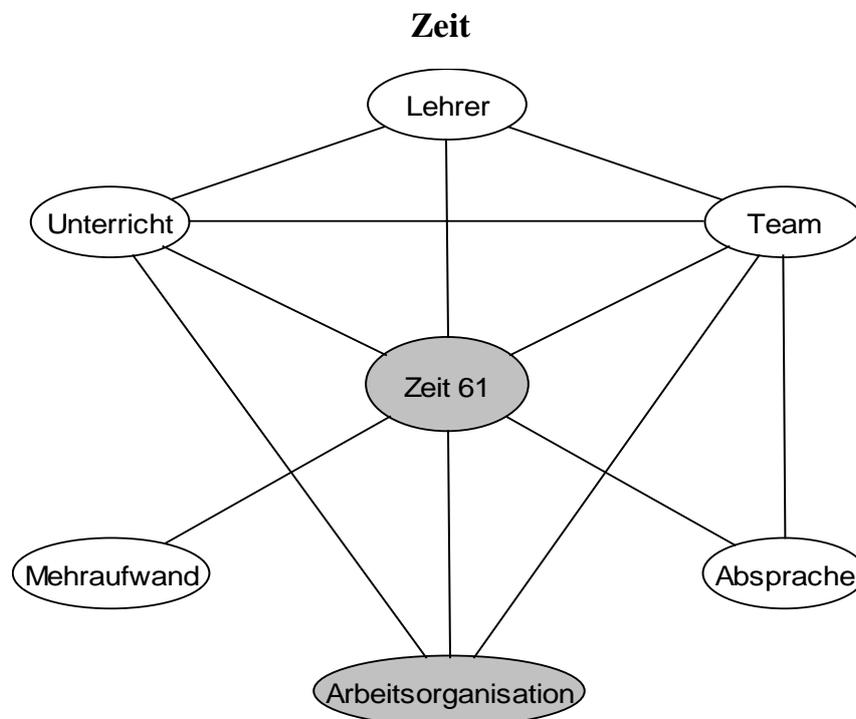


Abbildung 27: Schwerpunkt „Zeit“, mit je 13 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
Zeit	Zeit für Absprachen
Die Lehrerarbeitszeit wird unter verschiedenen Blickpunkten problematisiert. Durch Arbeit in Teams könnte Zeit gewonnen werden; wichtig ist allerdings, Teams an der Schule gut zu organisieren.	Die Arbeitszeit der Lehrer hat sich erhöht, auch weil neben dem Unterricht noch andere Aufgaben als Mehraufwand hinzukommen, die z.T. in den Ferien erledigt werden müssen.  Es ist wichtig und wünschenswert, Zeit für

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

	<p>Kooperationen und Absprachen einzuplanen; Zeit, in der sich Teams treffen und Konferenzen abgehalten werden können. Kooperation muss organisiert werden, ist aber schwierig in Bezug auf die Arbeitsorganisation, weil die Kollegen unterschiedliche Unterrichtszeiten haben.</p>
--	--

### Arbeitsorganisation

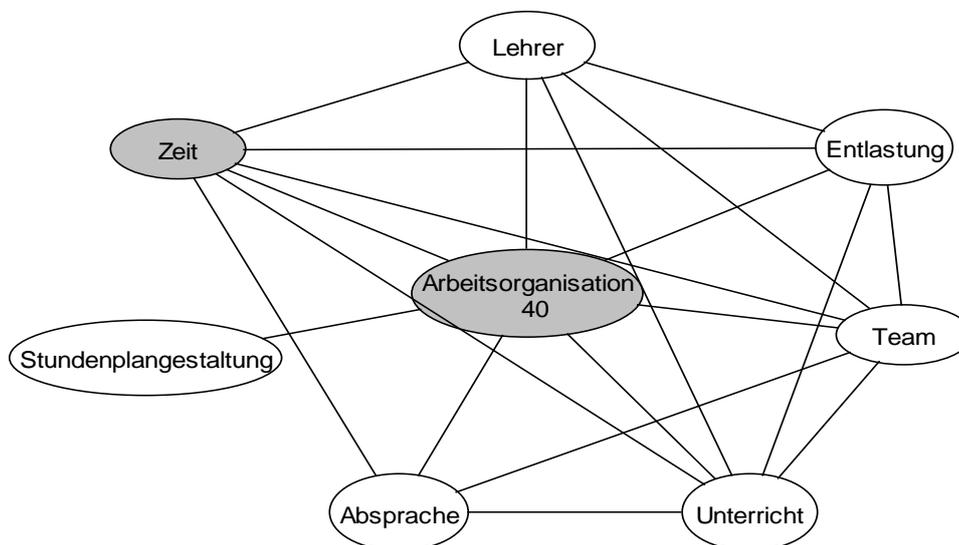


Abbildung 28: Schwerpunkt „Arbeitsorganisation“, mit je 9 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p><b>Arbeitsorganisation</b></p> <p>Arbeitsorganisation kann in Bezug auf den Unterricht, Stundenvorbereitung, Information/Kommunikation sowie durch kollegiale Teamarbeit verbessert werden. Die Struktur des Arbeitsplatzes Schule setzt - vor allem, weil es an Zeit mangelt - viele Lehrer unter Druck.</p>	<p><b>Organisieren</b></p> <p>Arbeitsorganisation hat die wichtige Aufgabe, das Kollegium zu entlasten, damit das eigentliche Ziel, guten Unterricht zu machen, effizienter verfolgt werden kann. Wichtig wäre in diesem Zusammenhang z.B. eine Stundenplangestaltung, die mehr Zeit für Kooperation und Arbeit im Team lässt.</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

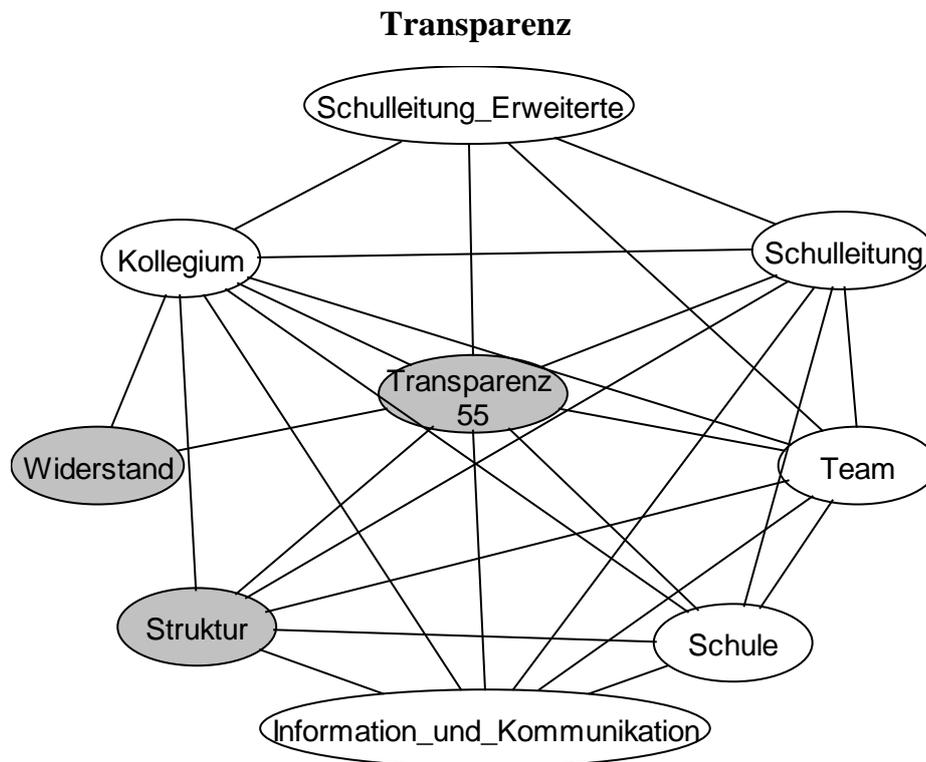


Abbildung 29: Schwerpunkt „Transparenz“ mit je 6 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Transparenz</p> <p>Transparenz zu schaffen über die Schule als Ganze ist eine wichtige Aufgabe der Schulleitung. Welche Aufgaben an der Schule vom Kollegium übernommen werden, wird zunehmend transparent gemacht. Es konnte jedoch insgesamt noch keine optimale Informations- und Kommunikationsstruktur geschaffen werden. Die Leitung bemüht sich um Transparenz, während bei einem Teil des Kollegiums kein Bemühen um Informationsweitergabe deutlich wird.</p>	<p>Transparenz</p> <p>Die Arbeit an der Schule ist für das Kollegium einerseits schon sehr transparent, es gibt ein ganz offenes Klima und es wird - auch im Sinne des Qualitätsmanagements - vieles abgesprochen. Aber andererseits liegt hier so viel an, dass viele Informationen auch manchmal untergehen oder Entscheidungen nicht nachvollzogen werden können.</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

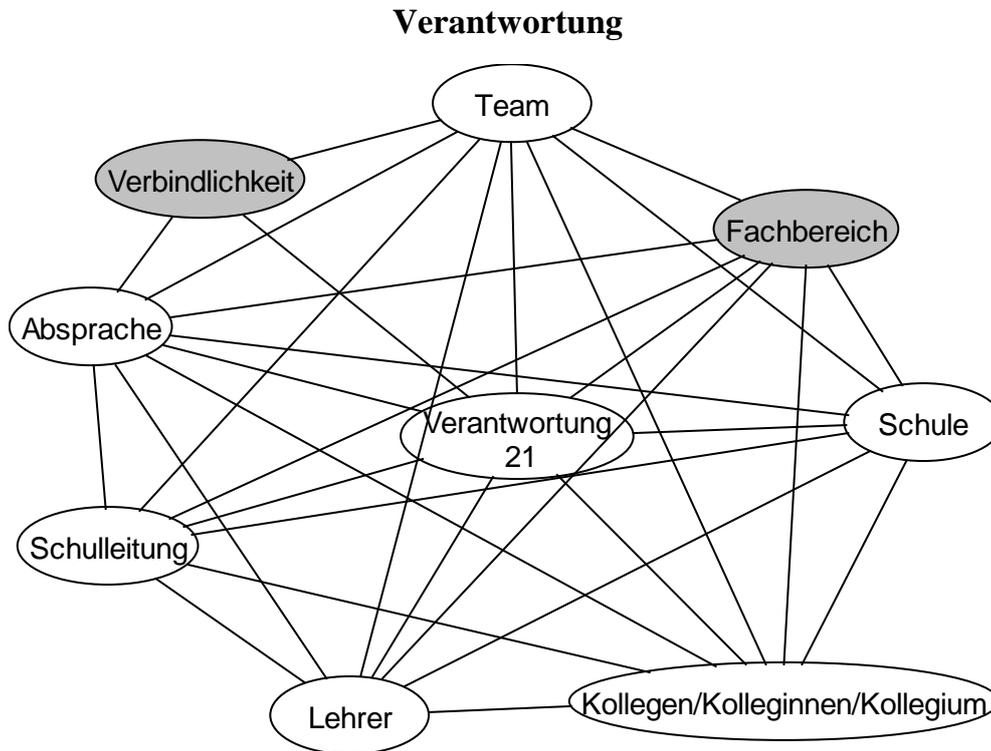


Abbildung 30: Schwerpunkt „Verantwortung“ mit je 4 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p><b>Verantwortung</b></p> <p>Dass den Teams von der Schulleitung Verantwortung übertragen wird und dass alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen, sind wesentliche Voraussetzungen für Teamarbeit. Wichtig ist, dass Verantwortung und Verbindlichkeit von allen vorgelebt werden. An der Schule gibt es viele verantwortungsvoll arbeitende Teams, aber auch Kollegen, die sich verstecken oder auf Absprachen nicht einlassen.</p>	<p><b>Verantwortung</b></p> <p>Kollegiale Übernahme von Verantwortung und Absprachen sind wichtig; hier sollte noch einiges verbessert werden.</p> <p>Die Arbeitsbelastung an Schulen wird durch behördliche Vorgaben hochgeschraubt und durch diesen Mehraufwand wird es schwierig, die Bereitschaft zu finden, sich z.B. im Bereich Qualitätsmanagement zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Das Engagement des Kollegiums prägt die Qualität der Schule wesentlich.</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

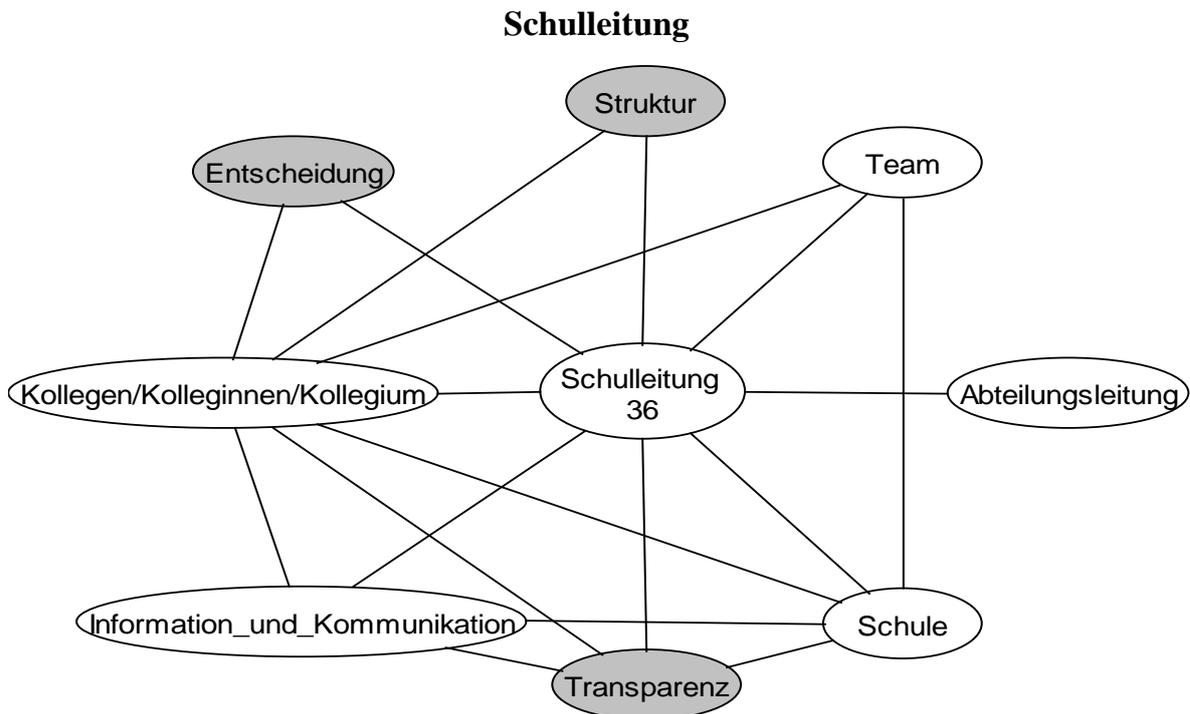


Abbildung 31: Schwerpunkt „Schulleitung“ mit je 14 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Schulleitung</p> <p>Innerhalb des Systems Schule ist es wichtig, dass die Schulleitung genug Informationen an das Kollegium vermittelt und nicht zu sehr "filtert". Wichtig wäre, eine klare Struktur zu schaffen, die den Informations- und Kommunikationsfluss erleichtert und Transparenz sicherstellt. Die Schulleitung ist ansprechbar; allerdings nutzen nicht alle Kollegen die Möglichkeit, mit ihr zu kommunizieren oder allgemein Informationen über die hierarchischen Stufen zu geben oder einzuholen.</p> <p>Die Schulleitung wird vom Kollegium als starke Führungskraft an der Schule wahrgenommen.</p>	<p>Schulleitung</p> <p>Die Schulleitung unterstützt das Kollegium in seinen Zielen und Ambitionen und bei Konflikten; sie ist ansprechbar und gibt Informationen, z.B. in Form der Schulleitungsinfos weiter. In grundsätzlichen Sachen sollte die Schulleitung als Team arbeiten können und Teamentwicklung an der Schule fördern.</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

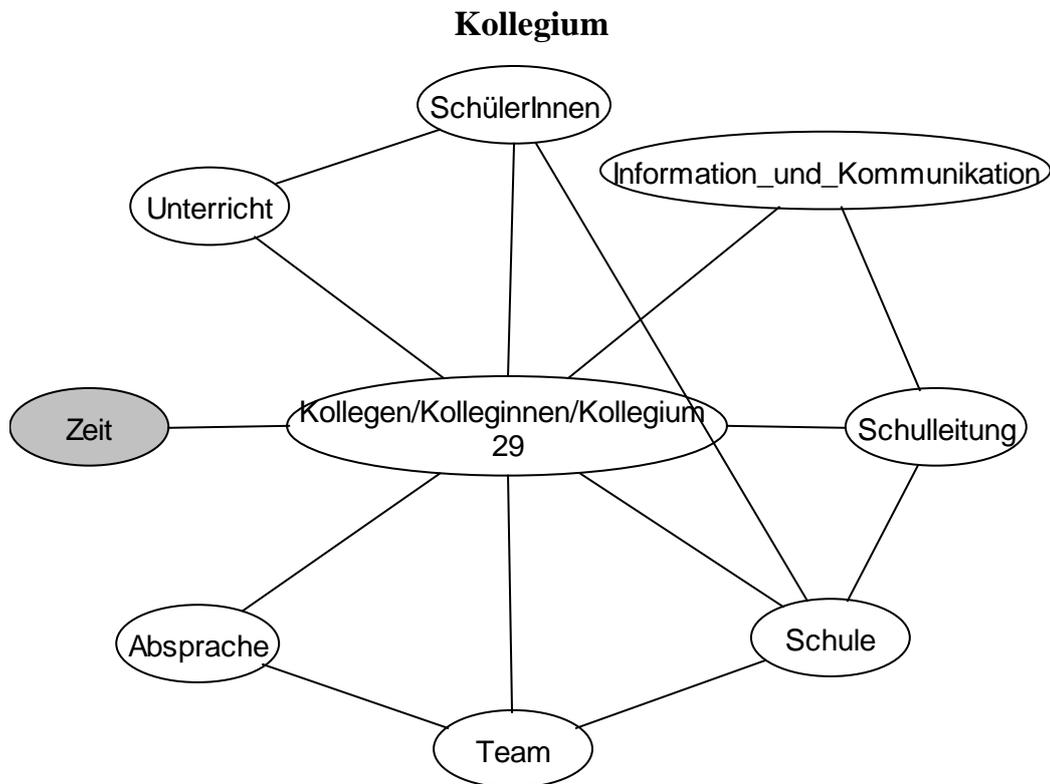


Abbildung 32: Schwerpunkt „Kollegium“ mit je 31 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p><b>Kollegium</b></p> <p>Ein Teil des Kollegiums hat noch Schwierigkeiten mit der Teamarbeit, die neue Aufgaben und eine veränderte Gremienstruktur mit sich bringt.</p> <p>Im Rahmen der kollegialen Teamentwicklung werden sich vermutlich Entscheidungsstrukturen an der Schule zugunsten von mehr Mitbestimmung auf niedrigerer Ebene verändern. So könnte man etwa, anstatt im Fachbereich, im Bildungsgang diskutieren und beschließen.</p>	<p><b>Kollegium</b></p> <p>Die Einbindung des Kollegiums bei Entscheidungen, z.B. durch Konferenzen, ist wichtig.</p>

**Information/Kommunikation**

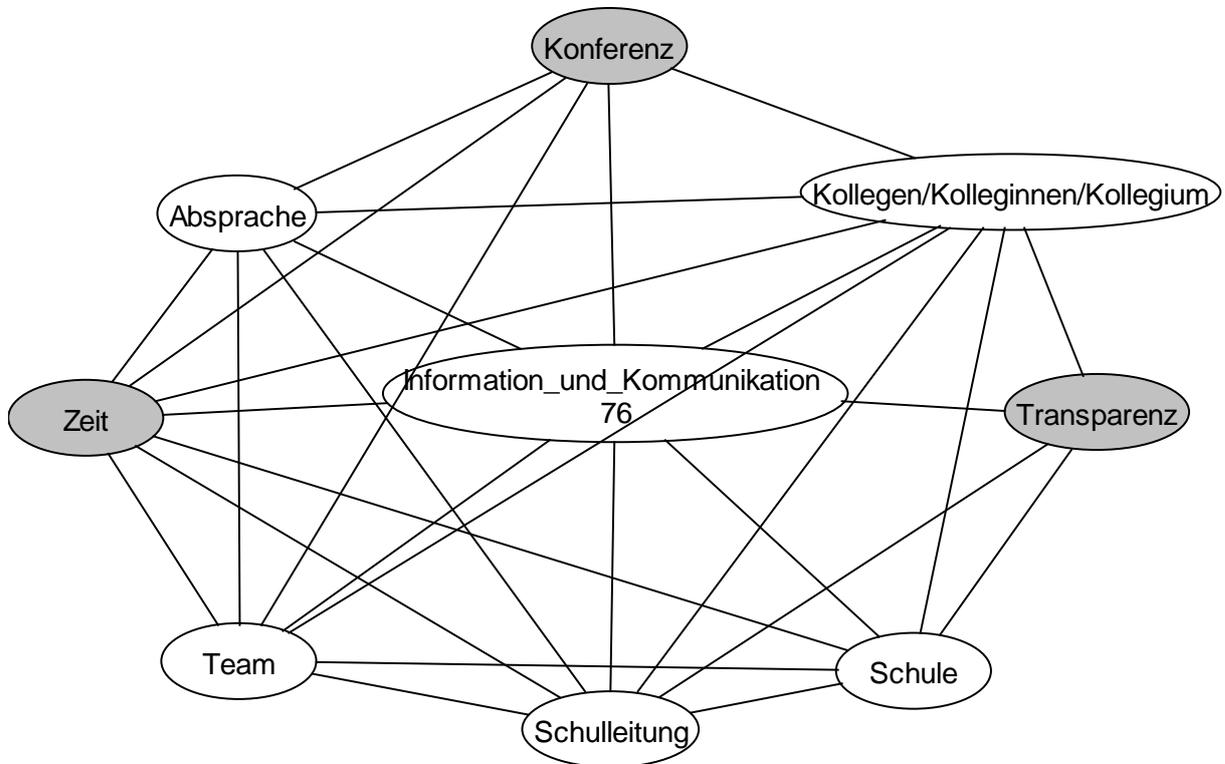


Abbildung 33: Schwerpunkt „Information/Kommunikation“ mit je 10 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Information/Kommunikation</p> <p>Die Information/Kommunikation zwischen Schulleitung und Kollegium könnte optimiert werden.</p>	<p>Information/Kommunikation</p> <p>Die Information/Kommunikation zwischen den Kollegen, auch über unterschiedliche Abteilungen, läuft teilweise gut, teilweise wird sie erschwert durch fehlende Zeit, die Größe des Schulzentrums und den bereichsübergreifenden Unterrichtseinsatz. Andere Formen der Information/Kommunikation könnten das Treffen von Absprachen und den Austausch, z.B. über bestimmte Klassen, erleichtern.</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

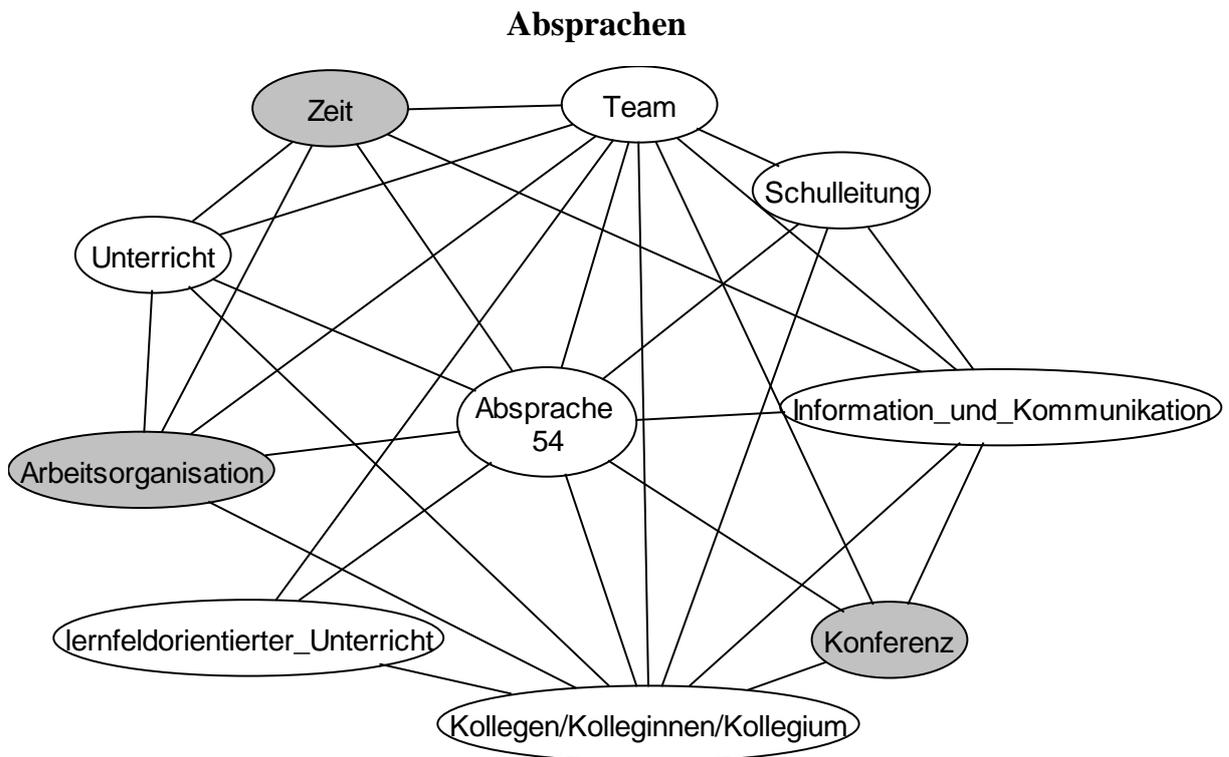


Abbildung 34: Schwerpunkt „Absprache“ mit je 11 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Absprache</p> <p>Themen von Absprachen im Kollegium sind v.a. schulübergreifende Normen zum Umgang mit Schülern, Stundenplangestaltung und, im Team, Fachinhalte oder bestimmte Klassen. Durch gelungene Absprachen kann der (lernfeldorientierte) Unterricht wesentlich verbessert werden.</p>	<p>Absprache</p> <p>Absprachen sind in mehrerer Hinsicht für die Information/Kommunikation wichtig: Verantwortlichkeiten können geklärt und doppelte Arbeit vermieden werden und die Arbeit lässt sich effizienter gestalten. Für Kollegen, die bereichsübergreifend oder in mehreren Abteilungen eingesetzt sind, sind Absprachen jedoch schwierig.</p>

Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

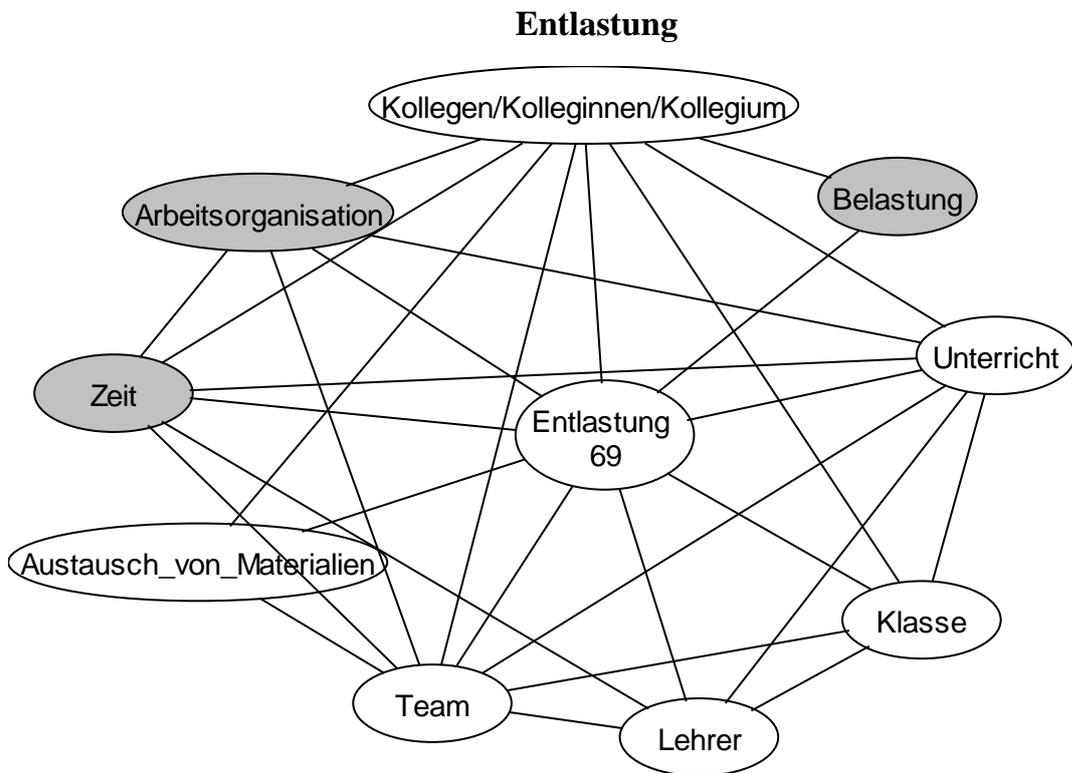


Abbildung 35: Schwerpunkt „Entlastung“ mit je 14 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Entlastung</p> <p>Kollegiale Teamarbeit ist die wichtigste Möglichkeit, Lehrer zu entlasten. Entlastung entsteht aber auch durch Formen des Unterrichtes, in denen Klassen aktiver arbeiten und Schüler schon im Unterricht geprüft werden. Aufgaben könnten besser gelöst werden, wenn man lernt, in Strukturen zu arbeiten.</p>	<p>Entlastung</p> <p>Entlastung, um mehr Zeit für den Unterricht zu haben, kann durch verschiedene Ansätze im Zusammenhang mit Arbeitsorganisation geschaffen werden.</p> <p>Arbeitsorganisation hat die Aufgabe, das Kollegium zu entlasten, damit das eigentliche Ziel, guten Unterricht zu machen, effizienter verfolgt werden kann. Organisiert werden sollte etwa gemeinsame freie Zeit für Kooperation im Team und Konferenzen, organisiert werden kann auch der Bereich "Information/Kommunikation". Ein Mittel der Arbeitsorganisation ist z.B. ein</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

	<p>Materialpool, der Austausch von Materialien erleichtert und dadurch vor allem jungen und neuen Kollegen Zeit spart.</p> <p>Wichtig wäre, dass Lehrer für Mehraufwand durch Anrechnungsstunden entlohnt werden, um Zeit zu gewinnen.</p>
--	--

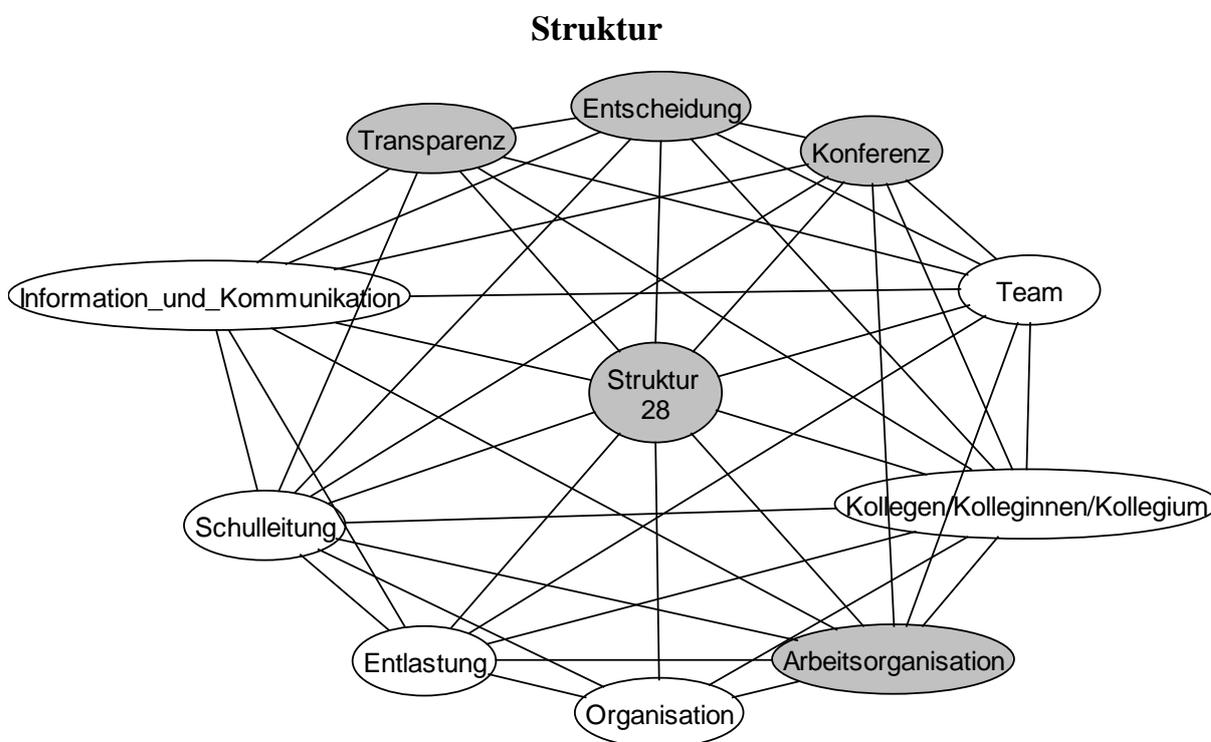


Abbildung 36: Schwerpunkt „Struktur“ mit je 5 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p><b>Struktur</b></p> <p>Bei den Arbeitsaufgaben können sich Lehrer ein bisschen entlasten, indem sie lernen, mit Strukturen zu arbeiten. Wichtig ist eine vernünftige, dem Team oder der Schule nutzende Auswahl von Aufgaben, damit sich die Kolleginnen</p>	<p><b>Struktur</b></p> <p>Das Kollegium hier an der Schule ist aufgeschlossen und nett. Ich bin gerne hier an der Schule, es ist auch ein junges, freundliches Kollegium und mit denen kann man gute Strukturen bilden. Termine werden meistens auf Initiative der</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

<p>nicht kaputt arbeiten, sowie die gleichmäßige Verteilung der Arbeit im Kollegium.</p>	<p>Klassenlehrer oder Fachlehrer vorgeschlagen, aber eigentlich bräuchte man dafür einen organisatorischen Rahmen. Den muss man sich, wenn ein Problem auftaucht, erst selbst schaffen.</p> <p>Ich weiß nicht, ob man das über eine Art Kommunikationsplattform machen kann, dass man weiß, man kann innerhalb einer bestimmten Gruppe Kollegen ansprechen, ohne dass die sich belästigt fühlen durch zusätzliche Termine. Das ist ja immer das nächste Problem</p>
--	---

### Austausch von Materialien

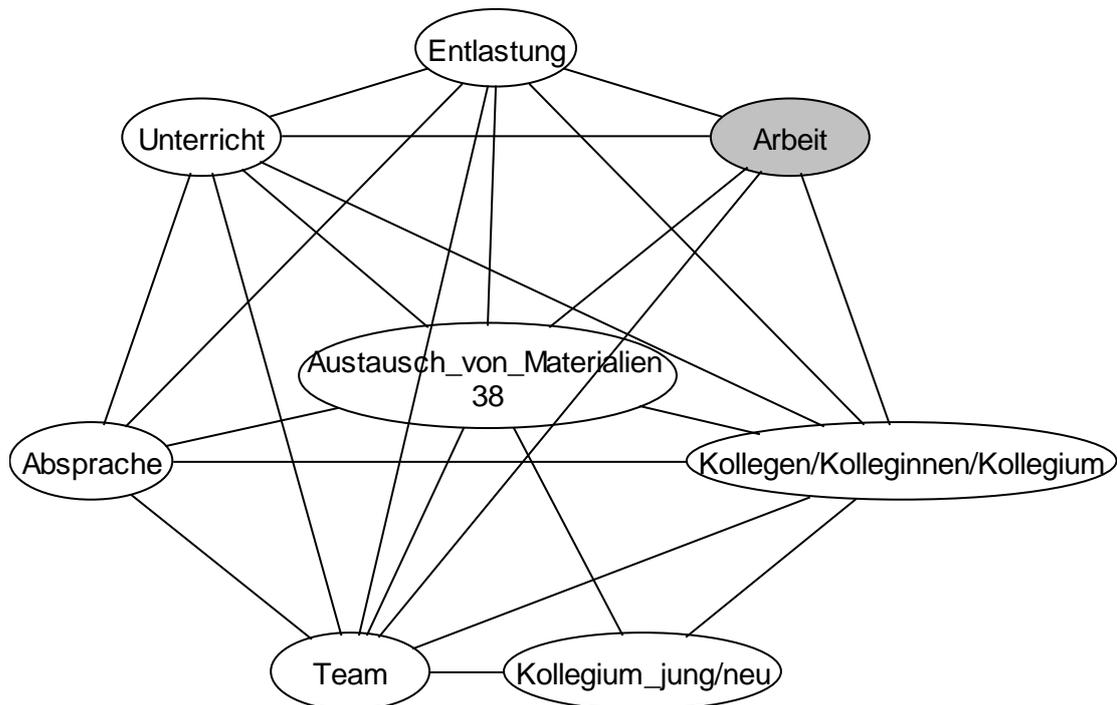


Abbildung 37: Schwerpunkt „Austausch von Materialien“ mit je 7 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
Austausch von Materialien	Austausch von Materialien
Im Rahmen der Teamentwicklung an der	Im Moment ist es so, dass der

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

<p>Schule wurde Austausch von Materialien stark gewünscht, um die Kollegen zu entlasten. Entlasten könnte es die Lehrer auch, wenn mehr Material hier in der Schule zur Verfügung stünde, lernfeldorientierter Unterricht gemeinsam vorbereitet würde und das Material in neuen Klassen eingesetzt und nur sporadisch und dann arbeitsteilig überarbeitet würde.</p>	<p>Materialaustausch informell stattfindet. Das erschwert besonders neuen Kollegen den Zugriff auf Arbeitsmittel anderer, weil sie noch nicht wissen, wen sie fragen können. Allgemein sind die Kollegen, wenn man sie anspricht, sofort bereit, ihre Unterrichtsmaterialien zu teilen, herzugeben, zu erklären, zu erläutern, zu helfen. Im Rahmen der schulischen Teamentwicklung wird ein Materialpool aufgebaut, der von einem Teil des Kollegiums als Chance zur Unterrichtsverbesserung und - trotz anfänglichen Mehraufwandes - als Möglichkeit langfristiger Entlastung angesehen wird.</p>
--	---

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

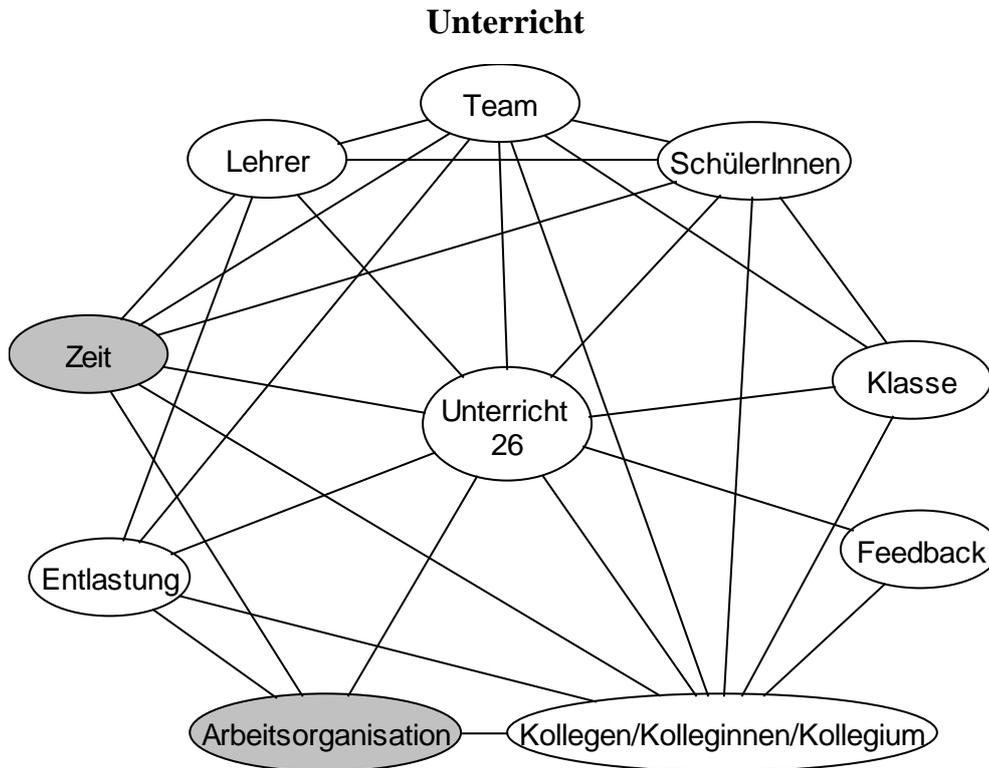


Abbildung 38: Schwerpunkt „Unterricht“ mit je 16 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Unterricht</p> <p>Nur wenige Kollegen nutzen Feedback in der Form, dass Kollegen in den Unterricht kommen und evaluieren. Beim Einholen von Feedback - etwa im Rahmen von Teamteaching - gibt es noch Bedenken; nur langsam wird Vertrauen darin gefasst, dass das Wissen aus der Feedbacksituation nicht weitergegeben wird.</p>	<p>Unterricht</p> <p>Wichtig ist, dass Qualität und Qualitätsmanagement immer auf den Unterricht, auf die Klasse, auf die Bedürfnisse der Schüler bezogen sind. Die Verordnungen der Behörde zum Qualitätsmanagement werden aus verschiedenen Gründen als problematisch erlebt und erschweren Engagement. Im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement, Feedback und der Definition von Qualität ist es wichtig, Lehrer und Schüler in die Diskussion einzubeziehen.</p>

**Lehrinnen und Lehrer**

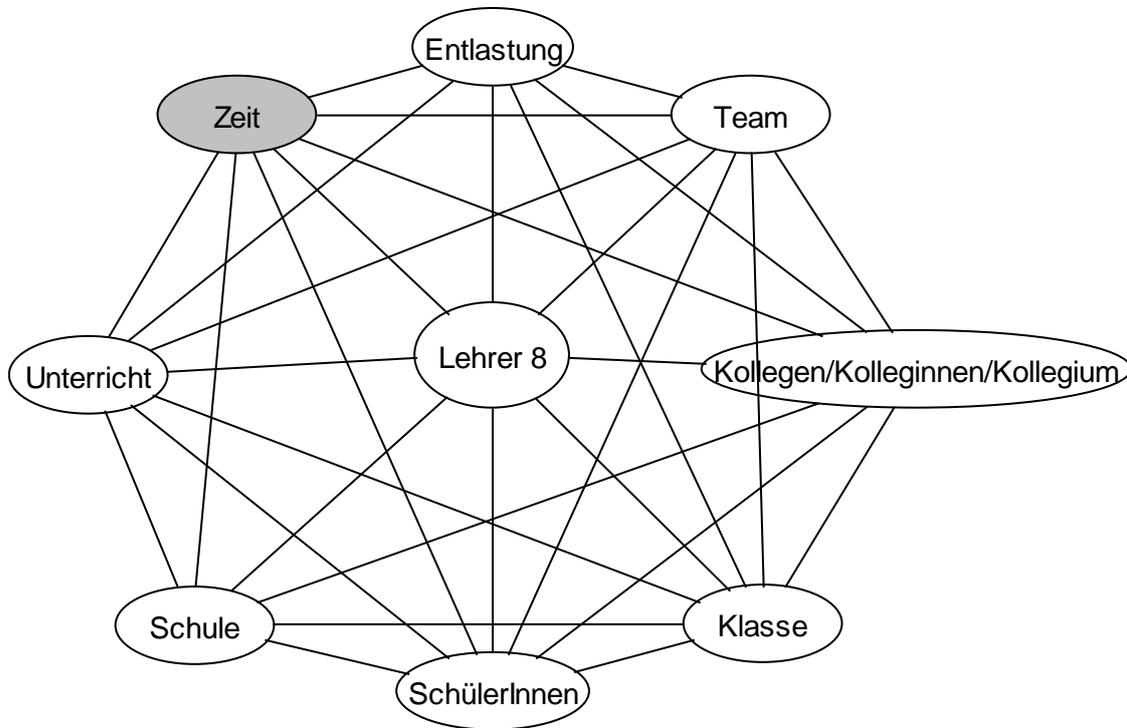


Abbildung 39: Schwerpunkt „Lehrer“ mit je 12 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Lehrer</p> <p>Es ist wichtig, dass schulisches Qualitätsmanagement durch ein entsprechendes Umfeld gestützt wird. Daran mangelt es derzeit, was zur Verunsicherung der Lehrer beiträgt. Qualitätsmanagement, Schulprogramm und Teamentwicklung sind relativ neu an Schulen und haben an dieser Schule einen hohen Stellenwert, ohne vom gesamten Kollegium getragen zu werden.</p>	<p>Lehrer</p> <p>Die Arbeitszeit der Lehrer hat sich erhöht, auch weil neben dem Unterricht noch andere Aufgaben als Mehraufwand hinzukommen, die z.T. in den Ferien erledigt werden müssen.</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

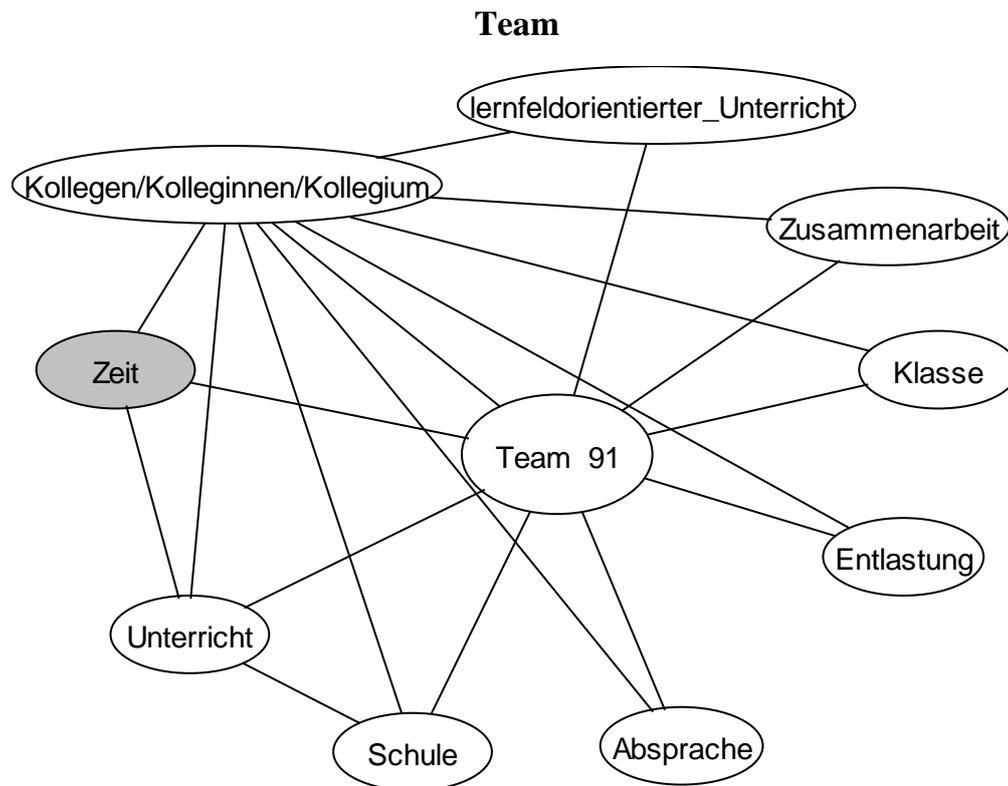


Abbildung 40: Schwerpunkt „Team“ mit je 20 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p><b>Team</b></p> <p>Es gibt an der Schule bereits viele Teams, die auf Ebene der Klasse oder des Bildungsganges Entscheidungen treffen, und wenn sie gute Arbeit machen, dann läuft das an der Schule, werden Schüler gut ausgebildet. Es gibt allerdings noch einige Probleme bei der kollegialen Teamarbeit. In Teams zu arbeiten und Absprachen zu treffen für den lernfeldorientierten Unterricht kann entlasten und die Arbeit in Klassen verbessern.</p>	<p><b>pro Team</b></p> <p>Teams, in denen Kollegen gemeinsam Klassen betreuen und Materialien für den Unterricht austauschen, sind in der Schule eine Grundvoraussetzung. An der Schule gibt es viele verschiedene Teams; wichtig ist, ihnen mehr Zeit für Kooperationen und Konferenzen einzuräumen.</p> <p><b>contra Team</b></p> <p>Da die Lehrer einer Klasse meistens ohnehin eng zusammenarbeiten und schon feste Strukturen bestehen, ist die formelle Bildung von kollegialen Teams unnötig. Das Ziel, Teams zu bilden oder Material</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

	auszutauschen, passt nicht zum Beruf Lehrer.
--	--

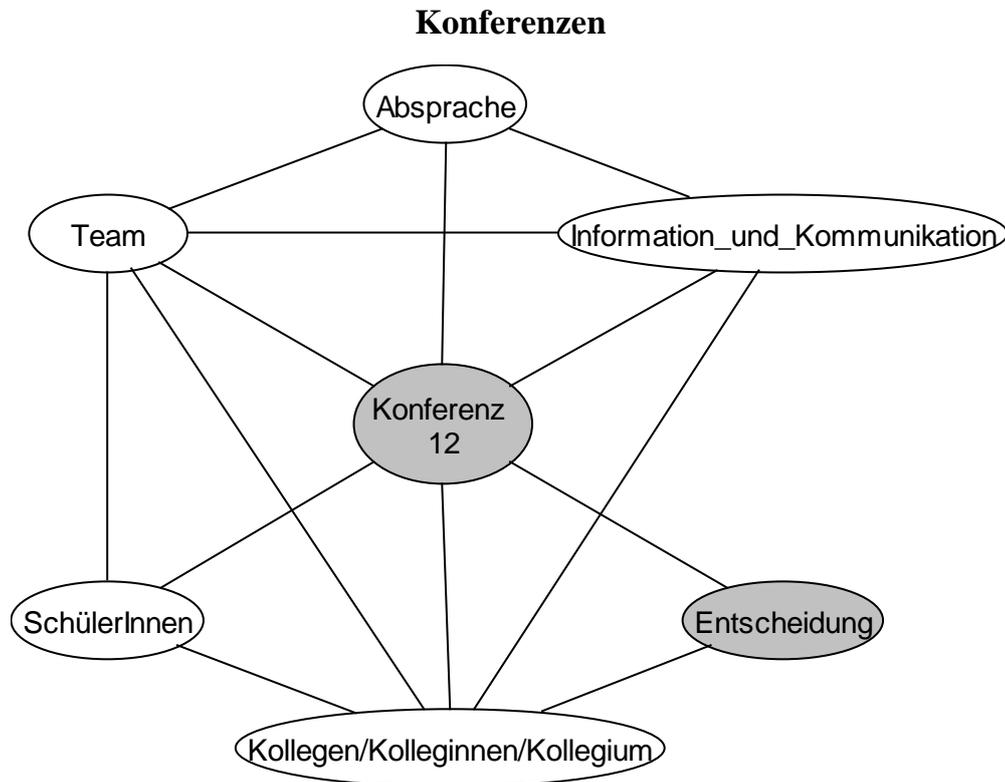


Abbildung 41: Schwerpunkt „Konferenz“ mit je 11 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Konferenz</p> <p>Es ist wichtig, Konferenzen sinnvoll, zielführend und effizient zu organisieren, um das Kollegium nicht zu demotivieren. Allgemein sind Konferenzen nicht immer ganz einfach; es gibt einige Ideen, um sie zu verbessern - etwa, wichtige Themen mehrmals zu nennen, damit sie nicht vergessen werden, oder alle getroffenen Absprachen einmal zusammenzutragen.</p>	<p>Konferenz</p> <p>Konferenzen dienen der Information/Kommunikation über Entscheidungen und sind kein unproblematisches Entscheidungsgremium. Im Kollegium gibt es verschiedene Ideen, um die Arbeit von Konferenzen zu optimieren: etwa könnten wiederkehrende, ungelöste Probleme zum Umgang mit Schülern, für die in den großen Konferenzen keine Zeit bleibt, in</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

	kleineren Gruppen diskutiert werden.
--	--------------------------------------

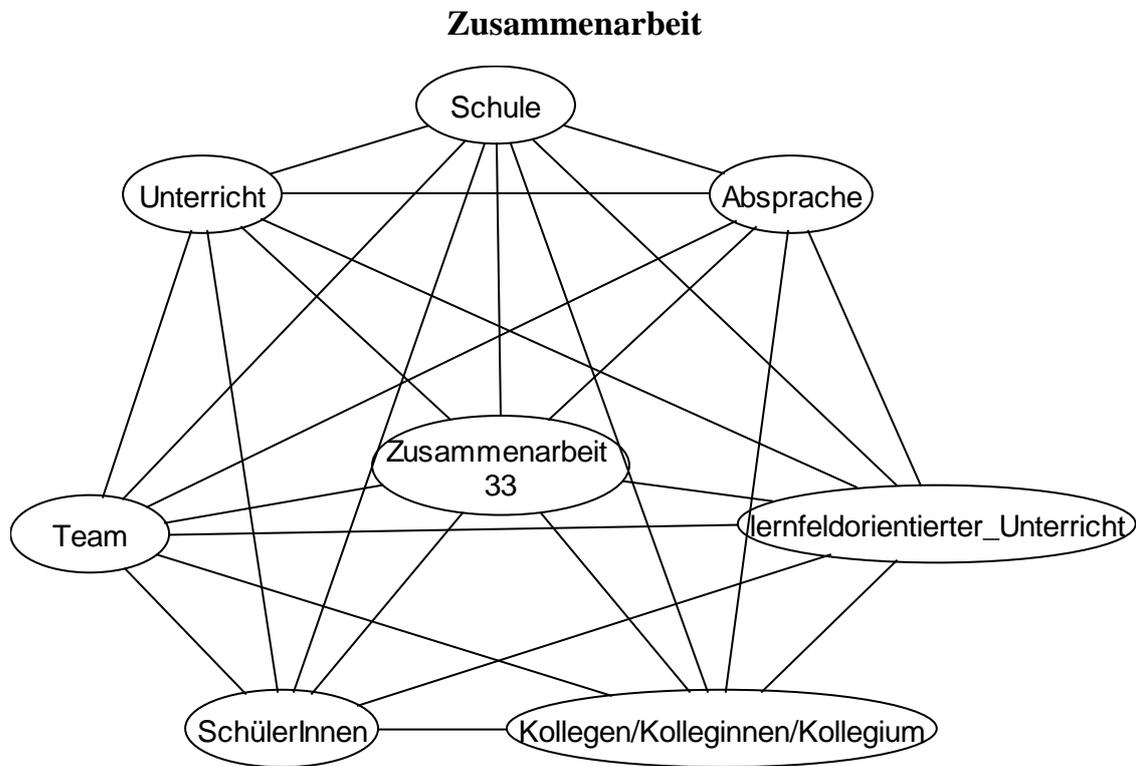


Abbildung 42: Schwerpunkt „Zusammenarbeit“ mit je 6 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
(Von der LSH liegt kein zusammenfassender Text zu diesem Thema vor.)	Zusammenarbeit Zusammen- und Teamarbeit des Kollegiums ist auf allen Ebenen zu fördern.

**Qualitätsmanagement**

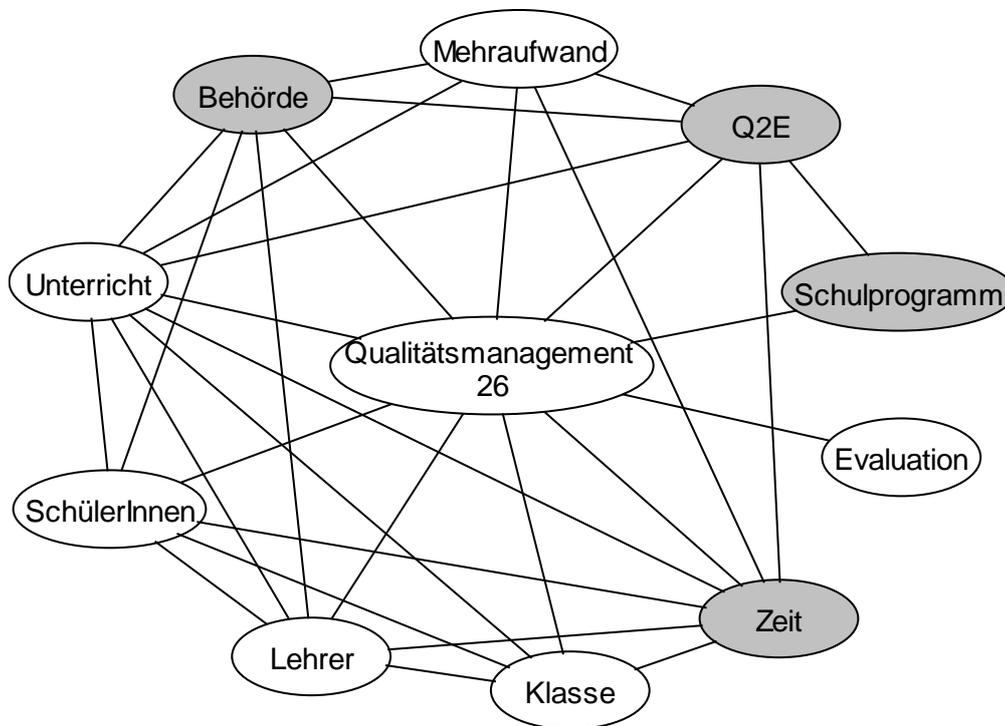


Abbildung 43: Schwerpunkt „Qualitätsmanagement“ mit je 6 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Qualitätssicherung</p> <p>Die Teamentwicklung, die von der Schulleitung stark gefördert wird, ist ebenso wie Qualitätsmanagement ein wichtiges Thema an der Schule</p>	<p>Qualitätssicherung</p> <p>Kollegen, die neu an der Schule sind, stehen zunächst vor der Herausforderung, alle wichtigen Informationen zu bekommen und zielgerichtet in Kommunikation mit Kollegen zu treten. Insbesondere für sie bedeutete darum ein formell organisierter Austausch von Materialien eine Zeitersparnis. Um weiterhin guten Unterricht zu sichern, könnten junge und neue Kollegen im Rahmen eines Qualitätsmanagements eingearbeitet werden.</p>

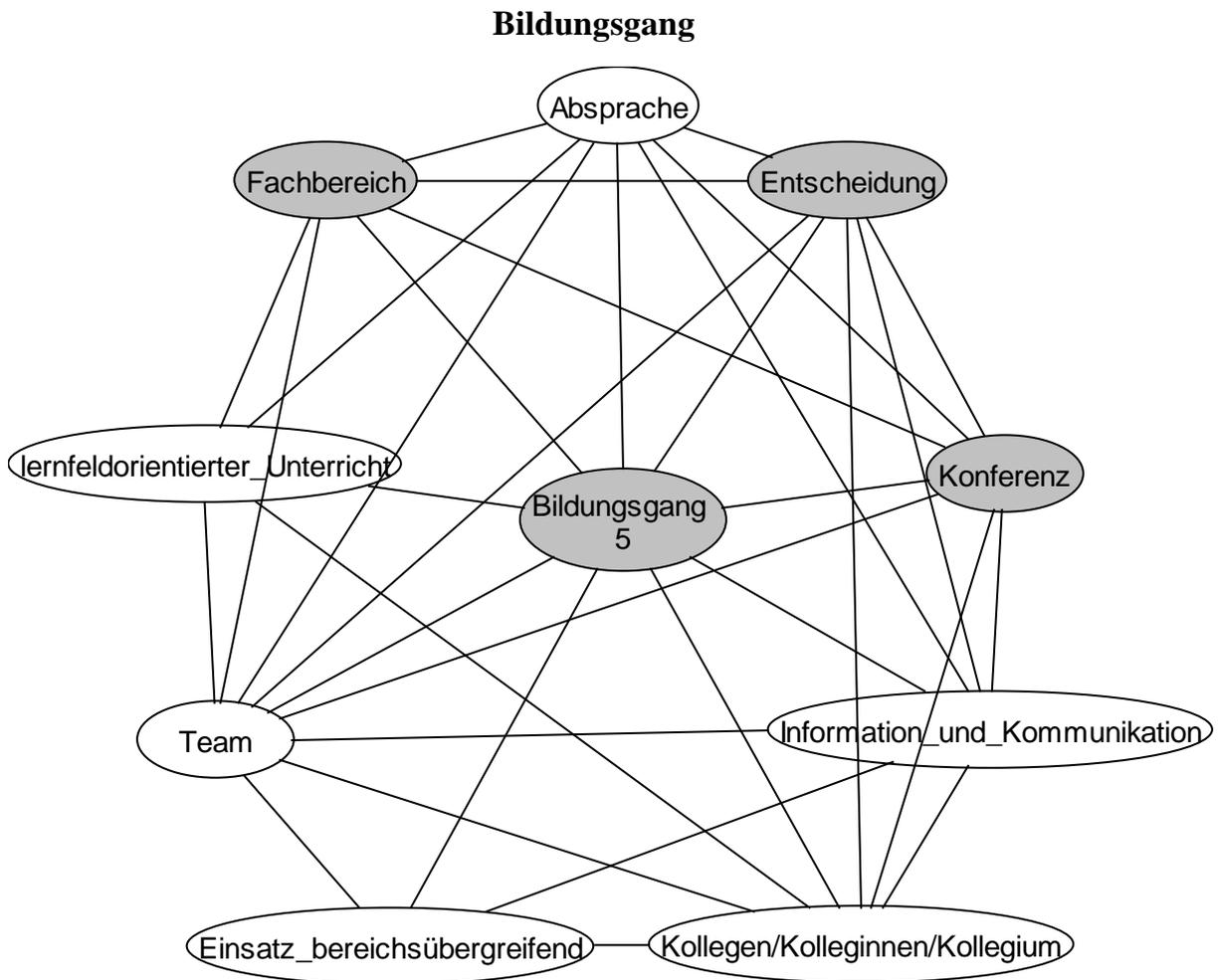


Abbildung 44: Schwerpunkt „Bildungsgang“ mit je 5 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
(Von der LSH liegt kein zusammenfassender Text zu diesem Thema vor.)	<p><b>Bildungsgang</b></p> <p>Die verschiedenen Bildungsgänge an der Schule haben ganz unterschiedliche Ansätze und wirken stark z.B. auf Teamstrukturen ein. Die jüngeren Kollegen sind zumeist bereichsübergreifend eingesetzt.</p> <p>Bereichs- oder abteilungsübergreifender Unterrichtseinsatz wird vom Kollegium, vor allem von den neueren Kollegen, als</p>

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

	problematisch thematisiert, weil durch diese Form der Arbeitsorganisation die Teilnahmeverpflichtung an Konferenzen erhöht wird, Mehraufwand in Bezug auf Information/Kommunikation entsteht und die Teamarbeit erschwert wird .
--	--

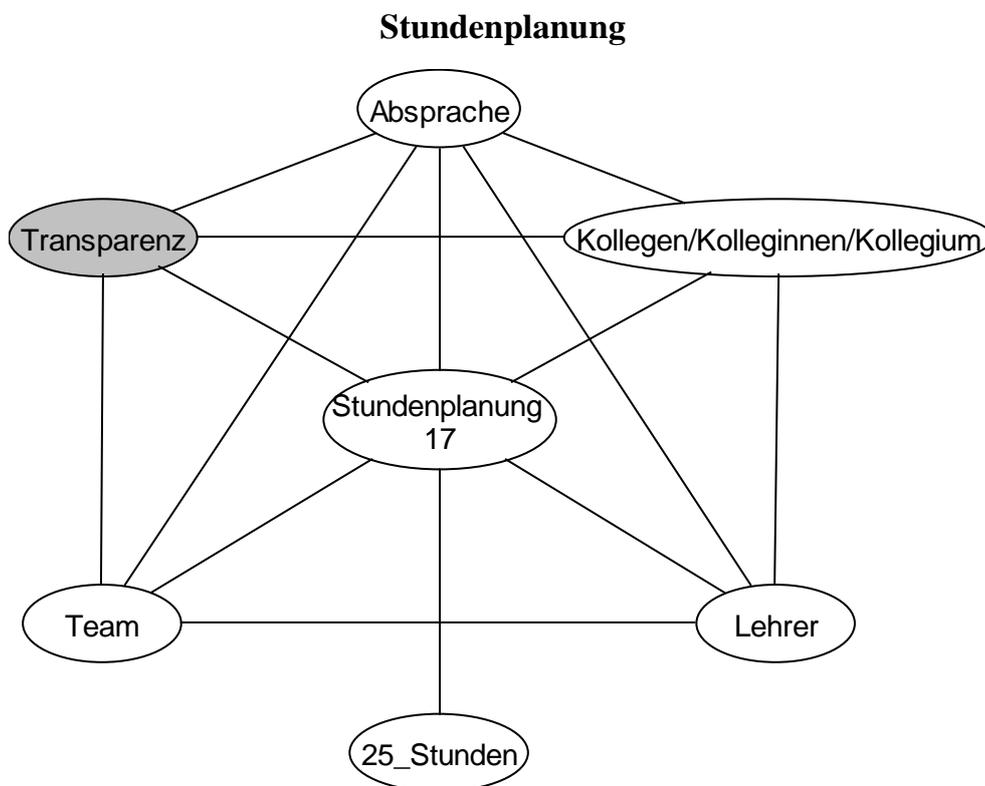


Abbildung 45: Schwerpunkt „Stundenplanung“ mit je 3 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<b>Stundenplan</b> Es wird bedauert, dass Wünsche bei der Stundenplangestaltung, die z.B. Absprachen zwischen Kollegen betreffen, in welchem Team man sein möchte, nicht mehr so stark berücksichtigt werden können.	<b>Stundenplan</b> Die Stundenplangestaltung ist gut von der Arbeitsorganisation her; sie sollte, wenn möglich, mehr an den Bedürfnissen der Schüler orientiert sein.

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

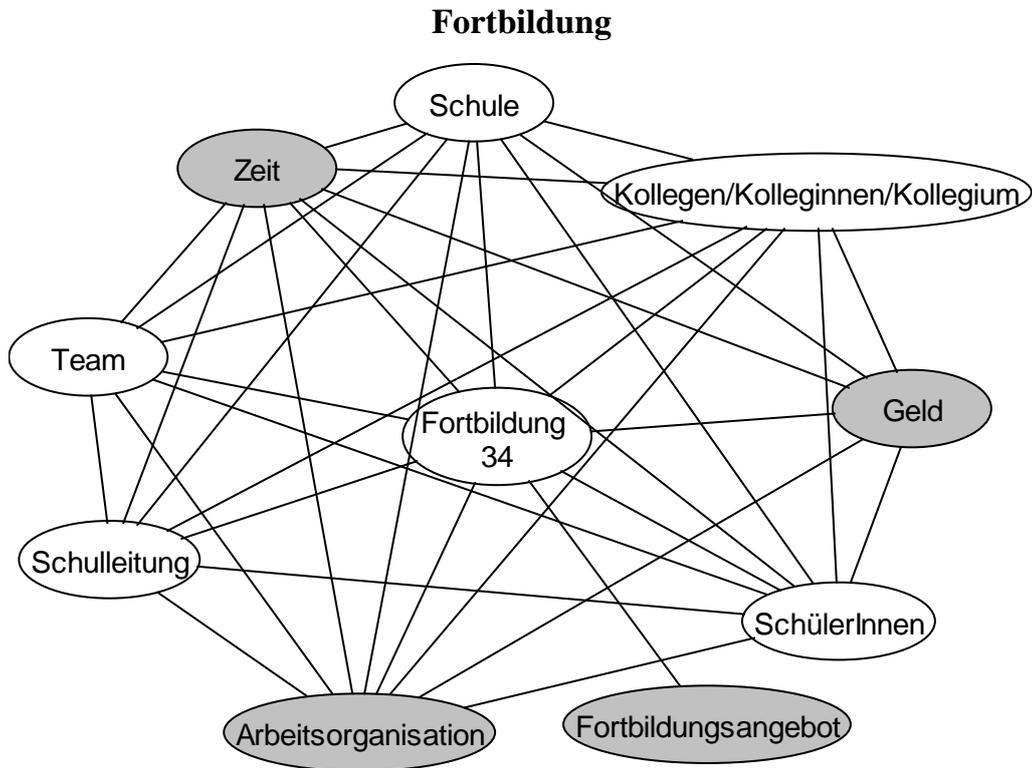


Abbildung 46: Schwerpunkt „Fortbildung“ mit je 7 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Fortbildung</p> <p>Fortbildungen werden durch Schule und Schulleitung so weit wie möglich unterstützt. Wichtig ist vielen Kollegen v.a., dass Fortbildungen konkreten Nutzen für den Unterricht haben. Die Schüler lernen viel, wenn Lehrer Erfahrungen aus Fortbildungen mit ihnen teilen.</p>	<p>Fortbildung</p> <p>Fortbildungen werden gemacht; eine Idee ist es, sie künftig vermehrt im Rahmen der kollegialen Teams zu organisieren. Es steht genügend Geld für Fortbildungen zur Verfügung. Sehr kritisch wird die behörliche Fortbildungsverpflichtung bewertet.</p>

**Schülerinnen und Schüler**

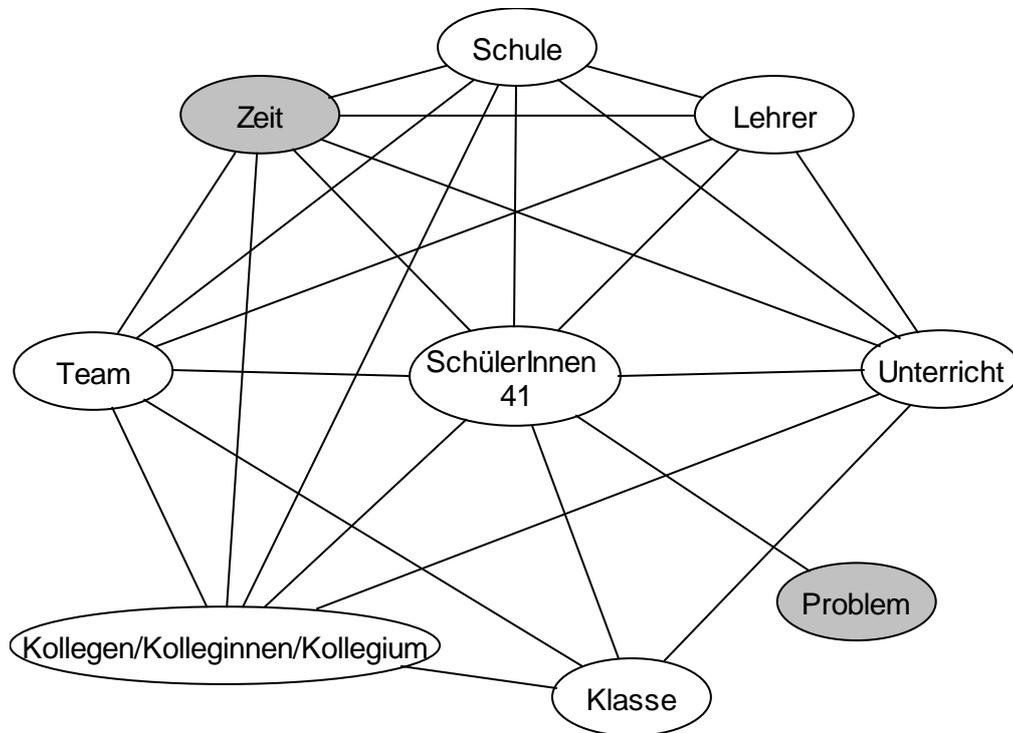


Abbildung 47: Schwerpunkt „SchülerInnen“ mit je 15 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
<p>Schüler/Schülerinnen</p> <p>Lernfeldorientierter Unterricht hat die Entwicklung von Teams im Kollegium gefördert und kommt bei den Schülern gut an. Wichtig wäre zu prüfen, wann klassischer und wann lernfeldorientierter Unterricht besser passt. Es werden vermehrt Absprachen darüber getroffen, was im Unterricht passieren soll.</p>	<p>Schüler/Schülerinnen</p> <p>Die Stundenplangestaltung, Lehrmittel und Außenbeziehungen sollten an den Bedürfnissen der Schüler orientiert sein.</p>

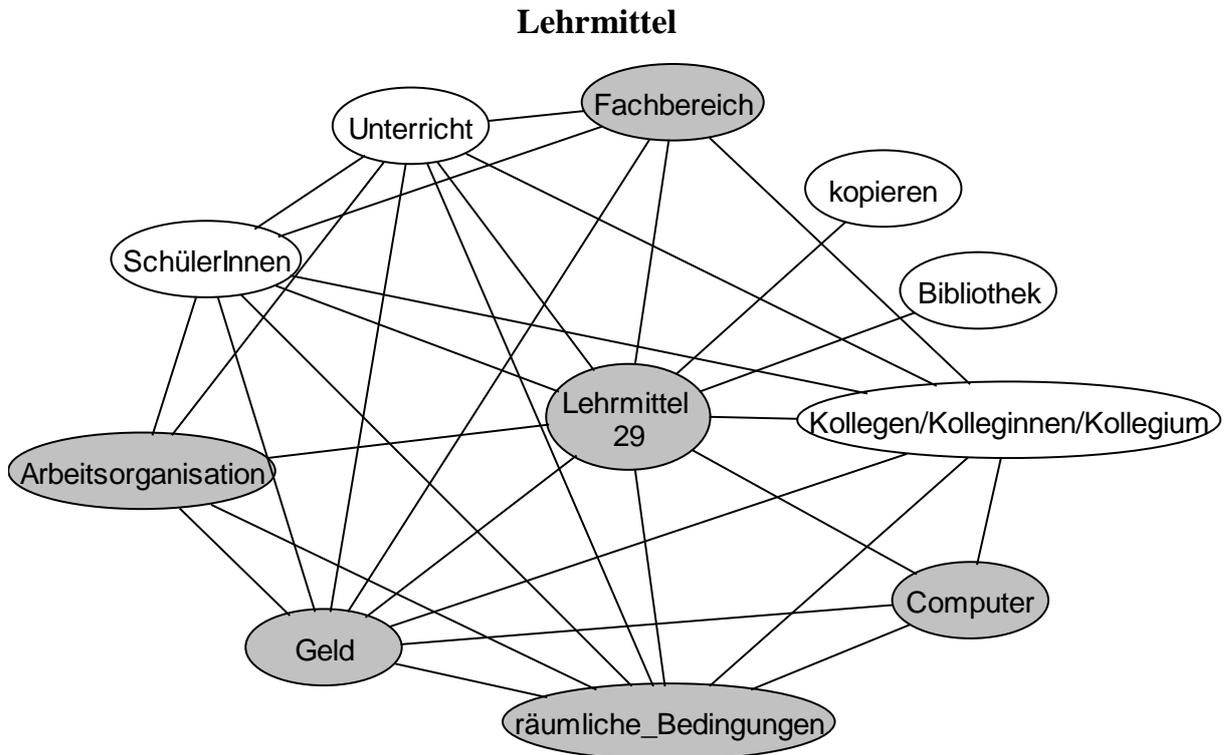


Abbildung 48: Schwerpunkt „Lehrmittel“ mit je 4 Belegstellen

LSH	Grenzstrasse
(Von der LSH liegt kein zusammenfassender Text zu diesem Thema vor.)	<p>Lehrmittel</p> <p>Manche Kollegen sehen es als wünschenswert an, eine Bibliothek für Schüler und Lehrer einzurichten, in der, neben den üblichen Lehrmitteln, auch z.B. Spiele verwahrt werden. Wichtig wäre auch eine bessere Lehrmittelverwaltung. Die Lehrmittelfreiheit wird als problematisch angesehen; eine Idee ist es, anstatt Klassensätze an Büchern zu kaufen Kopien aktueller Lehrbücher zu erstellen.</p>

## 2.7 Gemeinsame Schwerpunkte der Projektschulen

Weiter oben (vgl. Tabelle 1: Gegenüberstellung der ausgewählten Schwerpunkte) wurde gezeigt, dass sich die gewählten Schwerpunktthemen (LSH/Grenzstraße) stark überschneiden. Werden alle am Projekt beteiligten Schulen betrachtet, so kann eine Graphik erzeugt werden, die alle gemeinsamen Schwerpunkte aufweist (vgl. Abbildung 49: Die von allen mehrheitlich gewählten Schwerpunkte). In jeder Schule sind – neben dem zentralen Aspekt „Unterricht“ – die Handlungsbereiche „Team“, „Entlastung-Belastung“ und „Zeit“ als Schwerpunkte gewählt worden, darüber hinaus aber auch weitere Schwerpunkte.

In allen Abbildungen zu den Schwerpunkten ist jeweils die Relevanzzahl angegeben, die eine Gewichtung der Themen durch die sechs Projektschulen anzeigt.

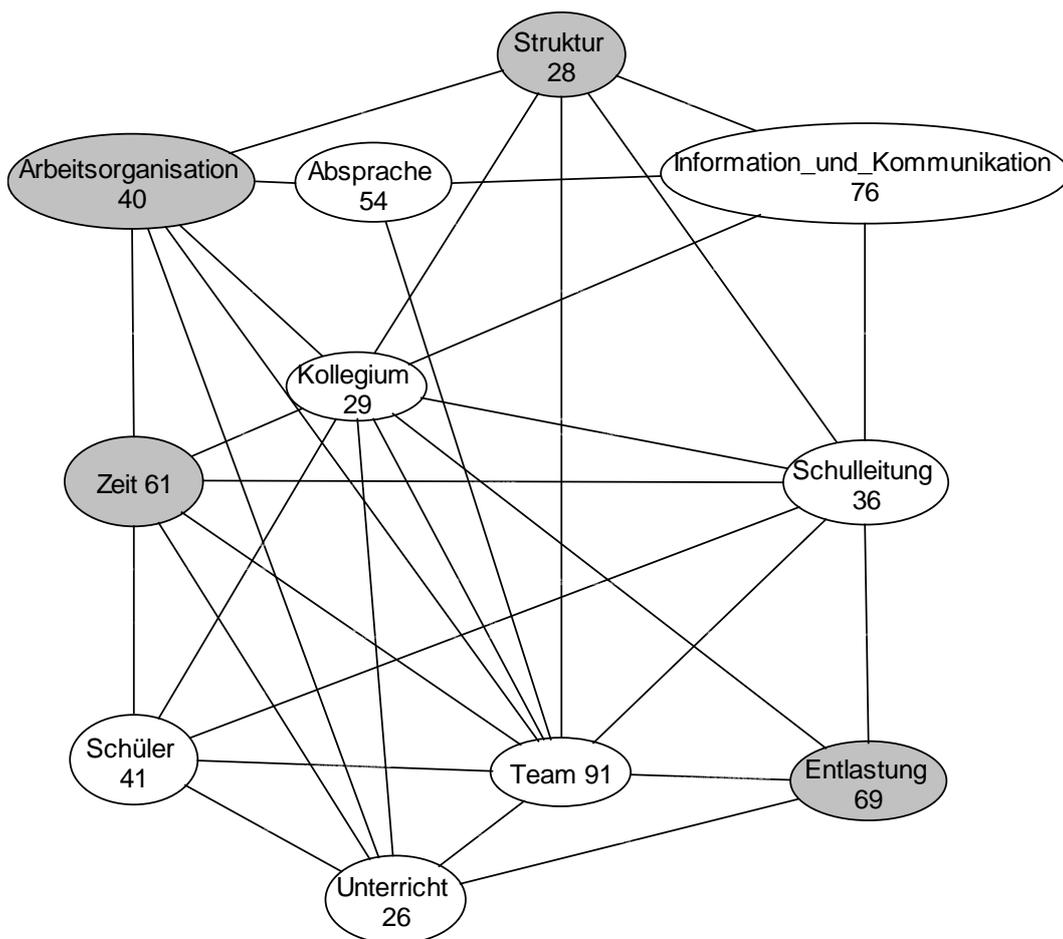


Abbildung 49: Die von allen mehrheitlich gewählten Schwerpunkte mit Angabe der Relevanzzahlen

## **2.8 Zur Nutzung von Begriffskomplexen**

Die obigen Begriffsgraphen zeigen die Verbindungen an, die in sechs Schulen/Schulzentren im Land Bremen am häufigsten mit den zentralen Schwerpunktthemen assoziiert worden sind.

Die Texte, die wir dazu angegeben haben, sind Zusammenfassungen von Interviewantworten aus zwei der sechs Schulen. Sie interpretieren zumeist nur einige inhaltliche Verbindungen, die in den Begriffsgraphen dargestellt werden, das heißt dass an einzelnen Schulen unterschiedliche Teilbereiche aus den Begriffsgraphen für wichtig erachtet wurden.

Da die Begriffsnetze Erfahrungen von Lehrpersonen, Schulleitern und Schulleiterinnen in recht unterschiedlichen Situationen zusammenfassen, können sie als Muster zur Problemerkennung und Reflexion in der eigenen Schule dienen.

Man kann die Begriffsgraphen nutzen, indem man sie durchmustert und jene Zusammenhänge graphisch nachzeichnet, die in der eigenen Schulsituation von Bedeutung sind. Schwerpunkte sollten immer in Form von zyklischen Verbindungen angegeben werden. Wenn wir z.B. die Abb. 52 betrachten, könnte man als Schwerpunkte „Lehrmittel – räumliche Bedingungen – Arbeitsorganisation – SchülerInnen – Lehrmittel“ wählen oder „Lehrmittel – SchülerInnen – Fachbereich – Lehrmittel“. Damit erhalten wir die folgenden mit einander verbundenen Schwerpunkte:

## Datenerhebung und Auswahl von Schwerpunkten

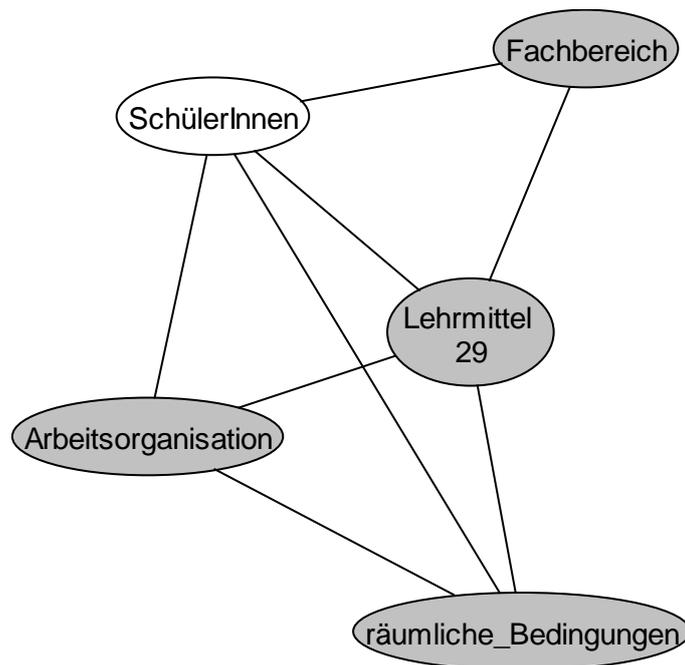


Abbildung 50: Ausgewählte Schwerpunkte zu Lehrmitteln

Die Wiedergabe der Graphiken in diesem Kapitel kann also dazu dienen, auch an weiteren Schulen einen Prozess der Schwerpunktbildung als ersten Schritt zur Schulentwicklung einzuleiten. Wenn einmal Schwerpunkte in Form eines formalen Begriffsnetzes festgelegt worden sind, wird man für die eigene Schule eigene Kommentare im Sinne einer Interpretation der Begriffsnetze hinzufügen und im größeren Kreis des Kollegiums diskutieren.

Anhand der beiden vorgestellten Beispielschulen soll nun die Frage beantwortet werden, wie die festgelegten Schwerpunkte in mögliche Handlungen umzusetzen sind. Ein Blick in das Datenmaterial der Interviews zeigt, dass auch hierzu brauchbare Antworten vorliegen.

### **3 Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte**

#### **3.1 Erklären von Schwerpunkten**

Zunächst werden Schwerpunkte mit dem Ziel umschrieben, ihren Umfang und ihren Inhalt präziser zu verstehen. Grundsätzlich sind Meinungen, Ziele und Einstellungen von Personen oder Personengruppen verständlicher, wenn gezeigt werden kann, wie sie aus Meinungen, Einstellungen und Zielen anderer Personen oder Personengruppen entstehen. Nachdem in den ersten Projektkonferenzen spezielle Schwerpunkte für die Organisationsentwicklung bestimmt wurden, galt es, diese sowohl vom Umfang als auch vom Inhalt her deutlicher zu definieren: Was bedeuten die Begriffe „Team“, „Entlastung“, „Absprache“, und „Information/Kommunikation“ für eine Schule in der jeweils spezifischen Situation?

Ein tieferes Verständnis der Schwerpunkte wird durch das systematische Ordnen von Aussagen erreicht, deren Grundlagen die in der Schule durchgeführten Interviews sind. Diese werden in Textgruppen aufgeteilt, in denen sich Aussagen gegenseitig ergänzen und so eine zusammenhängende logische Struktur ergeben. Derartige Gruppen und ihre Zusammenfassungen werden als „Gestalt“ bezeichnet. Zur Gestaltbildung selbst bedienen wir uns eines Regelsystems, das ermöglicht, Oberflächen- und Tiefenstrukturen zu unterscheiden. Die Oberflächenstruktur ergibt sich als eine zusammenfassende Aussage, die sich als Ableitung aus der vorliegenden Textgruppe ergibt. In der Tiefenstruktur werden Kohärenz, Widerspruchsfreiheit und sachlogischer Zusammenhang sichtbar.

Ein Schwerpunkt kann auch durch mehrere Gestalten erklärt werden, wenn ein Thema von den Interviewten unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet worden ist. So etwa gibt es zum Schwerpunkt „Teamorganisation“ in den LSH Überlegungen dazu, wie durch Teams („Team“) die Arbeitsorganisation verbessert werden kann („Arbeitsorganisation“), sowie Überlegungen zur Auswirkung auf die Arbeitszeit von Lehrpersonen („Zeit“). In einem solchen Fall werden die Zusammenfassungen aller drei Textgruppen zu einer übergeordneten Aussage verdichtet, die dann zusammen mit den zugrundeliegenden Gruppen eine so genannte „Hypergestalt“ wird. Soll die Hypergestalt „Teamorganisation“ erklärt werden, genügt es, die darunter liegenden Texte „Team“, „Arbeitsorganisation“ und „Zeit“ durchzugehen, da der oberste Text „Teamorganisation“ daraus ableitbar ist. Es handelt sich dabei um eine schulspezifische Erklärung, da nur die Interviewtexte

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

der entsprechenden Schule zur Bildung der Gestalten und Hypergestalten herangezogen wurden.

Zur Vorbereitung für die zweiten Konferenzen ist für jede Projektschule ein eigener Gestaltenbaum gebildet worden. Bestehend aus Gestalten und Hypergestalten liefert er eine Übersicht zu allen angesprochenen Themen. Auf den höheren Ebenen zeigt er einen allgemeinen Überblick; auf den unteren Ebenen gibt er Auskunft über Details. Jedes Einzelergebnis ist in normaler Umgangssprache formuliert und lässt sich durch eine Textgruppe auf der darunter liegenden Ebene erklären oder begründen. Entsprechende Ausschnitte aus dem Gestaltenbaum werden zur schulspezifischen Erklärung der in der Schule beschlossenen Schwerpunkte verwendet. Sie sind den Arbeitspapieren für die zweite Konferenz beigelegt worden.

### 3.1.1 Der Gestaltenbaum der LSH

Bezogen auf die Interviews an den LSH ergab sich der folgende Gestaltenbaum:

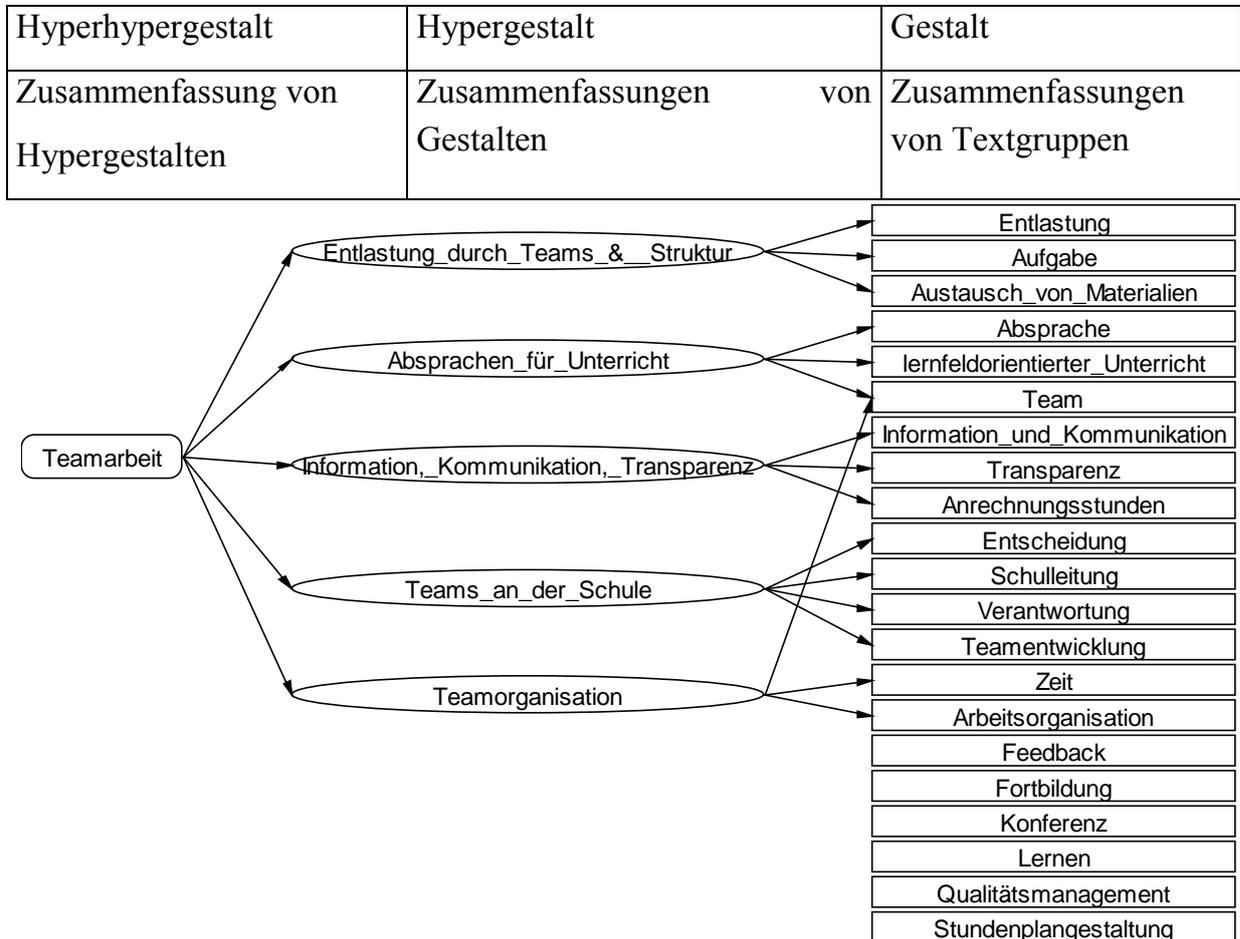


Abbildung 51: Gestaltenbaum der LSH

Jede der drei Spalten dieses Gestaltenbaumes enthält eine (mehr oder weniger komplexe) Gesamtdarstellung der Befragungsergebnisse. Wer sich nur oberflächlich informieren möchte, bleibt auf der Ebene „Teamarbeit“. Hier ist der Text hinterlegt, der als Zusammenfassung die Quintessenz vieler Interviewantworten – und somit die übergeordnete Strategie der LSH – darstellt:

#### Die Hyperhypergestalt „Teamarbeit“ (LSH)

*Kollegiale Teamarbeit kann den Unterricht verbessern und zur Entlastung der Lehrer führen, wenn die Aufgabenerfüllung gut organisiert wird. Die Schulleitung unterstützt die Teambildung an der Schule.*

Hiervon ausgehend können immer detailliertere Begründungen im Gestaltenbaum aufgerufen werden. Wenn also eine ausführliche Darstellung gewünscht wird,

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

können jeweils die Texte, die hinter den Texten der rechten Spalte stehen, aufgerufen werden. Stellvertretend sei hier ein Beispiel zum Aspekt „Teamorganisation“ mit den dazugehörigen Begründungen zitiert:

Die Hypergestalt „Teamorganisation“ (LSH)

*Durch Arbeit in Teams könnte Zeit gewonnen werden; wichtig ist allerdings, Teams an der Schule gut zu organisieren.*

### **Begründung**

Team

*Es gibt an der Schule bereits viele Teams, die auf Ebene der Klasse oder des Bildungsganges Entscheidungen treffen, und wenn sie gute Arbeit machen, dann läuft das an der Schule, werden Schüler gut ausgebildet. Es gibt allerdings noch einige Probleme bei der kollegialen Teamarbeit. In Teams zu arbeiten und Absprachen zu treffen für den (lernfeldorientierten) Unterricht kann entlasten und die Arbeit in Klassen verbessern.*

Zeit

*Die Lehrerarbeitszeit wird unter verschiedenen Blickpunkten problematisiert. Durch Arbeit in Teams könnte Zeit gewonnen werden; wichtig ist allerdings, Teams an der Schule gut zu organisieren.*

Arbeitsorganisation

*Es gibt verschiedene Ideen, um die Arbeitsorganisation in Bezug auf den Unterricht, Stundenvorbereitung, Information/Kommunikation sowie kollegiale Teamarbeit zu verbessern. Die Struktur des Arbeitsplatzes Schule selbst setzt - vor allem, weil es an Zeit mangelt - viele Lehrer unter Druck.*

Diese drei Zusammenfassungen werden auf der untersten Ebene des Gestaltenbaumes – die in Abbildung 51 nicht mehr wiedergegeben wird – durch je eine Textgruppe aus den Interviews begründet.

An den authentischen Antworten der befragten Lehrpersonen wird deutlich, dass Teamarbeit durchaus mit Problemen verbunden ist. Bei einer Umsetzung von Maßnahmen zum Schwerpunkt „Team“ ist es wichtig, unter Berücksichtigung möglicher Schwierigkeiten den Schwerpunkt behutsam weiterzuverfolgen. Trotz der unterschiedlichen Erfahrungen der befragten Lehrpersonen befassen sie sich immer wieder mit Themen, die sich stark überschneiden, aufgrund dessen es

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

möglich wird, die Texte der Tiefenstruktur angemessen zu einer Aussage der Oberflächenstruktur zusammenzufassen.

Mit dem Verfahren GABEK® ist es möglich, einen Großteil der verbalen Daten mit Softwareunterstützung in eine thematisch sinnvolle Ordnung zu bringen. Ausgehend von einem Schwerpunkt können die darauf bezogenen Interviewtexte aufgelistet und automatisch durch eine Clusteranalyse gruppiert werden. Im Anschluss daran werden die entstandenen Cluster auf Widersprüche überprüft. Sie werden beziehungslogisch überarbeitet, wobei für jede Textgruppe gezeigt wird, welche Einstellungen und Meinungen daraus sachlogisch folgen. Die Bearbeitung der Textgruppen erfolgt durch Benutzer des Programms WinRelan® persönlich nach sorgfältiger Lektüre der einzelnen Sätze.

Wir erhalten dadurch – wie bereits erläutert – den Gestaltenbaum: eine hierarchische Struktur, bei der jeder Text einer höheren Ebene durch eine Textgruppe der nächsttieferen Ebene erklärt wird. Der Gestaltenbaum stellt also eine logisch-systematische Ordnung her, mit der jede Aussage im Gestaltenbaum aus einer Textgruppe der nächst feineren Ebene abgeleitet wird. So ist abgesichert, dass jeder Text des Gestaltenbaums auch auf die verwendeten verbalen Rohdaten zurückgeführt werden kann.

### **3.1.2 Der Gestaltenbaum des Schulzentrums an der Grenzstrasse**

Die Analyse der Interviews im Schulzentrum an der Grenzstrasse führte zum folgenden Gestaltenbaum:

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

### *Der Gestaltenbaum des Schulzentrums an der Grenzstrasse:*

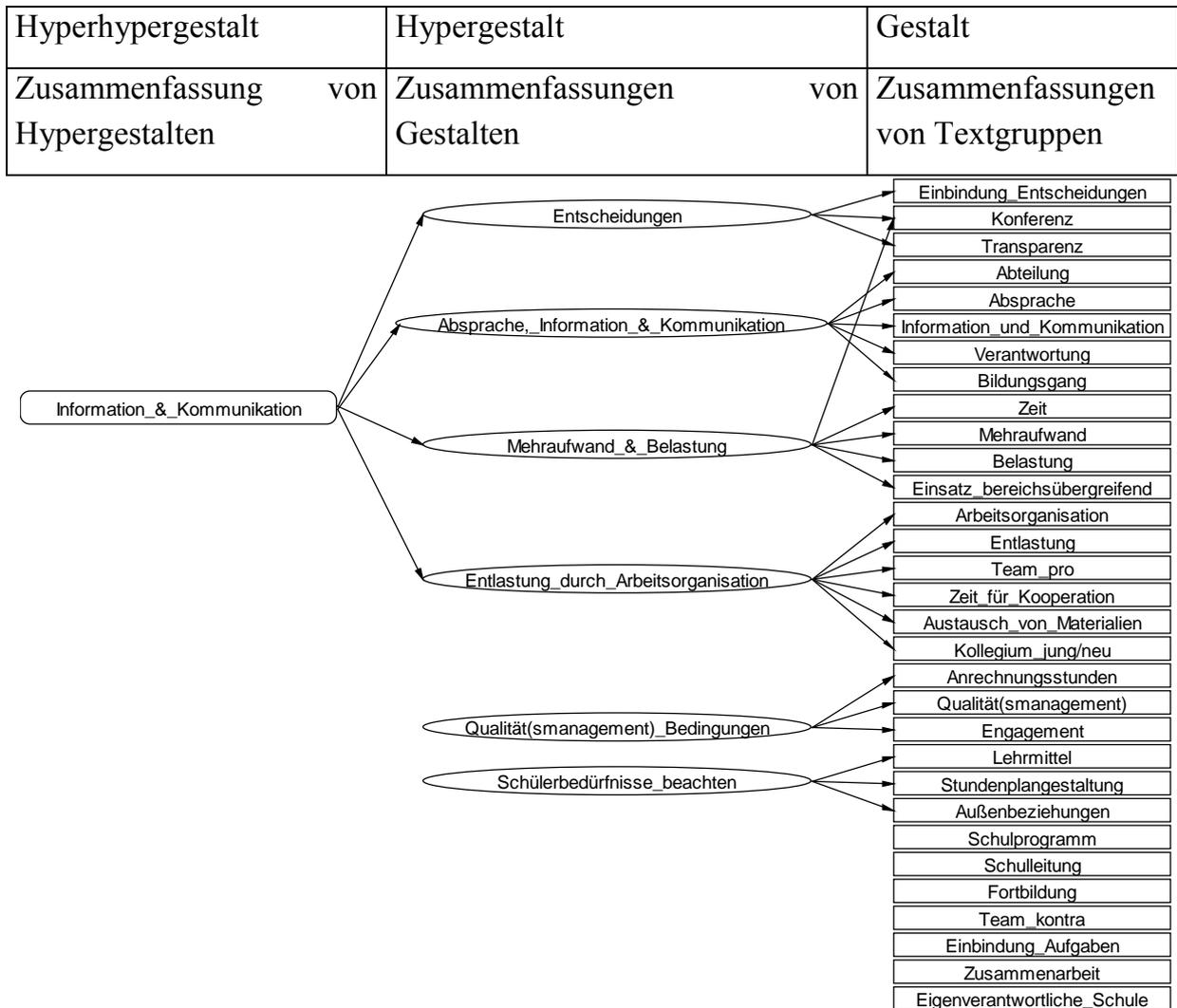


Abbildung 52: Gestaltenbaum des Schulzentrums an der Grenzstrasse

### **Die Hyperhypergestalt „Information/Kommunikation“ (Grenzstrasse) lautet als oberste Zusammenfassung:**

*Information/Kommunikation, z.B. im Rahmen von Konferenzen, sind wichtig. Erschwert werden sie durch bereichsübergreifenden Unterrichtseinsatz des Kollegiums, der zeitraubend ist. Entlastend kann demgegenüber gut organisierte Teamarbeit sein.*

Auch hier sei als Beispiel eine Hypergestalt und ihre Begründung wiedergegeben:

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

Die Hypergestalt „Entlastung\_durch\_Arbeitsorganisation“ (Grenzstrasse) *Arbeitsorganisation hat die Aufgabe, das Kollegium zu entlasten, damit das eigentliche Ziel, guten Unterricht zu machen, effizienter verfolgt werden kann. Organisiert werden sollte etwa gemeinsame freie Zeit für Kooperation im Team und in Konferenzen; organisiert werden kann auch der Bereich "Information/Kommunikation". Ein Mittel der Arbeitsorganisation ist z.B. ein Materialpool, der Austausch von Materialien erleichtert und dadurch vor allem jungen und neuen Kollegen Zeit spart.*

### **Begründung:**

#### Arbeitsorganisation

*Arbeitsorganisation hat die wichtige Aufgabe, das Kollegium zu entlasten, damit das eigentliche Ziel, guten Unterricht zu machen, effizienter verfolgt werden kann. Wichtig wäre in diesem Zusammenhang z.B. eine Stundenplangestaltung, die mehr Zeit für Kooperation und Arbeit im Team lässt.*

#### Entlastung

*Entlastung, um mehr Zeit für den Unterricht zu haben, kann durch verschiedene Ansätze im Zusammenhang mit Arbeitsorganisation geschaffen werden. Wichtig ist, dass Lehrer für den Mehraufwand durch Anrechnungsstunden entlohnt werden, um Zeit zu gewinnen.*

#### Team\_pro

*Teams, in denen Kollegen gemeinsam Klassen betreuen und Materialien für den Unterricht austauschen, sind in der Schule eine Grundvoraussetzung. An der Schule gibt es viele verschiedene Teams; wichtig ist, ihnen mehr Zeit für Kooperationen und Konferenzen einzuräumen.*

#### Zeit\_für\_Kooperation

*Es ist wichtig und wünschenswert, Zeit für Kooperationen und Absprachen einzuplanen; Zeit, in der sich Teams treffen und Konferenzen abgehalten werden können. Kooperation muss organisiert werden, ist aber schwierig in Bezug auf die Arbeitsorganisation, weil die Kollegen unterschiedliche Unterrichtszeiten haben.*

#### Austausch\_von\_Materialien

*Im Moment ist es so, dass der Materialaustausch informell stattfindet. Das erschwert besonders neuen Kollegen den Zugriff auf Arbeitsmittel anderer, weil sie*

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

*noch nicht wissen, wen sie fragen können. Allgemein sind die Kollegen, wenn man sie anspricht, sofort bereit, ihre Unterrichtsmaterialien zu teilen, herzugeben, zu erklären, zu erläutern, zu helfen. Im Rahmen der schulischen Teamentwicklung wird ein Materialpool aufgebaut, der von einem Teil des Kollegiums als Chance zur Unterrichtsverbesserung und - trotz anfänglichen Mehraufwandes - als Möglichkeit langfristiger Entlastung angesehen wird.*

### Kollegium\_jung/neu

*Kollegen, die neu an der Schule sind, stehen zunächst vor der Herausforderung, alle wichtigen Informationen zu bekommen und zielgerichtet in Kommunikation mit Kollegen zu treten. Insbesondere für sie bedeutete darum ein formell organisierter Austausch von Materialien eine Zeitersparnis. Um weiterhin guten Unterricht zu sichern, könnten junge und neue Kollegen im Rahmen eines Qualitätsmanagements eingearbeitet werden.*

Die Themen „Team“, „Kollegen“, „Unterricht“, „Klasse“ werden hier wie in den LSH reflektiert. Dort wurden zusätzlich die Themen „Absprache“, „Entlastung“, „Schule“, „Schüler“, „lernfeldorientierter Unterricht“, „Entscheidung“, „Bildungsgang“ mit besonderem Gewicht in die Begründung eingebunden. Im SZ an der Grenzstrasse spielen die Themen „Zeit für Kooperation“, „Konferenz“, „Austausch von Materialien“, „Austausch“ im Unterschied zu den LSH eine herausragende Rolle.

### **3.2 Verstehen von Schwerpunkten**

Weiter oben wurde bereits dargelegt, wie ein Schwerpunkt erklärt werden kann. Da es bei ein und demselben Schwerpunkt auch zu konkurrierenden Interpretationen kommen kann (vgl. Schwerpunkt Team), muss sicher gestellt sein, dass der Schwerpunkt „richtig“ verstanden wird. So kann ein Schwerpunkt mit unterschiedlichen Argumenten begründet oder auch abgelehnt werden, oder ein Schwerpunkt kann in unterschiedliche Sinnzusammenhänge eingeordnet werden. Sinnzusammenhänge sind durch jenen übergeordneten Teil des Gestaltenbaums gegeben, in dem der Schwerpunkt eine Rolle spielt. Der Gestaltenbaum der LSH (Abbildung 51: Gestaltenbaum der LSH) zeigt einen Ausschnitt, der die Texte zur Erklärung des Schwerpunktes „Team“ angibt und die Sinnzusammenhänge darstellt, in die der Schwerpunkt eingeordnet wird. Ein Sinnzusammenhang, der für „Teams“ wesentlich ist, besteht aus „Absprachen für den Unterricht“; ein zweiter wird mit „Teamorganisation“ bezeichnet. Es handelt sich dabei um Perspektiven, unter denen

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

„Team“ betrachtet werden kann. Jede dieser Perspektiven definiert einen minimalen Kontext, in dem in dieser Schule „Team“ diskutiert werden muss. Es handelt sich um den Kontext „Absprache“ - „lernfeldorientierter Unterricht“, der hier zum Thema „Team“ mitgedacht werden sollte - oder um den Kontext „Zeit“ - „Arbeitsorganisation“.

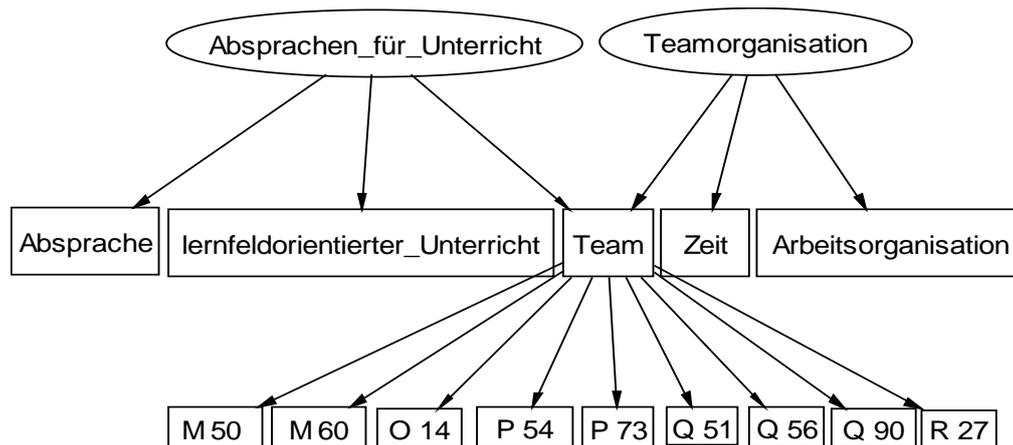


Abbildung 53: Sinnzusammenhänge zum Schwerpunkt "Team" (LSH)

Im Vergleich dazu der Ausschnitt des Gestaltenbaumes, der den Schwerpunkt „Team“ des Schulzentrums an der Grenzstrasse abbildet:

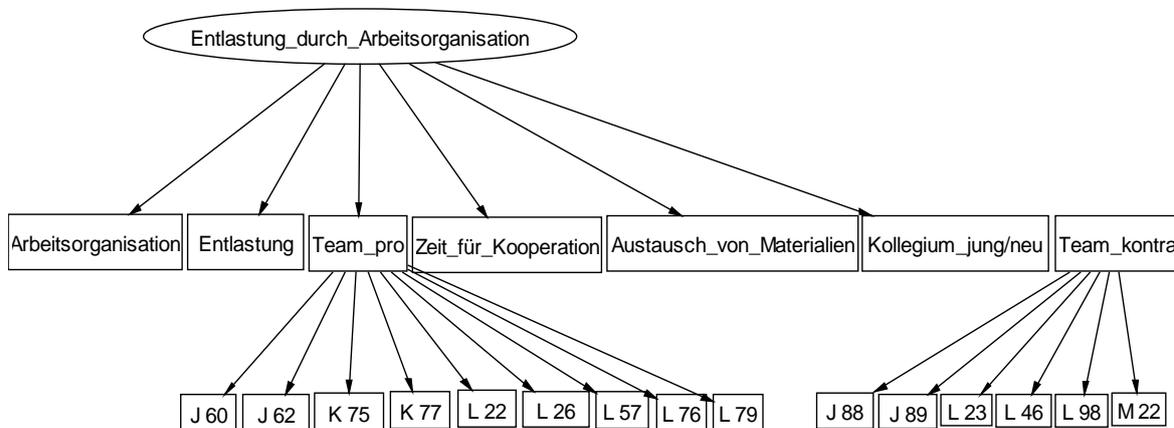


Abbildung 54: Sinnzusammenhang zum Schwerpunkt "Team" (Grenzstrasse)

Hier ist der Schwerpunkt „pro Team“ in den Sinnzusammenhang „Entlastung durch Arbeitsorganisation“ eingeordnet. Für „contra Team“ wird kein Sinnzusammenhang und kein erweiternder Kontext im Gestaltenbaum angegeben. Doch gibt es für „Team contra“ eine Erklärung bzw. Begründung durch eine Textgruppe aus den Interviews. Der minimale Kontext für den Schwerpunkt „pro Team“ ist hier angegeben mit „Arbeitsorganisation“, „Entlastung“, „Zeit für Kooperation“, „Austausch von Materialien“, „Kollegium\_jung/neu“.

## Erklären und Verstehen der gewählten Schwerpunkte

Ein Vergleich der Sinnzusammenhänge für den Schwerpunkt „Team“ in den zwei Schulzentren ergibt, dass sie sich zum Teil überschneiden. „Zeit“ und „Arbeitsorganisation“ spielen in beiden Schulzentren bei der Bildung des Schwerpunktes eine wichtige Rolle.

### **3.3 Zur Nutzung von Gestaltenbäumen**

Für die Schulleitung und das Kollegium zeigt der Gestaltenbaum, wie die Umsetzung eines Schwerpunktes durch Hervorhebung eines in der Schule akzeptierten Sinnzusammenhanges motiviert werden kann. Damit führt GABEK® auch zu Strategien zur Umsetzung der gewählten Schwerpunkte.

Darüber hinaus führen Fragen, wie ein und derselbe Schwerpunkt an einer anderen Schule erklärt oder wie er andernorts in einen übergeordneten Sinnzusammenhang eingeordnet wird, zur Erweiterung des strukturierten Wissens.

Eine effiziente Umsetzung von Schwerpunkten kann nur erwartet werden, wenn sie in der Schule von möglichst vielen Beteiligten auch verstanden werden. Nun setzt das Verstehen von Schwerpunkten zweierlei voraus: Erstens dass sie von den Beteiligten erklärt werden können und zweitens dass ihre Sinnhaftigkeit erkannt wird. Letzteres setzt eben die genannte Einordnung in einen übergeordneten Sinnzusammenhang voraus. Beides muss von den Beteiligten auch subjektiv akzeptiert werden. Durch die Gestaltbildung werden mögliche Erklärungen und mögliche Sinnzusammenhänge erkannt und hierarchisch strukturiert. Es ist Aufgabe der Schulleitung, durch Hervorhebung von Sinnzusammenhängen Diskussionen auch auf ein übergeordnetes Ziel hin auszurichten, um der Umsetzung von Schwerpunkten den Weg zu bereiten.

Der Gestaltenbaum führt zur Betrachtung der Gesamtsituation und fördert Grundsatzentscheidungen, die von den Beteiligten akzeptiert werden. Dabei sollte hinreichend Zeit aufgewendet werden, alle Schwerpunkte und die sie begründenden Argumentationen sorgfältig zu bearbeiten, um sich das gesamte Meinungsspektrum zu vergegenwärtigen. Dennoch: es geht bei der Organisationsentwicklung von Schulen nicht allein um das Verstehen der Gesamtsituation, sondern auch darum, wie eine günstige und nicht zu aufwändige Umsetzung von Veränderungsimpulsen erfolgen kann. Die weiterführende Fragestellung lautet daher: Wie kann eine günstige Umsetzung der Schwerpunkte gefördert werden?

#### **4 Von Schwerpunkten zu Maßnahmen**

In zahlreichen Interviews sind konkrete Vorschläge für Maßnahmen zur Teambildung geäußert worden. Um möglichst viele dieser Maßnahmen zu erfassen, wurden vom GABEK-Team in einem weiteren Arbeitsschritt alle Wirkungsvermutungen in den Originaltexten kodiert. Die befragten Lehrpersonen sowie Schulleitungen haben dabei nicht nur Beschreibungen und Bewertungen der aktuellen Situation angegeben, sondern auch auf Grundlage ihres Erfahrungswissens Wirkungsbeziehungen, kausale Einflüsse und Vermutungen über Veränderungsprozesse berücksichtigt.

Die Darstellung der Kausalannahmen erfolgt zum einen in Listenform, aber auch graphisch durch Pfeildiagramme. Diese Pfeildiagramme zeigen die Wirkungszusammenhänge zwischen möglichen Maßnahmen, Zielen, intendierten und nicht intendierten Folgen oder Nebenwirkungen. Dabei geben grüne Pfeile günstige Wirkungen an, während rote auf ungünstige verweisen. Schwarze Pfeile verweisen auf Ambivalenzen bzw. auf teils günstige, teils ungünstige Auswirkungen. So wird dargestellt, wie die Veränderung von Zuständen eines Objekts nach Meinung der befragten Personen Veränderungen von Zuständen anderer Objekte nach sich ziehen. Wie in Assoziationsnetzen kann auch in Kausalnetzen über die Pfeile auf die entsprechenden Originaltexte zugegriffen werden.

Kausalnetze sind also Hinweise auf Voraussetzungen für die Realisierung von Schwerpunkten und Zielen sowie auf deren vermutete Folgen. Dabei ergeben sich konkrete Maßnahmen für eine angemessene Organisationsentwicklung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein einfaches Wirkungsnetz: Teams fördern den Austausch von Materialien. Dies führt zu mehr Absprachen. Absprachen erleichtern die Teambildung und umgekehrt.

Da diese Beeinflussungen als günstig erachtet werden, sind die Pfeile grün. Die alphanumerischen Angaben an den Pfeilen bezeichnen die Texte, die dies zum Ausdruck bringen, wobei die Texte am PC aufgerufen werden können.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

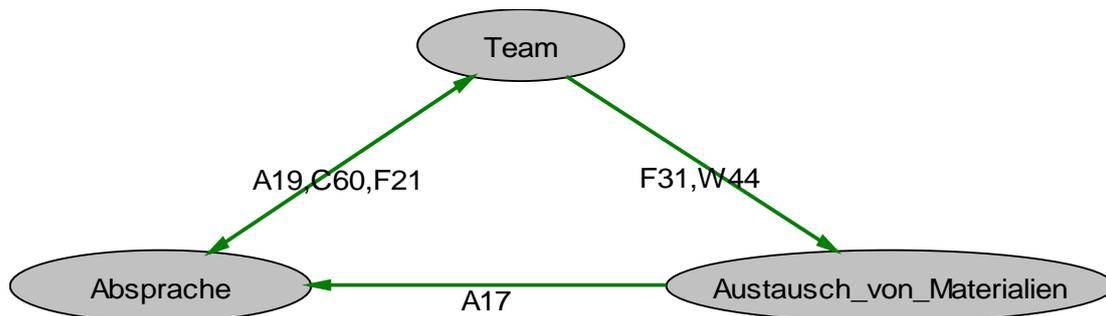


Abbildung 55: Ein einfaches Kausalnetz als Beispiel

Bei der Darstellung von Kausalmeinungen wird nicht nur zwischen günstigen und ungünstigen Wirkungen unterschieden. Auch das Wachstum einer Variablen oder deren Abnahme wird betrachtet. Letztere wird durch kleine Kreise anstelle der Pfeilspitzen dargestellt.

Schließlich wird mit Bezug auf die Variablen zwischen Schwerpunkten (grau), Grundwerten (blau), Zielen (grün), Maßnahmen (gelb), Rahmenbedingungen (hellgelb - die als nicht veränderbar angenommen werden) und einer Restgruppe (weiß) unterschieden. Im Kontext eines Wirkungsgefüges wird hier der Begriff "Variable" verwendet – in der Annahme, dass sich die durch Schlüsselbegriffe bezeichneten Objekte oder Attribute verändern und dadurch auch einen Veränderungsprozess für andere Variablen nach sich ziehen können.



Wenn A wächst, nimmt auch B zu.  
Wenn A abnimmt, nimmt auch B ab.

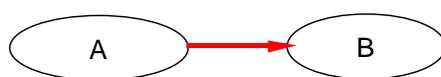


Wenn A wächst, nimmt B ab.  
Wenn A abnimmt, wächst B.

Pfeile schwarz: teils günstige, teils ungünstige Einflüsse



Pfeile grün: günstige Einflüsse



Pfeile rot: ungünstige Einflüsse



Abbildung 56: Legende zur Darstellung von Wirkungsbeziehungen

#### **4.1 Die Auswahl von Maßnahmen in der zweiten GABEK-Konferenz**

Da in den Projektschulen unterschiedliche Situationen und Erfahrungen zu unterschiedlichen Kausalmeinungen geführt haben, entstand ein sehr komplexes Gesamtkausalnetz. In den zweiten (schulspezifischen) Konferenzen, wurden aus dem komplexen Wirkungsgefüge jene Variablen ausgewählt, die von den Schulen vorab als Schwerpunkte bestimmt worden waren. Zu jedem einzelnen sind dann alle Einflussvariablen dargestellt worden, die im gesamten Datenmaterial kodiert worden waren. Damit ergab sich für die schulbezogene Organisationsentwicklung eine besondere Chance: Unter Wahrung der Anonymität konnte in jeder Schule die große Vielfalt der Erfahrungen aus allen Projektschulen genutzt werden. Lösungsvorschläge anderer Schulen konnten mit Blick auf die eigene Schule beurteilt werden.

Um dies zu ermöglichen, wurden alle Dateien über die Software zusammengeladen. Für jeden Aspekt und alle dazugehörigen Einflussvermutungen sind umfassende Kausalnetze gebildet worden. Die zweiten GABEK-Konferenzen wurden dann dafür genutzt, anhand dieser Graphiken passgenaue Maßnahmen zu entwickeln.

Auch hier folgen die Veranschaulichungen anhand der Schwerpunkte, die an der LSH oder an der Grenzstraße gewählt worden sind. Um die Komplexität gering zu halten, werden in den nachfolgend abgebildeten Graphiken lediglich Einflüsse wiedergegeben.

Eine Aufgabenstellung im Rahmen der zweiten Konferenz war, in Kleingruppen anhand dieser Graphiken Maßnahmen auszuwählen, die an der eigenen Schule als sinnvoll erachtet wurden und die im Hinblick auf die gegebene Situation auch durchführbar erschienen.

Die Erläuterungen zu den Graphiken spiegeln die schulischen Diskussionen wider.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

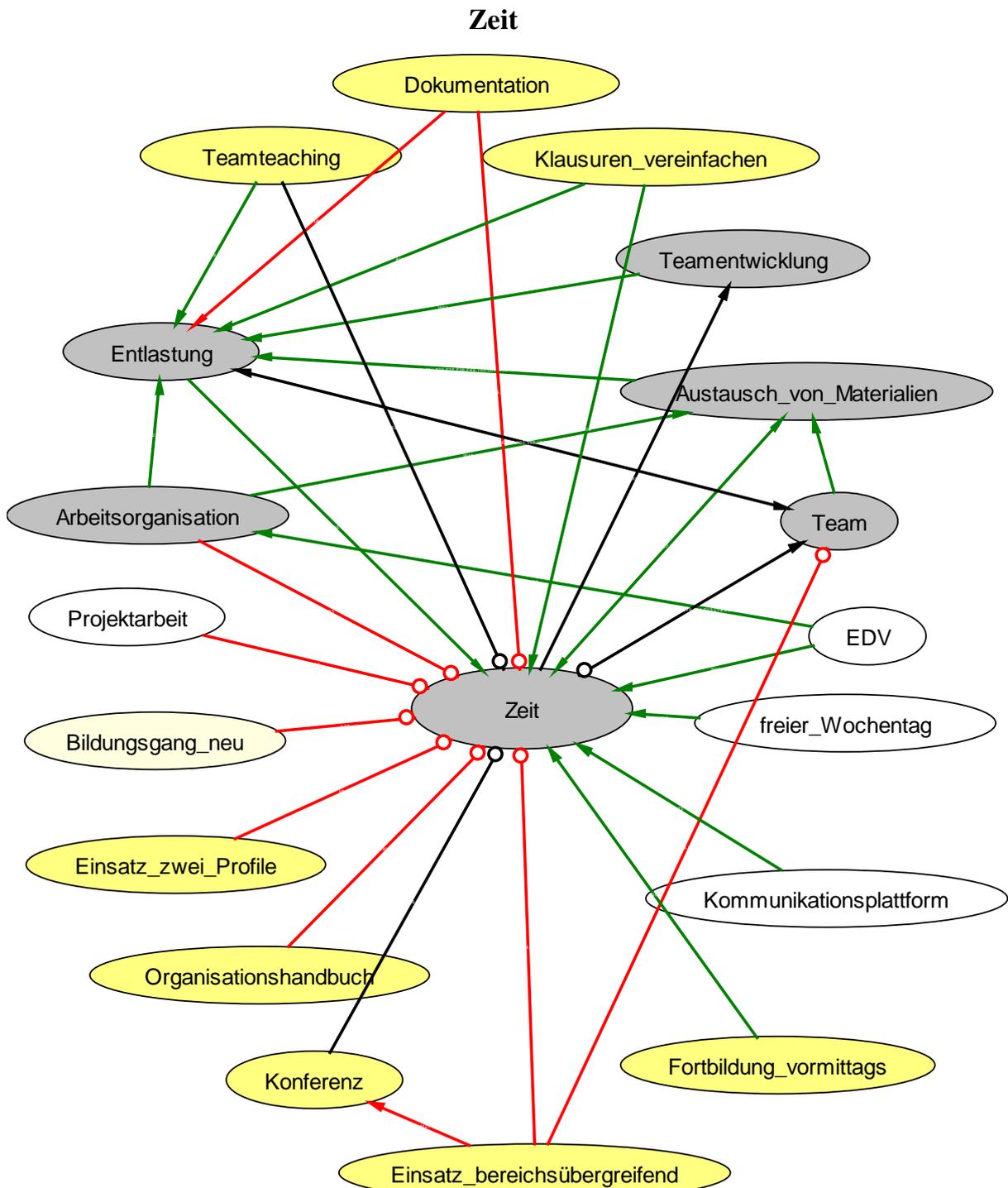


Abbildung 57: Einflüsse auf den Schwerpunkt "Zeit"

Wichtige Gesichtspunkte treten in dieser Darstellung hervor. Viele Einflussgrößen sind zeitraubend - wie etwa die erforderliche Dokumentation und Arbeitsorganisation, Projektarbeit, neue Bildungsgänge, der bereichsübergreifende Einsatz und schließlich Konferenzen. Auch Teamentwicklung und Teamenteaching

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

werden als zeitraubend erfahren, doch führen sie mittelfristig zur Entlastung und damit wieder zu Zeitgewinn.

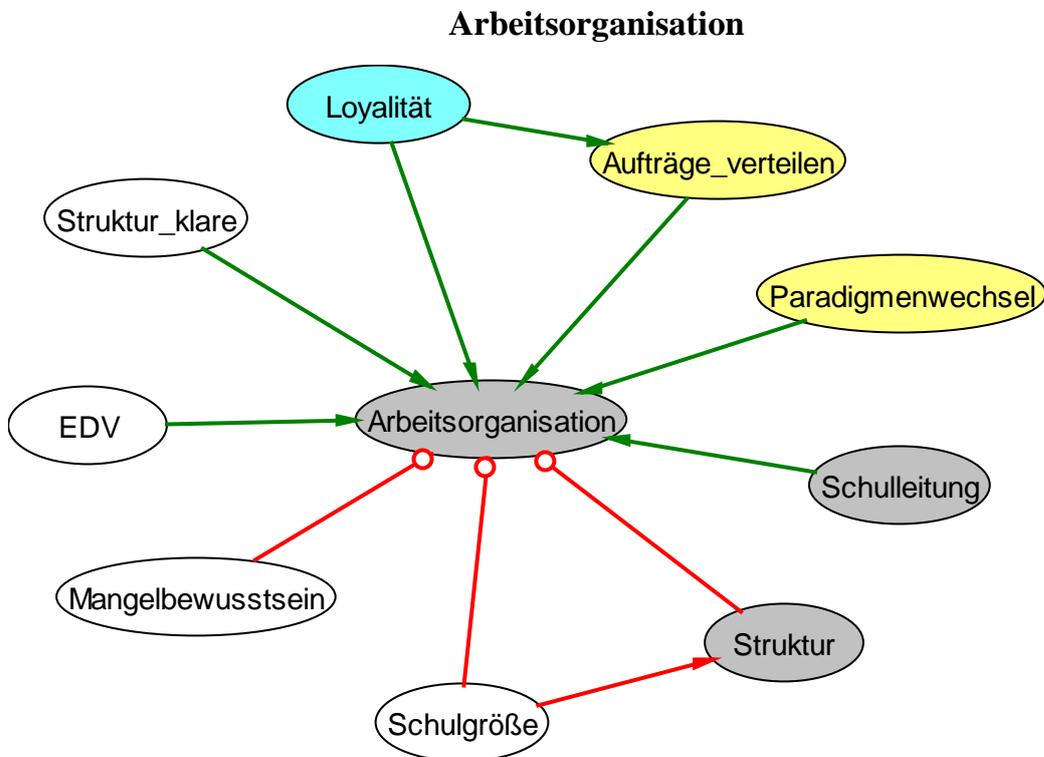


Abbildung 58: Einflüsse auf den Schwerpunkt "Arbeitsorganisation"

Arbeitsorganisation – so der zentrale Hinweis dieser Darstellung - kann durch vermehrten EDV-Einsatz und durch klare Strukturen erleichtert werden. Die Einführung neuer Strukturen erfordert Loyalität der Kollegen und Kolleginnen untereinander und gegenüber der Schulleitung, so dass Aufträge sinnvoll verteilt werden können. Der Paradigmenwechsel hin zu gemeinsamer Planung von Unterrichtseinheiten und zur darauffolgenden selbständigen Arbeit der Schülerinnen und Schüler führt zu einer neuen Vorstellung von unterrichtlicher Arbeit und entspannt den Unterricht. Erschwert wird die Arbeitsorganisation jedoch durch ein Mangelbewusstsein, das dazu führt, dass man auch Nutzloses und Sinnloses beibehält (etwa Zeitschriften, die niemand liest), um keine Ressourcen zu verlieren, aber auch durch starre Strukturen und durch die Größe der Schulen.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

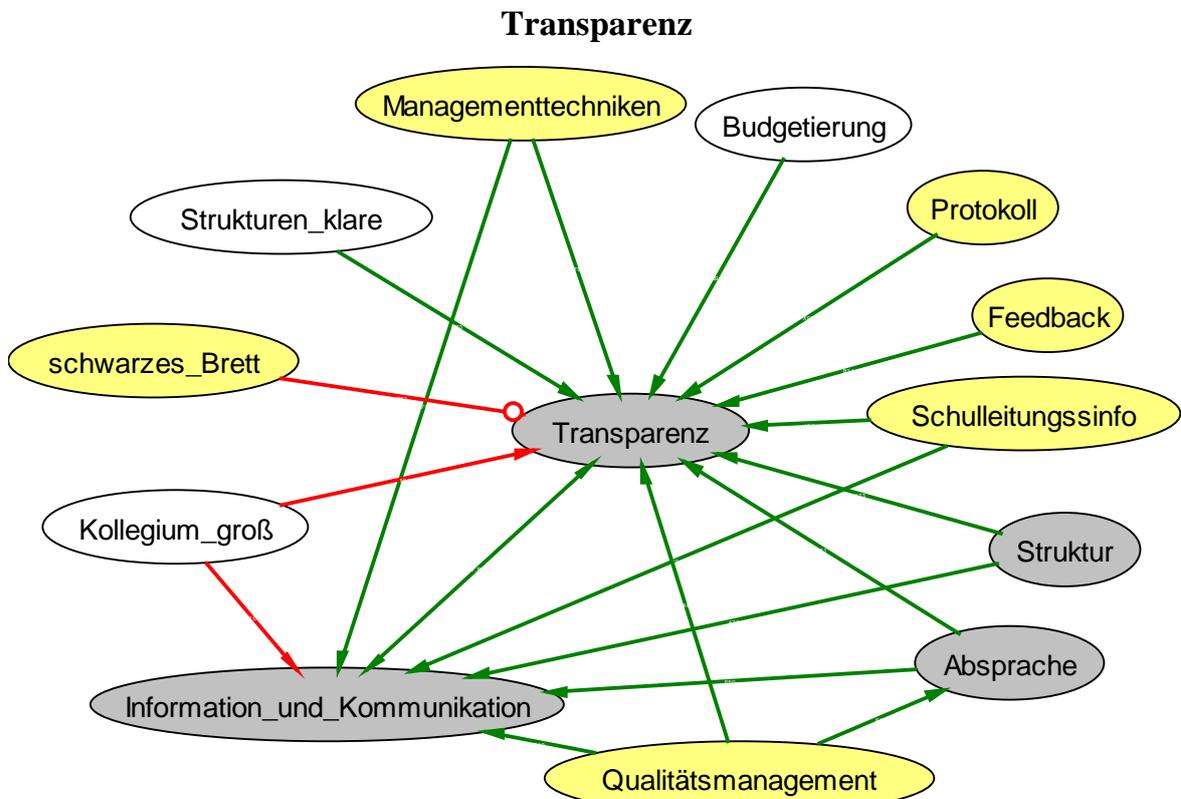


Abbildung 59: Einflüsse auf den Schwerpunkt „Transparenz“

Qualitätsmanagement, Managementtechniken und eine klare Struktur können dazu beitragen, die Transparenz sowie Information/Kommunikation zu verbessern. Lehrpersonen wünschen sich mehr Transparenz bezüglich der Budgetierung, über schulische Projekte, über Entscheidungswege, Absprachen, Ansprechpartner, über wichtige Veranstaltungen, Stundenplanentwürfe. Schülerinnen und Schüler möchten nachvollziehen können, wie ihre Zensuren entstehen. Konsequentes und transparentes Informationsmanagement für die Schulleitung wird als gutes Mittel zur Erhöhung der Transparenz angesehen.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

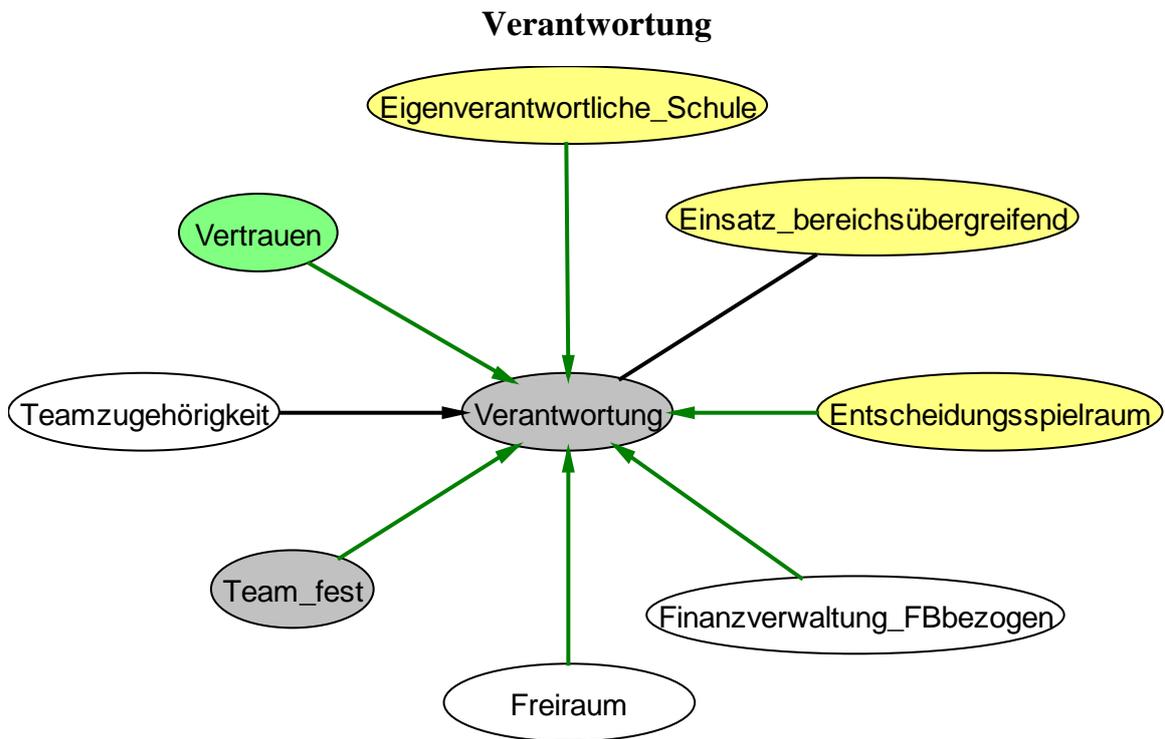


Abbildung 60: Einflüsse auf den Schwerpunkt „Verantwortung“

Die Philosophie “Eigenverantwortliche Schule” sollte in einem weiteren Schritt zur Übernahme von persönlicher Verantwortung führen. Dies wird jedoch durch bereichsübergreifenden Einsatz erschwert, bei dem immer das Problem der Zugehörigkeit entsteht, weil im Zweifelsfall eine Rückzugsmöglichkeit in einen anderen Bereich besteht. Ein größerer Entscheidungsspielraum fördert die Übernahme von Verantwortung, ebenso die Einrichtung fester kleiner Teams. Z.B. gehen manche Lehrpersonen verantwortungsbewusster mit Haushaltsmitteln um, seitdem Fachbereiche ein eigenes kleines Budget haben.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

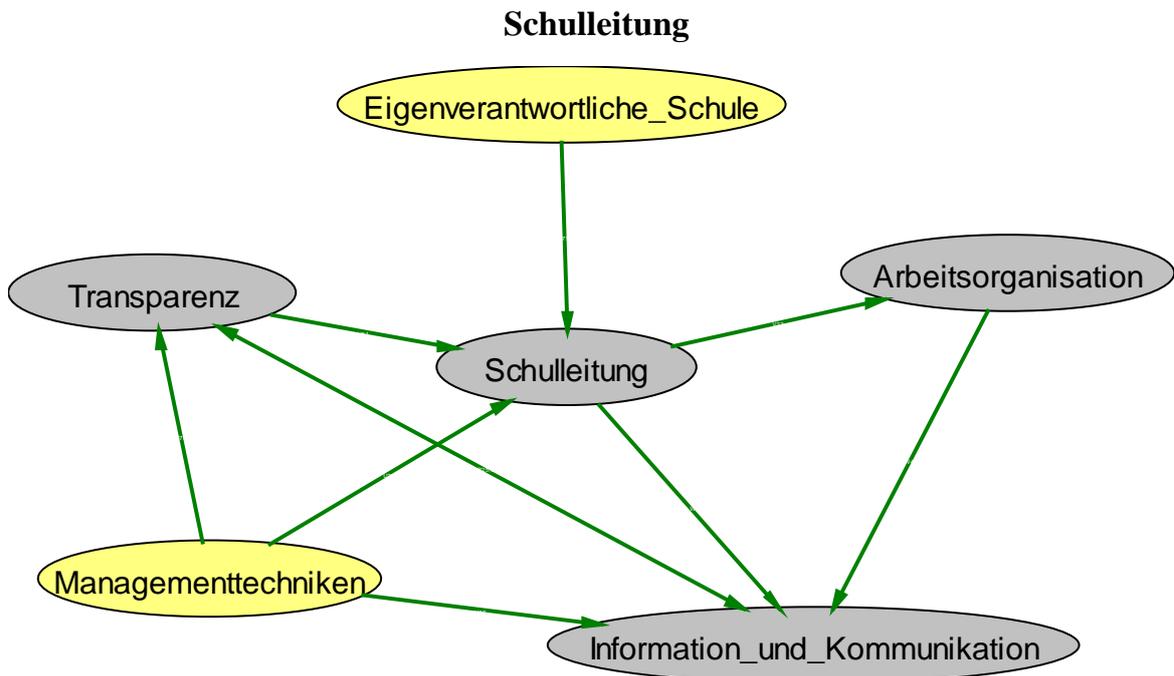


Abbildung 61: Der Schwerpunkt „Schulleitung“

Dadurch dass Schulen mehr Eigenverantwortung zugestanden wird, ist auch die Position der Schulleitungen (Dienstvorgesetzeneigenschaften) gestärkt worden, was das Anforderungsprofil für diese Funktion verändert hat. Wichtig ist die Aneignung von Managementtechniken, um Transparenz, Information/Kommunikation an der Schule verbessern zu können. Arbeitsorganisation heißt dabei auch, dass mehr Transparenz durch klarere Absprachen erreicht wird. Transparenz ist auf allen Ebenen und für alle Beteiligten wichtig.

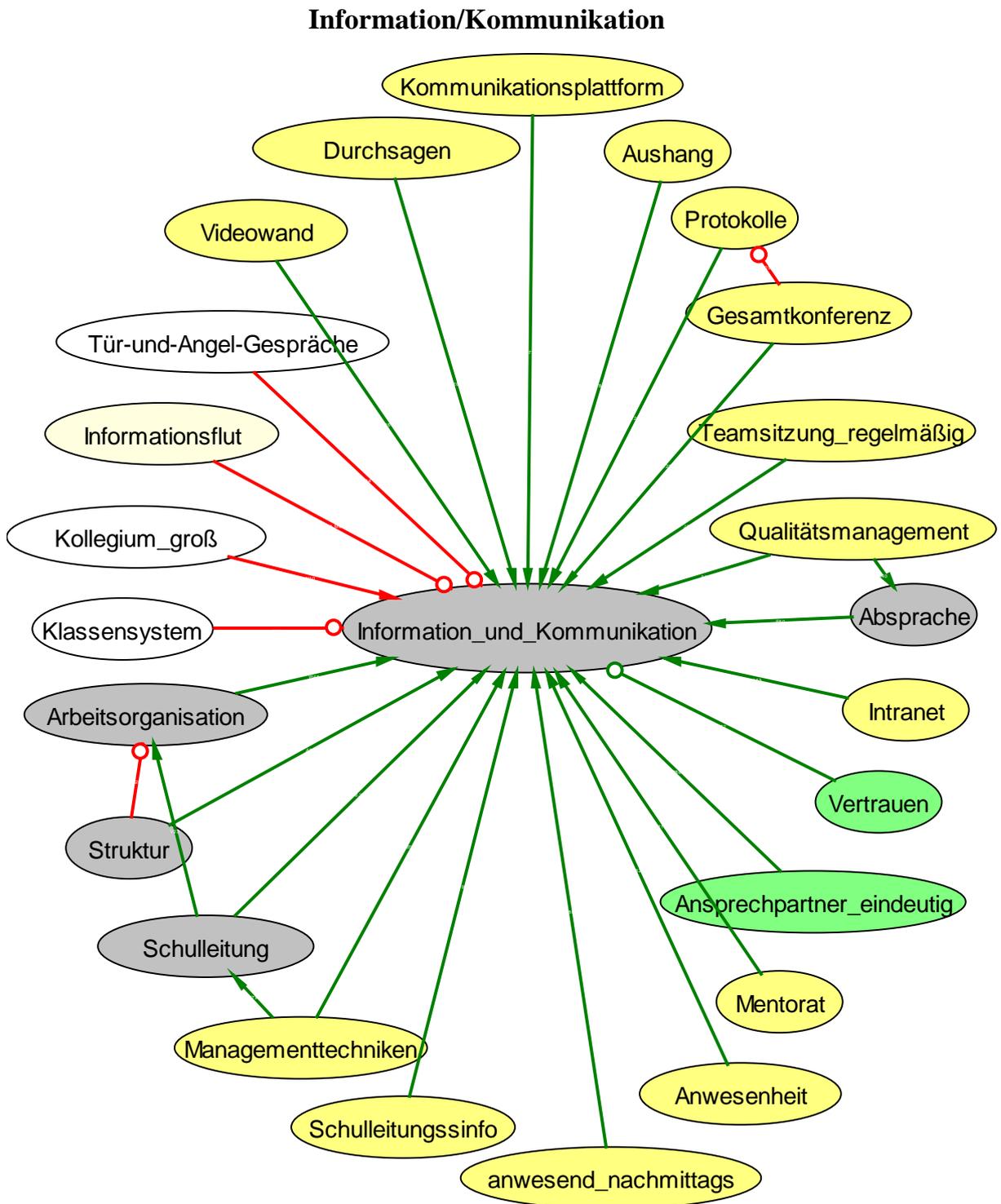


Abbildung 62: Einflüsse auf den Schwerpunkt „Information/Kommunikation“

Gegenseitige Information kann durch den Einsatz besonderer Mittel (z.B.:Videowand) unterstützt werden. Sie erfordert persönliche Kommunikation in Konferenzen, Teamsitzungen, Absprachen, Mentorentätigkeit. Um dies zu



## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

Teams und mehr Zeit. Günstig wäre die Verteilung der Arbeitszeiten mit parallel geplanten Freistunden. Gefragt ist auch die Loyalität von Kolleginnen und Kollegen.

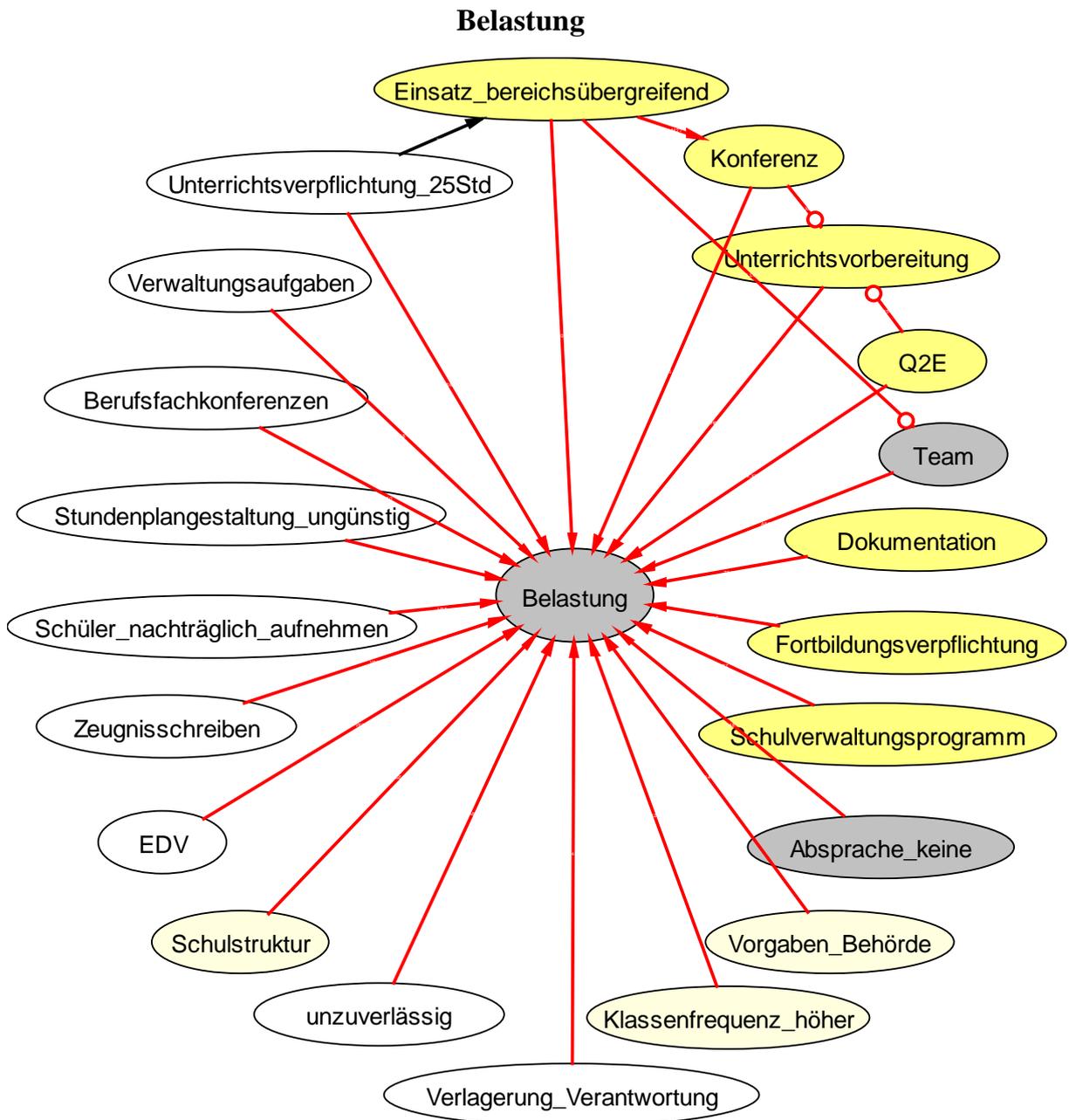


Abbildung 64: Ursachen von Belastungen der Lehrpersonen

„Belastung“ ist kein nützlich erscheinender Schwerpunkt, sondern eher ein provokativer. Es gibt sehr viele Gründe für hohe Belastungen, denen Lehrpersonen ausgesetzt sind. Manche davon finden sich komplementär unter dem Schwerpunkt „Entlastung“ wieder. Deswegen sei hier auf die nächstfolgende Graphik verwiesen.

# Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

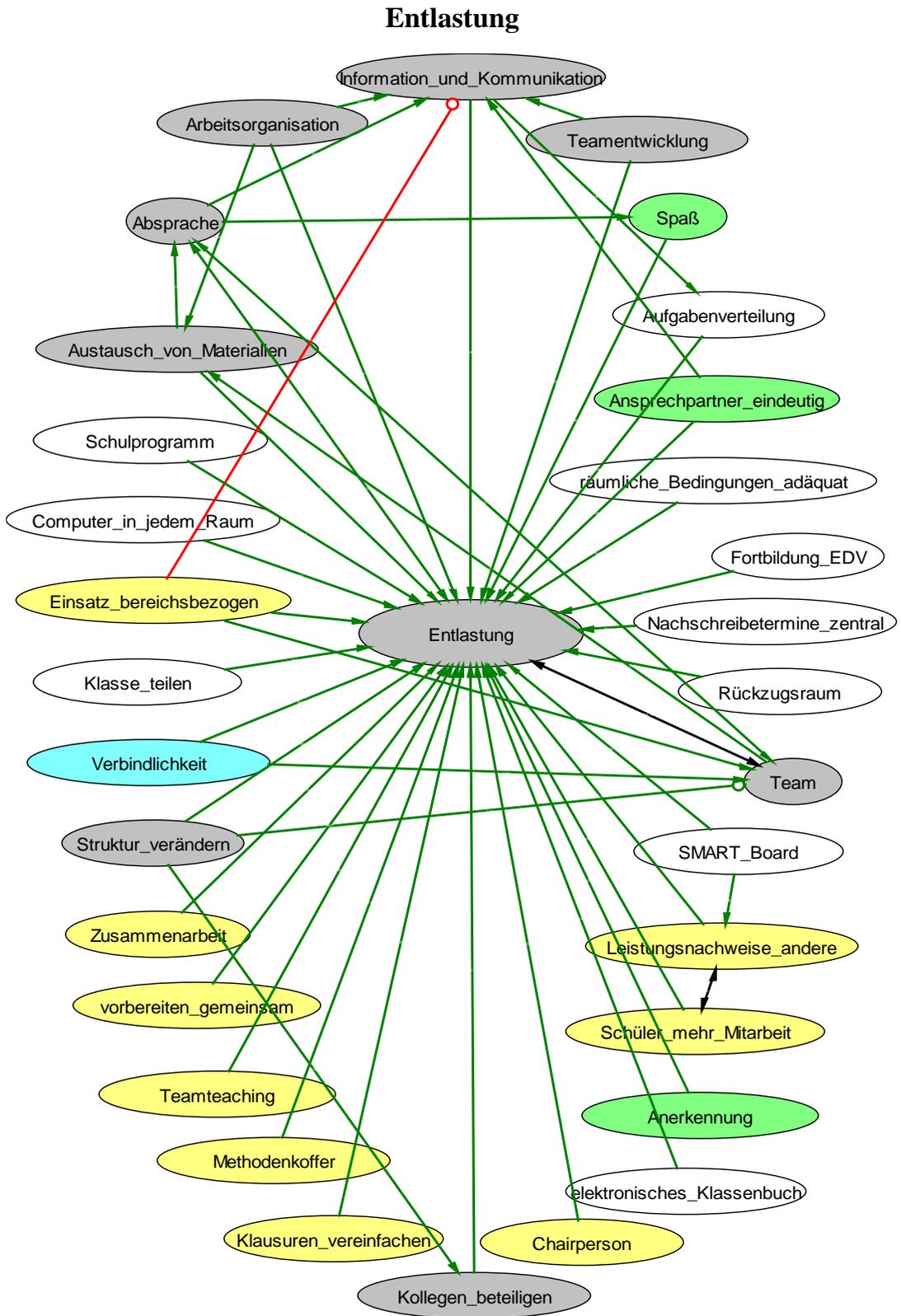


Abbildung 65: Einflüsse auf den Schwerpunkt „Entlastung“

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

Zunächst einmal wird die Ansicht vertreten, dass die Umsetzung von „Austausch von Materialien, Absprachen, Arbeitsorganisation, Information/Kommunikation, Teamentwicklung, Team, Kollegenbeteiligung und Strukturveränderungen“ auch zur Entlastung von Lehrpersonen und Schulleitungen führt. Darüber hinaus werden eher spezielle Maßnahmen vorgeschlagen wie z.B. die Vereinfachung von Klausuren, die Anschaffung eines Methodenkoffers, Teamteaching mit entsprechender Aufgabenverteilung, gemeinsame Vorbereitung und allgemein Zusammenarbeit (bei bereichsbezogenem Einsatz der Lehrpersonen und mit eindeutigen Ansprechpartnern). Weitere Vorschläge sind, so genannte Chairpersonen einzuführen, ein elektronisches Klassenbuch, vermehrte Mitarbeit von Schülern, alternative Leistungsnachweise, die nicht so umfangreiche Korrekturarbeiten erfordern. Hilfreich wären zentrale Nachschreibetermine für Klassenarbeiten und Klausuren (eventuell auch an einem Samstag). Entlastend würden außerdem veränderte Rahmenbedingungen wirken - wie etwa die Teilung von Klassen, angemessene räumliche Bedingungen (z.B. mit einem ruhigen Rückzugsraum, mit PCs in jedem Raum), und EDV-Fortbildungen. Schließlich werden arbeitsethische Bedingungen für eine Entlastung der Lehrpersonen (z.B. Verbindlichkeit und Anerkennung) genannt.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

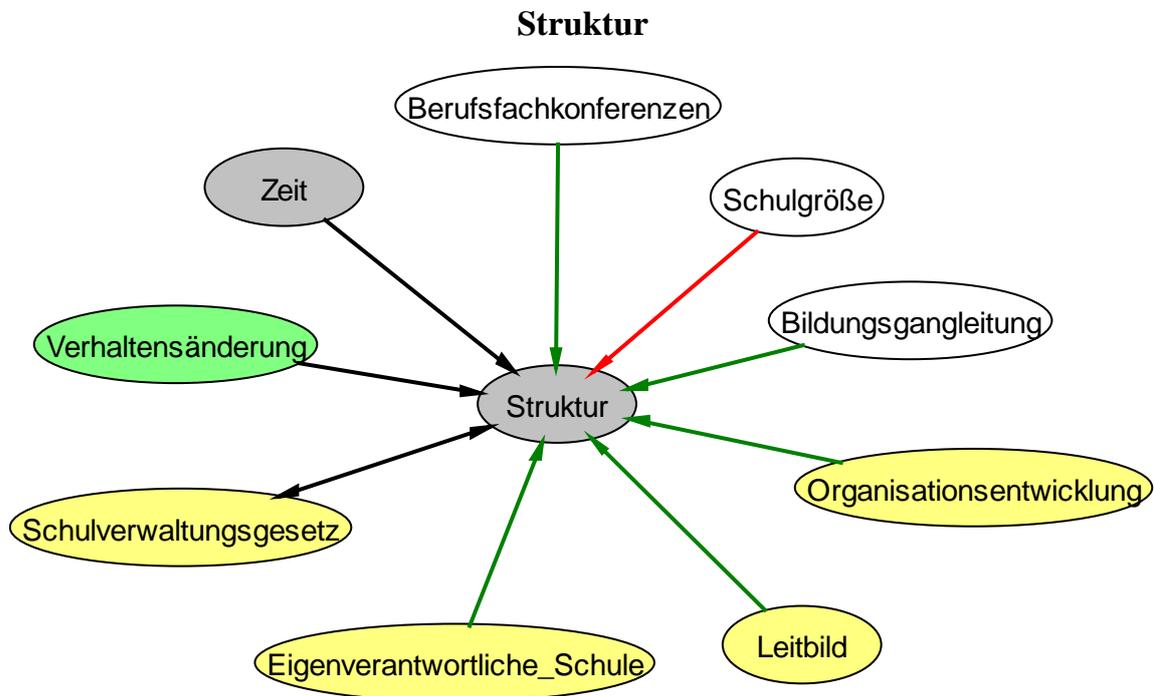


Abbildung 66: Beeinflussung des Schwerpunktes „Struktur“

Im Rahmen von eigenverantwortlicher Schule unterstützt das Leitbild die Reflexion. Das Schulverwaltungsgesetz verpflichtet berufliche Schulen, Berufsfachkonferenzen für alle Bildungsgänge einzurichten. Hier wären vereinfachte Strukturen hilfreich, die Freiräume für neue Ideen eröffnen. Auch wenn es ein längerer Prozess wird: Verhaltensänderungen sind wichtig.

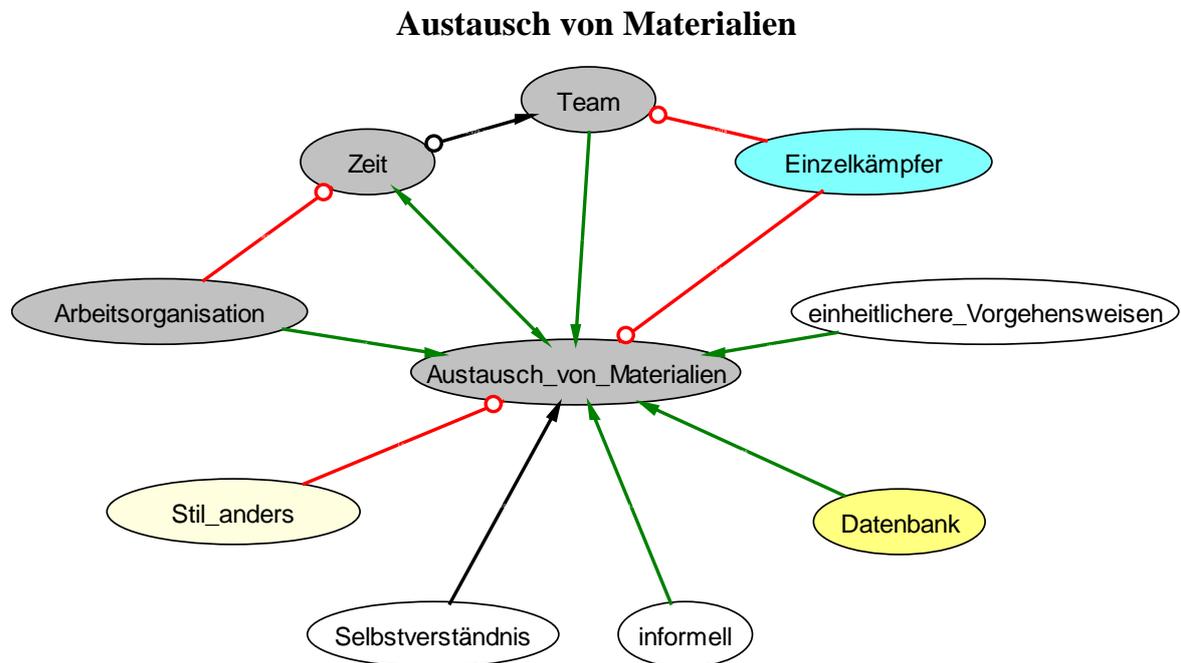


Abbildung 67: Beeinflussung des Schwerpunktes „Austausch von Materialien“

Austausch von Materialien findet zumeist informell statt. Wenn umfassend Unterrichtsfächer und Spezialfächer bekannt sind, können Kolleginnen und Kollegen angesprochen werden. Vor allem für junge Kollegen ist dies von Vorteil und in vielen Fällen eine Selbstverständlichkeit. Die Frage ist, ob und wie der Austausch von Materialien verbessert werden kann und welche einheitliche Vorgangsweise von Nutzen ist. Die Lehrpersonen sollten ihr gesamtes Material nicht irgendwo ablegen. Vielmehr sollten Aufgabenblätter und anderes Material gemeinsam erstellt werden. Zusätzlich können Einzelne ihre Arbeitsblätter hinzufügen. Damit kann ein gemeinsamer Materialpool - möglichst in Form einer Datenbank - entstehen, den jeder nutzen kann. Wichtig ist dabei die Möglichkeit der einfachen Materialsuche. Daneben wird es natürlich immer auch isolierte Lehrpersonen geben, die beim Austausch von Materialien nicht mitmachen oder die einen sehr eigenen Unterrichtsstil pflegen und deswegen mit Arbeitsaufgaben anderer nichts anfangen können.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

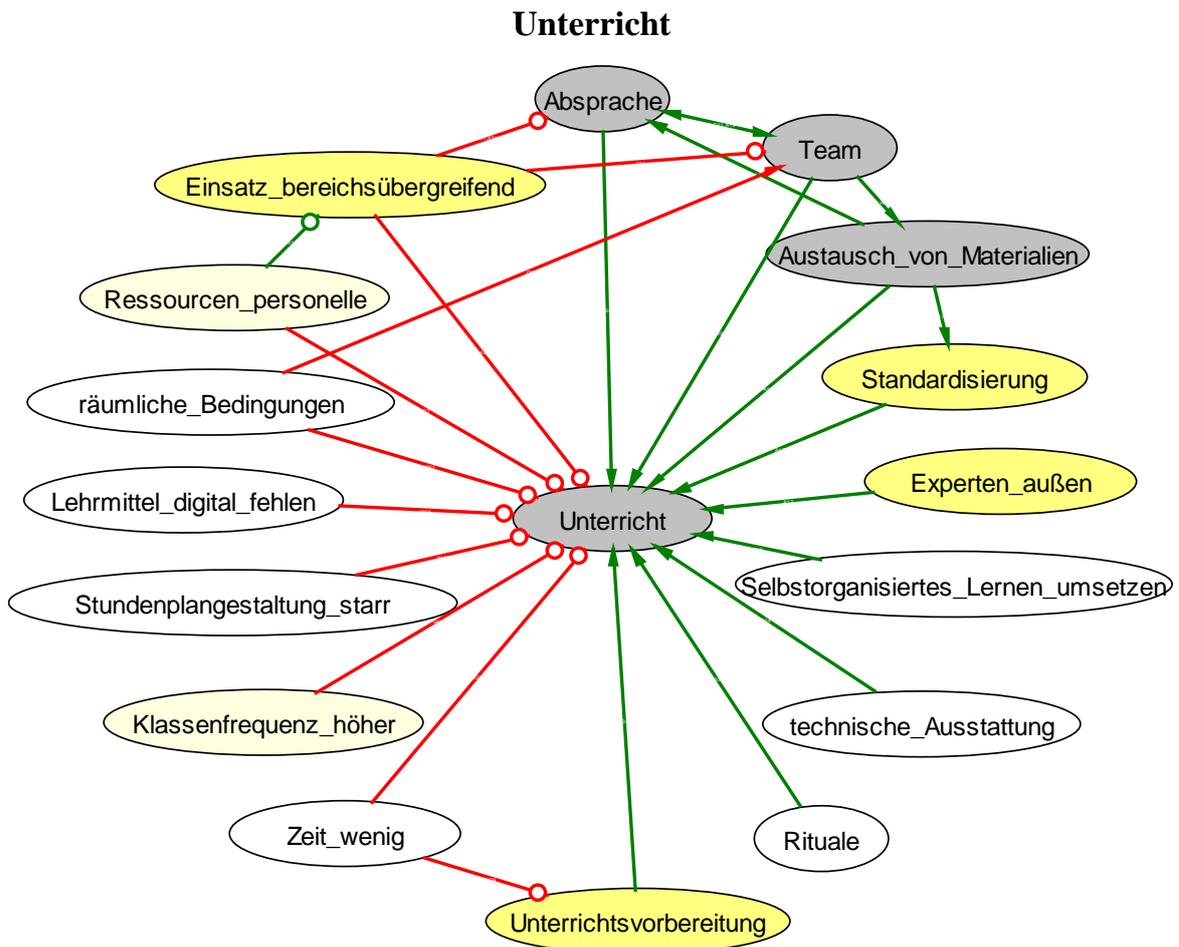


Abbildung 68: Einflüsse auf den Schwerpunkt „Unterricht“

Der Unterricht kann durch Absprachen, Teams, Austausch von Materialien wesentlich verbessert werden. Letzteres erfordert eine gewisse Standardisierung. Positiv für die Unterrichtsqualität ist neben einer guten Vorbereitung, dass gelegentlich auch Experten aus Betrieben einbezogen werden, - sowie eine gute technische Ausrüstung. Die Methode Selbstorganisiertes Lernen (SOL), Regeln und Rituale fördern den Unterricht. Ungünstig auf den Unterricht wirken der bereichsübergreifende Einsatz von Lehrpersonen, mangelnde personelle Ressourcen, Zeitmangel, eine zu hohe Klassenfrequenz, eine starre Stundenplangestaltung, sowie mangelhafte räumliche Bedingungen und fehlende digitale Lehrmittel.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

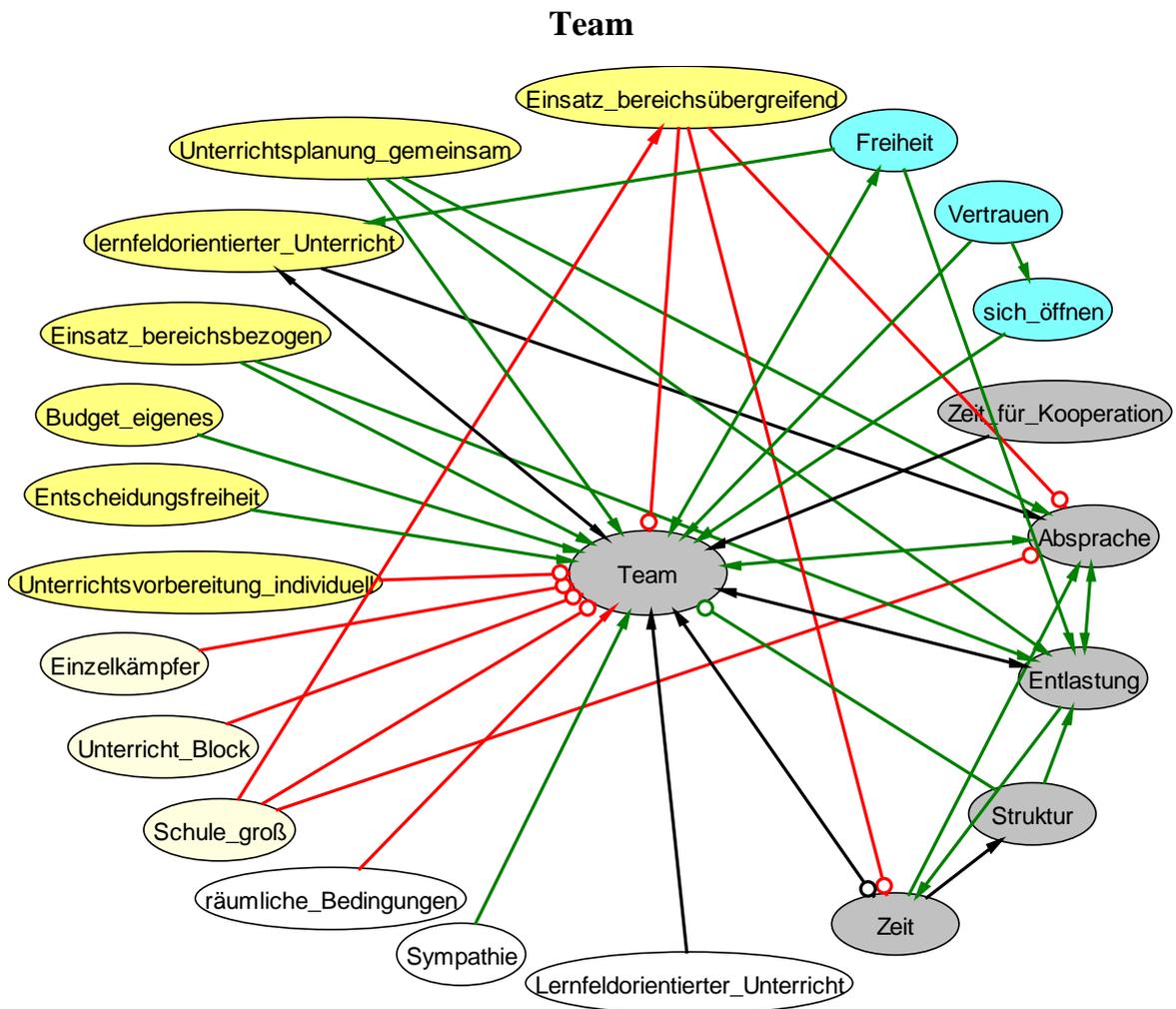


Abbildung 69: Beeinflussung des Schwerpunktes „Team“

Teamentwicklung wird durch kleine Organisationseinheiten und durch Freiheiten im Hinblick auf die Stundenplanung gefördert. Sie erfordert Zeit für Kooperationen und Absprachen, d.h. ein bis zwei Mal in der Woche z.B. zwei- bis dreistündige Treffen. Eine allgemeine Entlastung der Lehrpersonen wäre förderlich für die Teambildung. Sympathie, Vertrauen und ein Sich-Öffnen den Kolleginnen und Kollegen gegenüber verbessern die Arbeit von Teams. Bei fehlenden räumlichen Bedingungen, vor allem in großen Schulen, bei Blockunterricht und Einzelkämpfertum ist es schwierig, Teams zu bilden. Der lernfeldorientierte Unterricht, Entscheidungsfreiheiten aber auch ein kleines Budget für das Team und eine gemeinsame Unterrichtsvorbereitung fördern das Arbeiten in Teams.



## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

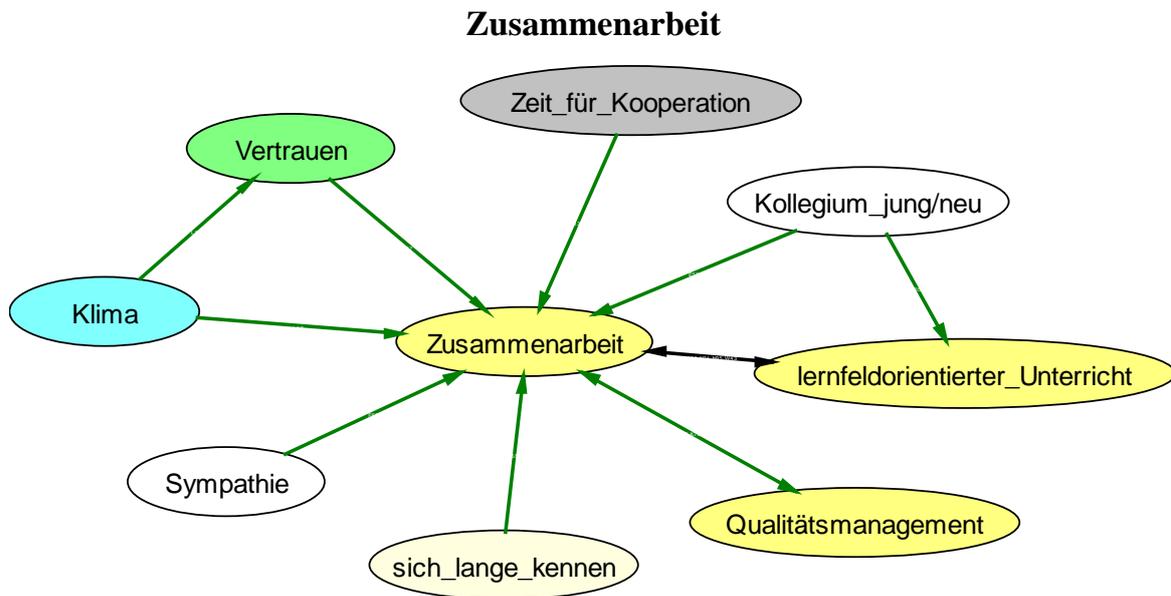


Abbildung 71: Förderung von Zusammenarbeit

Feste Zeiten zu vereinbaren, wäre ein wesentlicher Schritt zur Förderung der Zusammenarbeit, damit nicht schon die Terminalsuche zum Problem wird. Dabei können neue Kolleginnen/Kollegen mit einer verbindlichen Zusammenarbeit die Entwicklung anregen. Durch den lernfeldorientierten Unterricht ergeben sich viele kleine Teams, in denen sich die Kolleginnen untereinander absprechen. Auch das Qualitätsmanagement führt im allgemeinen zu einer engeren Zusammenarbeit. Vor allem wird die Zusammenarbeit aber durch Vertrauen, ein gutes Klima und durch gegenseitige Sympathie unterstützt.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

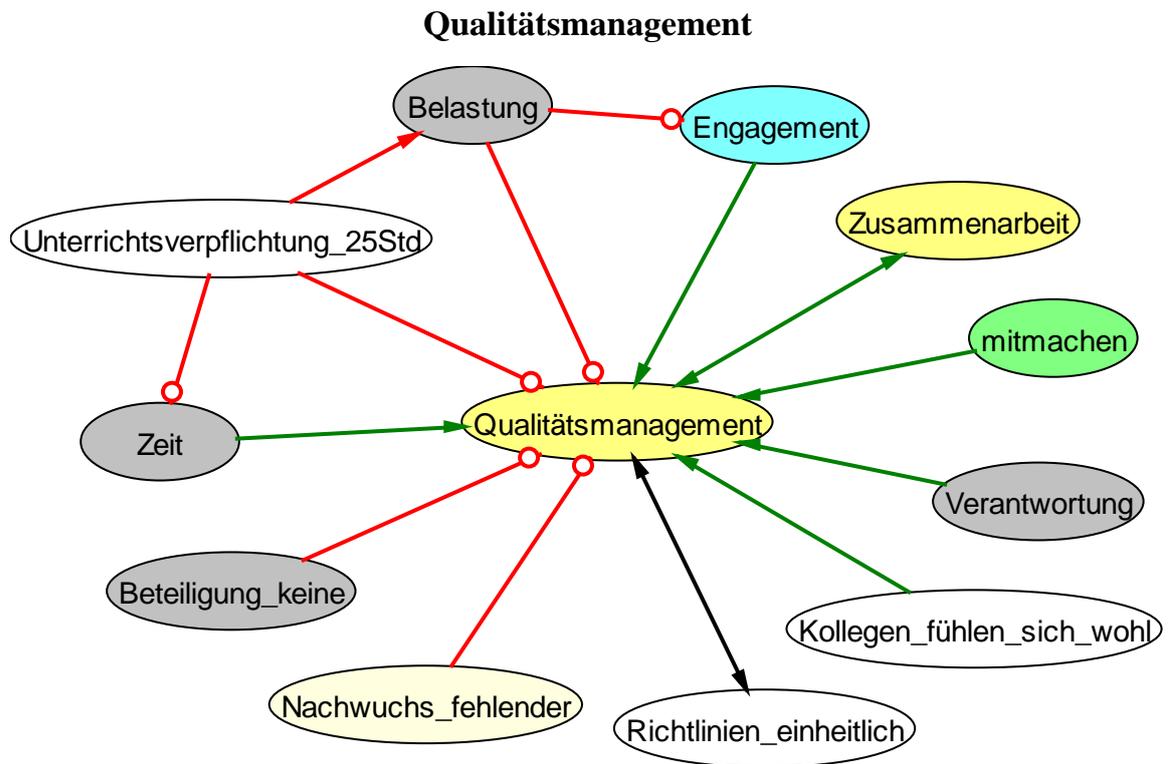


Abbildung 72: Die Beeinflussung vom Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement wird gefördert durch das Engagement von Kolleginnen und Kollegen, die mitmachen, zusammenarbeiten und sich verantwortlich fühlen. Wenn sich Lehrpersonen wohlfühlen, fühlen sich auch die Schülerinnen und Schüler wohl und der Unterricht verbessert sich qualitativ. Günstig wirken sich auch einheitliche Richtlinien auf die Qualität der Arbeit aus. Problematisch ist jedoch die Belastung der Lehrpersonen mit hoher Unterrichtsverpflichtung (25 Wochenstunden). Dadurch fehlt es an Zeit zu Absprachen, um sich z.B. neue Methoden und Lernmöglichkeiten anzueignen. Für einen Teil des Kollegiums wird es damit schwierig, sich zu beteiligen und in diesen Prozess der Qualitätsverbesserung einzusteigen.

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

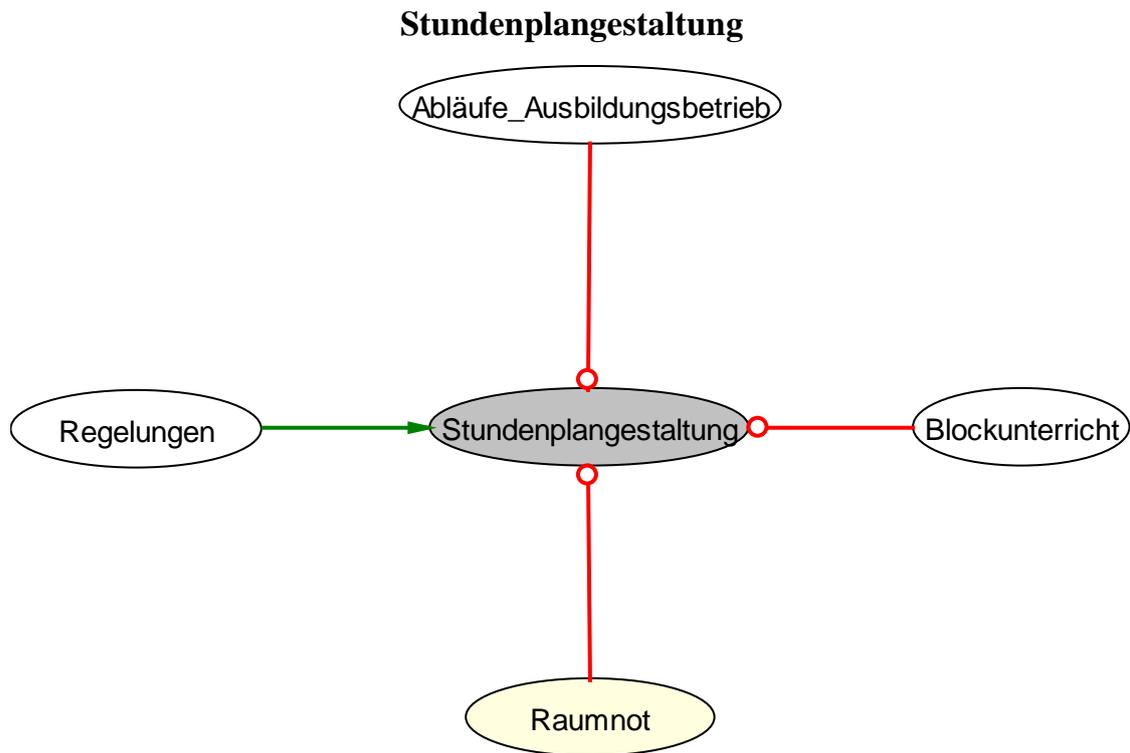


Abbildung 73: Schwierigkeiten der Stundenplangestaltung

Es gibt gute Regelungen für die Stundenplangestaltung, die klar festlegen, ab wann etwa jemand einen Anspruch auf einen unterrichtsfreien Tag hätte oder wie oft er oder sie über die sechste Stunde hinaus unterrichten soll, wobei über den Lehrerausschuss geregelt wird, wie viele Freistunden maximal möglich sind usw. Die tatsächliche Stundenplangestaltung ist aber sehr schwierig, sei es wegen der organisatorischen Abläufe in Betrieben, wegen der Raumnot in Schulen, oder aber auch wegen des Teilzeitunterrichts oder wegen des Blockunterrichts.

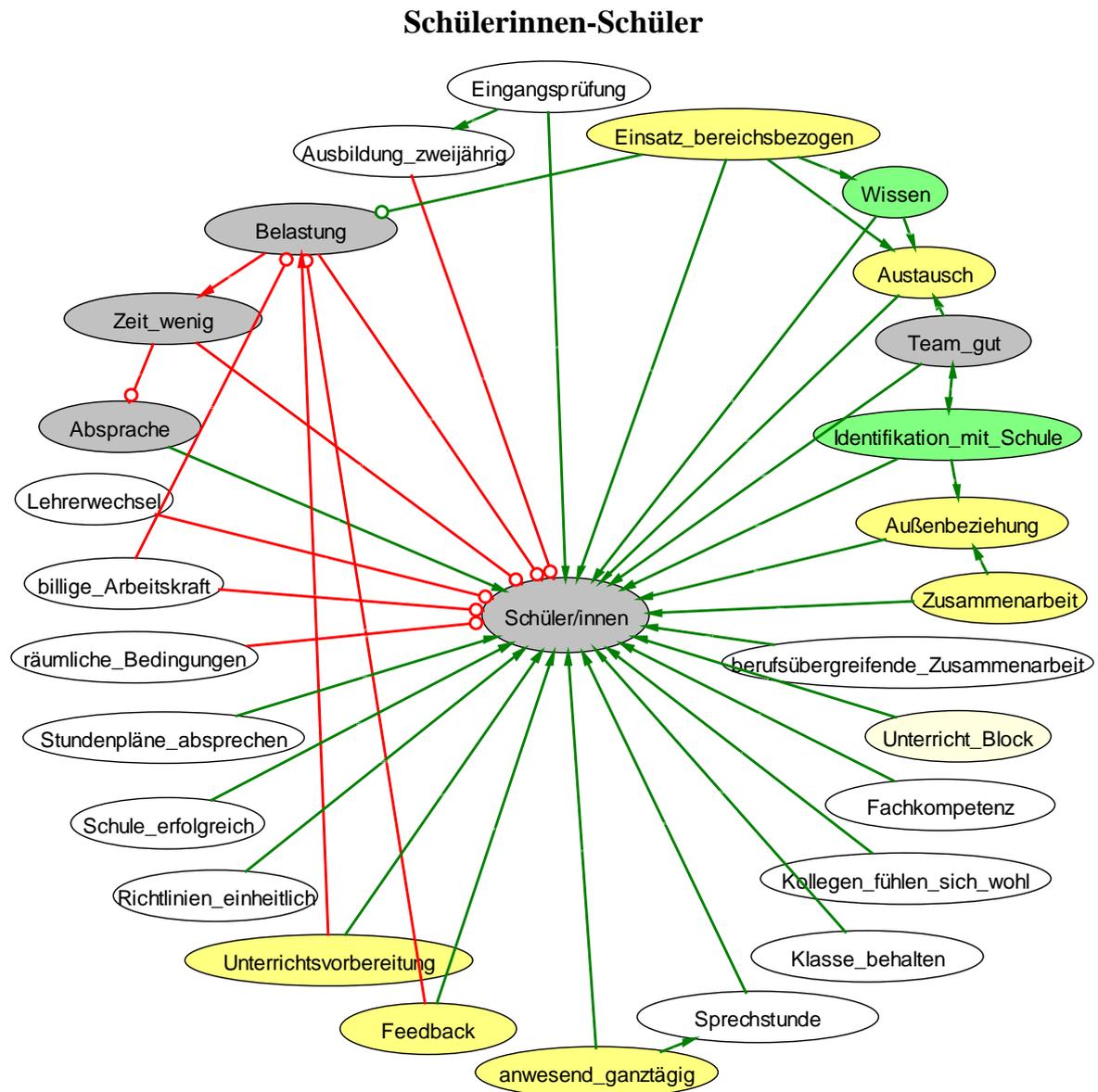


Abbildung 74: Einflüsse auf Schüler – Schülerinnen

Die meisten Maßnahmen, die zur Entwicklung eines Schwerpunktes an der Schule gedacht sind, wirken sich auch auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler aus: So etwa die höhere Fachkompetenz, berufsübergreifende Zusammenarbeit bei bereichsbezogenem Einsatz der Lehrpersonen, Teamarbeit und eine hohe Identifikation mit der Schule. Ebenso ist es für Schülerinnen und Schüler positiv, wenn sich die Kolleginnen und Kollegen wohlfühlen, wenn Lehrpersonen die Klasse über mehrere Jahre behalten und wenig gewechselt werden. Wenn Lehrpersonen sich gut vorbereiten, Sprechstunden für die Schülerinnen und Schüler anbieten und ganztägig anwesend sind, so ist dies auch von Vorteil für die

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

Schülerinnen. Des weiteren wären einheitliche Richtlinien für Schülerinnen, Schüler und Klassen, gut vereinbare Stundenpläne und gute räumliche Bedingungen wichtig. Wenn hingegen bei eher schwächeren Schülerinnen und Schülern in einer zweijährigen Ausbildung der Stoff von drei Jahren untergebracht werden soll oder Auszubildende als kostengünstige Arbeitskräfte angesehen werden, so wirkt sich dies selbstverständlich negativ auf Schülerinnen und Schüler aus.

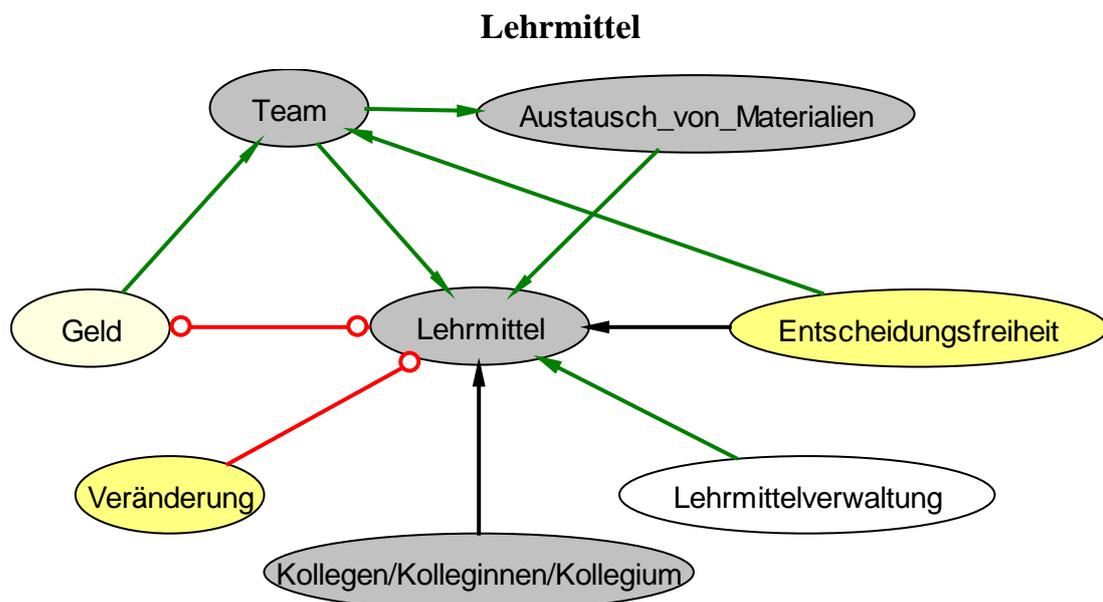


Abbildung 75: Maßnahmen für Lehrmittel

Lehrmittel können wesentlich verbessert werden durch den Austausch von Materialien und durch die Zusammenarbeit in Teams, wobei die Teams auch Entscheidungsfreiheit über die Auswahl und den Einsatz von Lehrmitteln haben sollten. Eine gute Lehrmittelverwaltung kann das vorhandene Material wesentlich aufwerten. Bei Neuordnung von Bildungsgängen wird die Einführung neuer Lehrmittel im Kollegium besprochen.

In den vorangestellten Abbildungen wurden Einflussmöglichkeiten graphisch wiedergegeben, die den Schwerpunkten zweier Schulzentren in Bremen und Bremerhaven zugeordnet sind. Die Texte, die jedem einzelnen Pfeil der obigen Graphiken zugrunde liegen, geben die jeweiligen Diskussionen zu möglichen Maßnahmen wieder. Sie können im Programm WinRelan<sup>®</sup> durch Anklicken der Pfeile wiedergegeben werden.

## **4.2 Ergebnisse der zweiten GABEK-Konferenzen an zwei Schulzentren**

Bei den zweiten Konferenzen wurden die Kausalnetzgraphiken verwendet, die sich auf die speziellen Schwerpunkte der entsprechenden Schule bezogen. Die Teilnehmenden haben aus diesen Wirkungsvermutungen konkrete Maßnahmen entwickelt. Es waren geeignete Vorschläge auszuwählen, neu zu umschreiben und zu überprüfen, ob sie in der eigenen Schulsituation anwendbar sind. Dabei erarbeiteten die beteiligten Schulzentren der zweiten GABEK-Konferenzen die im folgenden Kapitel aufgelisteten Vorschläge. Es handelt sich im Folgenden um die Protokolle der zweiten GABEK-Konferenzen an zwei Schulzentren.

### **4.2.1 Ergebnisse an den LSH**

#### ***Schwerpunkt „Team“***

Stärkung des Bildungsgangs in Teamorganisation durch eigene finanzielle Ressourcen

Gestaltung des Unterrichtes nach dem “Universitäts”-Prinzip

durch Spezialisierung der Lehrenden auf bestimmte Themen und

durch Unterrichten von mehreren Klassen gleichzeitig in „Vorlesungen“. Effekt zeitliche und personelle Entlastung

#### ***Schwerpunkt „Absprache“***

Einrichten eines gemeinsamen Materiallagers für den Austausch von Materialien

Aufbau einer Bildungsplattform für Lehrende und Lernende

Zielvereinbarungen mit Schülern (Entlastung durch mehr Verbindlichkeit)

Evaluation der Stundenplangestaltung

Institutionalisierung von Versammlungen der Bildungsgangsprecherinnen und -sprechern

Institutionalisierte Absprachen im Bildungsgang (zwischen Teams und jahrgangbezogen)

#### ***Schwerpunkt „lernfeldorientierter Unterricht“***

Prüfung von Möglichkeiten besserer Aufbewahrung von Materialien (feste Räume für Klassen, feste Räume für Lehrer oder Rollwagen für Lehrer)

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

Fortführung der Arbeit mit vereinbarten Standardisierungen (Qualifikationsbausteine, Bewertung des Sozialverhaltens der Schüler, Kriterien mündlicher Mitarbeit)

Institutionalisierter Austausch mit Externen (Praxisanleiter, Experten aus Bremerhaven) auch zur Entlastung

Verbesserung der technischen Ausstattung (PCs in jedem Klassenraum, Beamer, TV, Internet)

Flächendeckende Umsetzung der Methode Selbstorganisierten Lernens (SOL)

Monatliche Treffen zur Abstimmung der Lernfeldarbeit

Schulinterne Entwicklung von Curricula durch Teams im Rahmen einer Neuordnung der Ausbildung

### ***Schwerpunkt „Zeit“***

Vereinfachung von Klausuren

Konkurrierende Projekte “anhalten”

Digitale Zeugniserstellung

E-Mail-Pflicht

Teamteaching mit Arbeitsteilung

Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

#### **4.2.2 Ergebnisse des Schulzentrums an der Grenzstraße**

##### ***Schwerpunkt „Austausch von Materialien“***

Entwicklung einer Datenbank für Vergleichsarbeiten und Prüfungsaufgaben

Standardisierte Gestaltung von Arbeitsblättern

Intensivierung der Nutzung des schulischen Portals zum Austausch von Materialien

##### ***Schwerpunkt „Qualitätsmanagement“***

Verstetigung des Q2E-Prozesses

Einbezug weiterer Kollegen in die konkrete Q2E-Aufbauarbeit

Erarbeitung eines Konzeptes „betriebliches Vorschlagswesen“

##### ***Schwerpunkt „Zusammenarbeit“/„Team“***

Institutionalisierung fester Kooperationszeiten (Stundenplan) und Bereitstellung von Räumen

Förderung individueller Schwerpunktsetzung

Verbesserte Nutzung des Schwarzen Bretts und der Schulleitungsinfos

##### ***Schwerpunkt „Lehrmittel“***

Verbesserung des Ausleihverfahrens und vorhandener EDV\_Ressourcen

Festlegung von Budgets für die einzelnen Bereiche oder Sparten

##### ***Schwerpunkt „Absprache“***

Kontrolle der Verantwortlichkeit

Planungssicherheit in Bezug auf den Unterrichtseinsatz

Einrichtung von gesonderten Zeitfenstern für Konferenzen (z.B. 9./10. Stunde)

Evaluation der Nutzung bereits bestehender Kooperationszeitfenster

##### ***Schwerpunkt „Entlastung“***

Freie Zeit für Kooperation und gemeinsame Unterrichtsvorbereitung

Austausch von Materialien

Frontalunterricht statt Gruppenarbeit für bestimmte Themen und Klassen

##### ***Schwerpunkt „Einsatz bereichsübergreifend“***

## Von Schwerpunkten zu Maßnahmen

Einsatz in nicht mehr als zwei Bereichen, mit einem Schwerpunkt

### ***Schwerpunkt „Mehraufwand“***

Entlastung durch digitalisierte Zeugniserstellung

Ausrichtung der Öffnungszeiten der Cafeteria auf die Arbeitsbedingungen

Einrichten von Arbeitsplätzen an der Schule (geteilte Schreibtische, Rollwagen)

Erarbeitung von Aufgabenprofilen

### ***Schwerpunkt „Zeit“***

Entlastung durch Doppelbesetzung /Teamteaching/, „Lernbüro“

Wie die obigen Ergebnisse zeigen, führten die Diskussionen in den zweiten GABEK-Konferenzen

teilweise zu einer Einschränkung der angepeilten Schwerpunkte,

zu einer wesentlichen Konkretisierung der ins Auge gefaßten Vorhaben und

zu ergänzenden Maßnahmen, die im Hinblick auf die Umsetzung in der aktuellen Schulsituation neu vorgeschlagen worden sind.

Mit der Auswahl von Maßnahmen ging es nach den zweiten Konferenzen um gemeinsame vertiefende Diskussionen mit dem Ziel, für die gewählten Maßnahmen verantwortliche Personen und einen Zeitrahmen zu bestimmen. Die hieraus resultierenden Ergebnisse wurden von dem GABEK-Team einer weiteren Analyse unterzogen.

### **4.3 Zur Nutzung von Kausalgraphiken an weiteren Schulen**

Die Kausalgraphiken können – wie alle dokumentierten Schritte in der Anwendung von GABEK® - zur Reflexion auch in anderen Schulen dienen. Dennoch empfiehlt es sich, alle Projektschritte nachzuvollziehen. Eine gute Idee zur Verbesserung führt nicht zwangsläufig zur Umsetzung und ersetzt nicht einen oft beschwerlichen und langwierigen Veränderungsprozess.

Dennoch: Schulen, in denen bereits ein Reflexions- und Veränderungsprozess eingeleitet wurde, können anhand von Kausalgraphiken (anderer Schulen) geeignete Maßnahmen finden und nutzen. In Schulen, wo stabile Gewohnheiten vorherrschen, könnte durch eine Diskussion der Kausalvermutungen eine fruchtbare Reflexion auf die eigene Situation eingeleitet werden.

## **5 Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen**

### **5.1 Rückblick in der dritten GABEK-Konferenz**

In einer dritten Konferenz hatte jede Schule Gelegenheit, über die Wahl von Schwerpunkten, die Festlegung von Maßnahmen und über erste Schritte der Umsetzung zu berichten und Erfahrungen auszutauschen. Dabei zeigte sich, dass der Prozess der Organisationsentwicklung an den beteiligten Schulen sehr unterschiedlich verlaufen ist - aber auch, dass es große Übereinstimmungen in der Wahl der Schwerpunkte und Ziele gab.

Entscheidend war jeweils der Entwicklungsstand der Schulen zu Projektbeginn. Infolgedessen wurde eine recht unterschiedliche Dynamik in der Entwicklung beobachtet.

Gegen Ende des Projektes kristallisierten sich dennoch verschiedene Synergien zwischen unterschiedlichen Maßnahmen heraus. Eine spezielle formale Analyse der Wirkungsvermutungen zeigte, dass das Gesamtsystem Schule auf sehr unterschiedliche Weise durch die Umsetzung von Maßnahmen erfolgsversprechend gesteuert werden kann. Dies soll im Folgenden durch die Darstellung von zyklischen Vernetzungen zwischen Schwerpunkten und Zielen erklärt werden.

### **5.2 Die systemische Darstellung von Wirkungszusammenhängen**

Auf der Grundlage aller Interviews konnte durch Kodierung der Kausalannahmen ein sehr komplexes virtuelles Netz von vermuteten Einflüssen und Wirkungen gebildet werden. Mit Hilfe des gespeicherten virtuellen Gesamtnetzes können jene Wirkungsbeziehungen herausgegriffen werden, die zyklisch geschlossen sind, in denen also Rückkoppelungsbeziehungen angenommen werden. Allerdings werden die Auszüge auf die Variablen beschränkt, die wenigstens an einer Projektschule als Schwerpunkte (grau) oder als Maßnahmen (gelb) gewählt worden sind. Die folgenden Abbildungen 76 bis 79 zeigen Beispiele für die Rückkoppelung von Wirkungsbeziehungen.

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

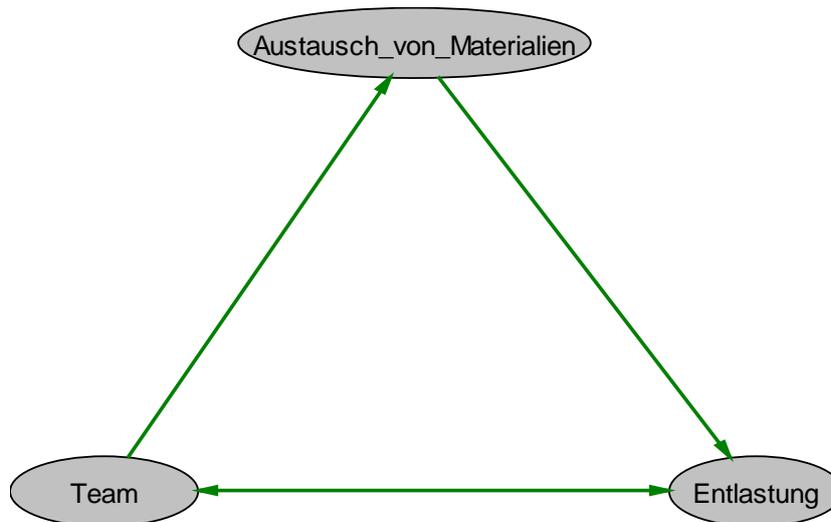


Abbildung 76: Ein Wirkungskreis zwischen drei Schwerpunkten

Nach Meinung der befragten Lehrpersonen fördert Entlastung die Teambildung. Teams erleichtern wiederum den (der Entlastung dienenden) Austausch von Materialien. Diese wiederum führt zur Entlastung. Damit wird angezeigt, dass auch indirekt in den schulischen Gestaltungsprozess eingegriffen werden kann. Wird z.B. Teambildung angestrebt, könnte auch beim Austausch von Materialien begonnen werden. Sofern alle drei Schwerpunkte weiter im Auge behalten werden, könnten sich nach einiger Zeit mit begrenztem Aufwand Teams bilden.

Dieser Wirkungskreis kann durch andere zyklische Zusammenhänge erweitert werden, wie die folgende Abbildung zeigt:

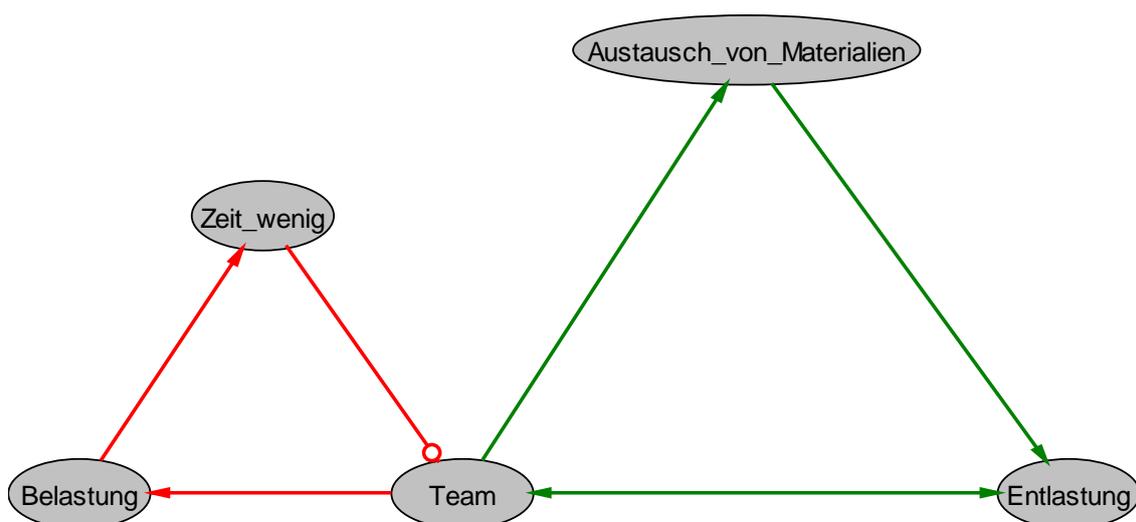


Abbildung 77: Koppelung von zwei Wirkungskreisen

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

Teams führen auch zu weiterer insbesondere zeitlicher Belastung, wodurch der Teambildung entgegengewirkt wird. Es können aber auch Gegenmaßnahmen beschlossen werden, die weitere Entlastungen bewirken, wie nachfolgend dargestellt wird:

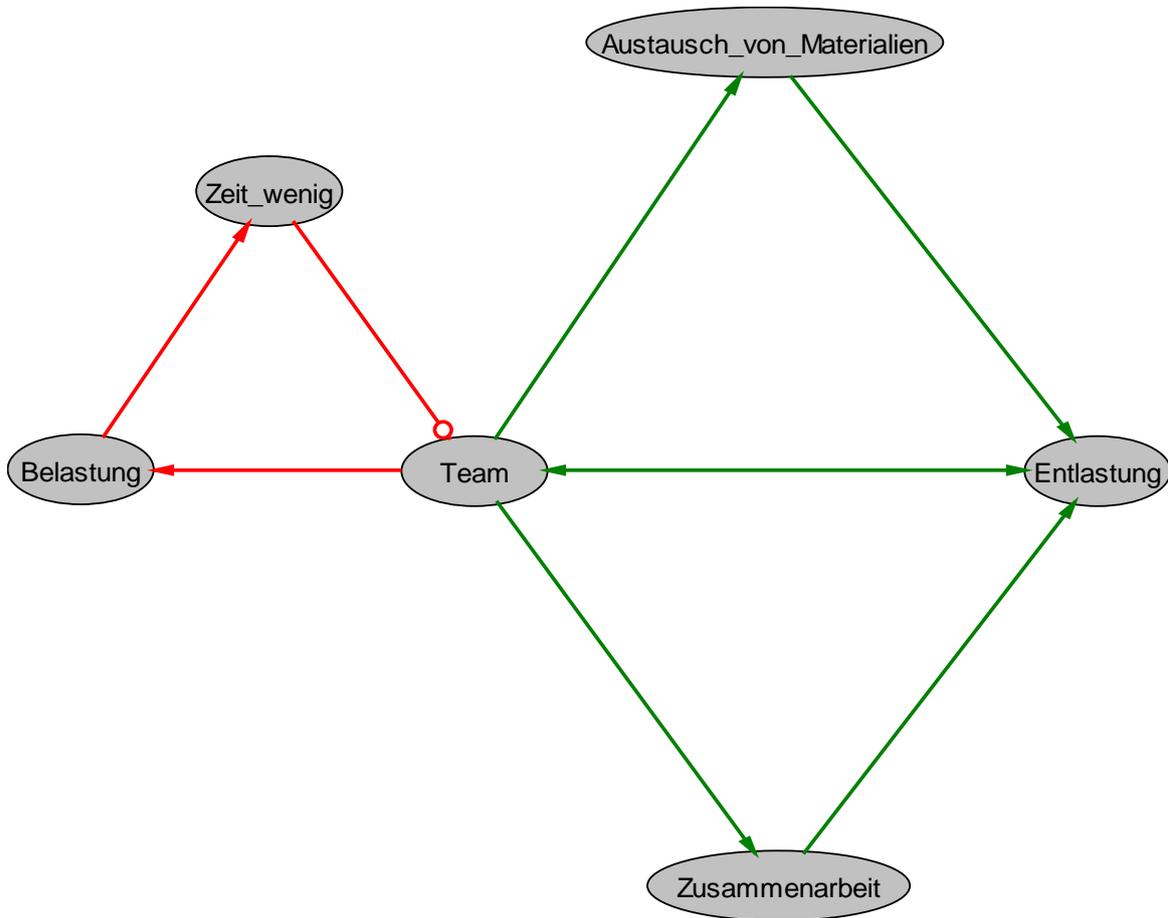


Abbildung 78: Einflüsse auf Entlastung

Die von den Lehrpersonen vermuteten Kausalzusammenhänge sind in ein umfassendes Netz von weiteren Rückkoppelungsbeziehungen eingebettet, das bereits einen Großteil der insgesamt gewählten Schwerpunkte enthält. Die nachfolgende Abbildung stellt ein auf Lehrerfahrungen und Vermutungen der Lehrpersonen gründendes kausales System von Wirkungskreisen dar, das nur Variablen enthält, deren Veränderung zur Folgeveränderung aller anderen Variablen im System führen kann, da alle zyklisch miteinander verbunden sind.

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

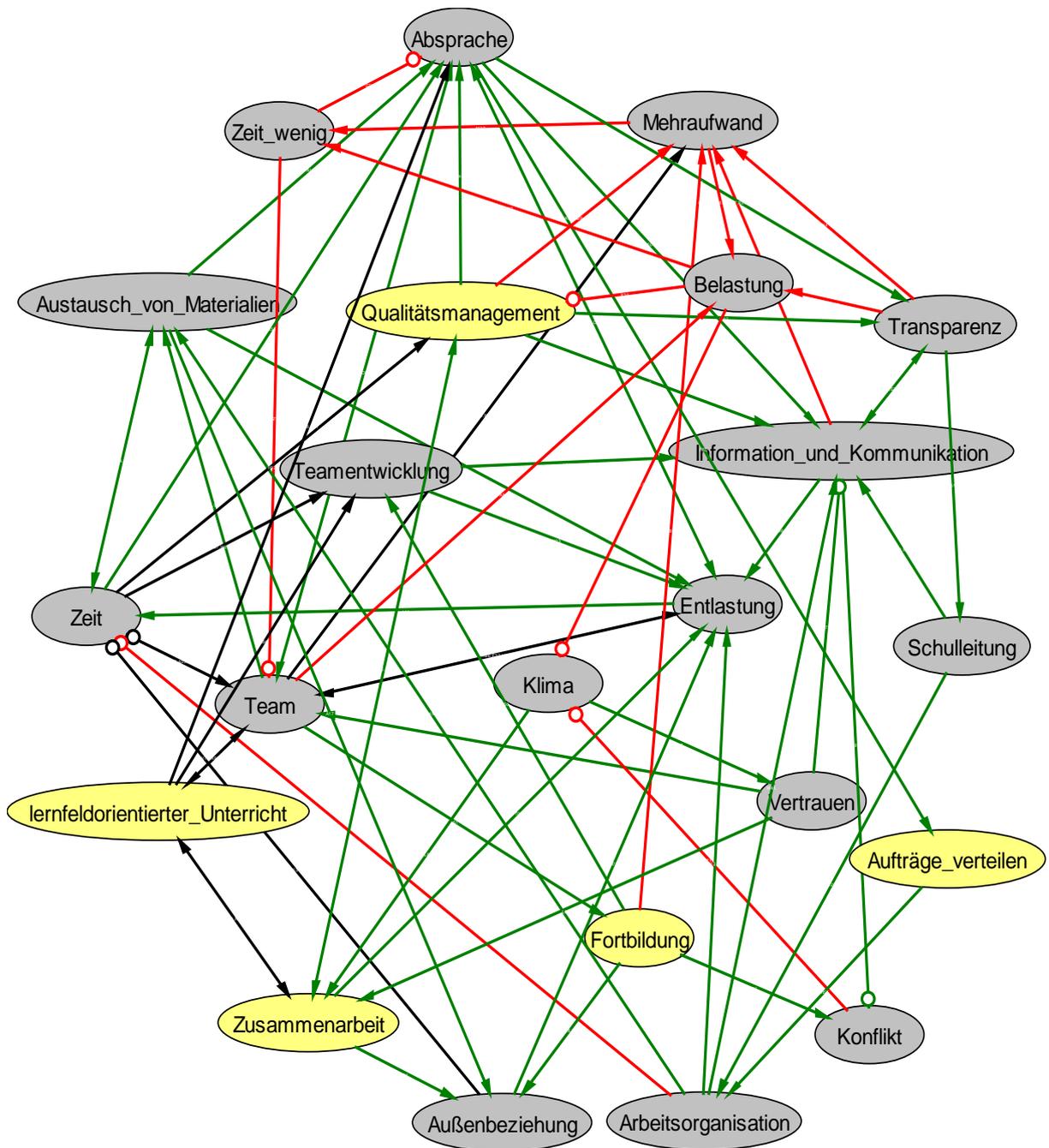


Abbildung 79: Zyklische Wirkungszusammenhänge auf er Basis aller 64 Interviews

Wenn die angenommenen Einflüsse dieser Abbildung tatsächlich wirksam sind, dann ist es vernünftig, Maßnahmen so zu setzen, dass die eine oder andere Variable aus der obigen Abbildung günstig beeinflusst wird, denn durch Rückkoppelungsbeziehungen treten Selbstverstärkungseffekte auf. Werden aus einem solchen System heraus mehrere Variablen günstig beeinflusst, so wirken diese synergetisch und selbstverstärkend weiter. Da in der Kausalstruktur

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

Veränderungen *einer* beliebigen Variablen nach einiger Zeit Veränderungen für *alle* anderen Variablen bewirken, ist es nicht mehr wichtig, an welcher Stelle die Schulen mit Umsetzungsversuchen beginnen. Egal wo angesetzt wird, immer kann damit eine Veränderung des Gesamtsystems erzielt werden. Das Denken in zyklischen Wirkungszusammenhängen führt also zu erweiterten Handlungsspielräumen.

### 5.3 Umsetzung der Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

Die in der zweiten Konferenz ausgewählten Maßnahmen wurden über weitergehende Diskussionen in den Kollegien verändert, weiterentwickelt und erneut selektiert. Sie wurden insofern präzisiert, als ein Zeitrahmen zur Umsetzung erarbeitet und die Verantwortlichkeiten verteilt wurden.

Verschiedene Maßnahmen können direkt oder indirekt ein und denselben Schwerpunkt beeinflussen. Sie können synergetisch in ein und dieselbe Richtung wirken oder auch gegensätzlich ausgerichtet sein, so dass sich die Wirkungen aufheben können. Wenn jede Person ihre eigene Aufgabe ohne Absprache mit anderen Teilnehmern der Arbeitsgruppe ausführen würde, käme es zu Reibungsverlusten, da Interferenzen und Friktionen zwischen den Folgen und Nebenwirkungen der Einzelaufgaben zustande kommen. Um dies zu vermeiden, wurde bei der Arbeitsgruppenbildung darauf geachtet, wie sich die Folgen der vorgesehenen Maßnahmen gegenseitig beeinflussen. Um Synergien zu nutzen, sind gegenseitige Absprachen und Informationen zentral.

#### 5.3.1 Arbeitsgruppen an den LSH

In den LSH sind Maßnahmen ausgewählt worden, die auf sechs zyklisch verbundene Schwerpunkte ausgerichtet waren: *Absprache*, *Transparenz*, *lernfeldorientierter Unterricht*, *Team*, *Austausch von Materialien* und *Zeit*. Zur Bearbeitung wurde zu jedem Schwerpunkt eine Arbeitsgruppe gebildet. Die hier bearbeiteten Maßnahmen sind aus den nachfolgenden Abbildungen zu entnehmen. Dabei wird jeder Einzelmaßnahme eine eigene Bezeichnung zugewiesen, die durch einen Personennamen ersetzt werden kann. Die von der LSH benannten sechs Personen könnten somit als Verantwortliche für je eine Arbeitsgruppe aufgefasst werden:

Person Ba: Aufgaben Ba1, Ba2, Ba3, Ba4, Ba5 (Schwerpunkt Absprachen)

Person M: Aufgaben M1, M2, M3, M4 (Schwerpunkt Team)

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

Person V: Aufgaben V1, V2, V3, V4 (Schwerpunkt Austausch von Materialien)

Person B: Aufgaben B1, B2, B3, B4 (Schwerpunkt Zeit)

Person G: Aufgaben: G1, G2, G3, G4, G5, G6 (Schwerpunkt Transparenz)

Person Sch: Aufgaben: Sch1, Sch2, Sch3, Sch4, Sch5, Sch6, Sch7 (Schwerpunkt Lernfeldorientierter Unterricht)

Maßnahmen oder Variablen, für die Handlungsbedarf gesehen wird, sind in den folgenden Graphiken in **Gelb** abgebildet - auch wenn sie oben vielleicht als Ziele oder Rahmenbedingungen bezeichnet worden sind. **Grau** bleiben alle Variablen, die von einer der Projektschulen als Schwerpunkte gewählt worden sind. Die Bezeichnungen an den Pfeilen verweisen hier auf die Personen, die in der Schule für die entsprechende Aufgabe verantwortlich sind. Die fett gezeichneten Pfeile (mit Indizes) beziehen sich auf intendierte Folgen, zart gezeichnete (ohne Indizes) auf nicht intendierte Nebenwirkungen, die günstig oder ungünstig sein können.

Wenn alle Maßnahmen-Schwerpunkt-Paare, die an den LSH beschlossen wurden, zusammengefügt werden, ergibt sich das folgende komplexe Wirkungsgefüge:



## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

Clusteranalyse werden Gruppen von Wirkungsbeziehungen gebildet, die innerhalb der Gruppe möglichst eng zusammenhängen, wobei die Gruppen untereinander so wenig wie möglich verbunden sind.

### **LSH Gruppe 1: Schwerpunkt Absprache**

Die erste Arbeitsgruppe plant, welche Stundenplangestaltung kollegiale Absprachen erleichtert. Berücksichtigt werden sollten:

- gemeinsame Präsenzzeiten und Parallelstunden
- die Auswirkungen freier Tage (von Lehrpersonen)
- die strukturellen Veränderungen, die durch Bildungsgangsprecher-  
versammlungen entstehen
- aber auch Fragestellungen wie z.B.:
- führen Zielvereinbarungen mit lernschwachen Schülern zu deren Entlastung?
- Gibt es Verfahren im Qualitätsmanagement, die zu verbindlichen Absprachen  
führen?

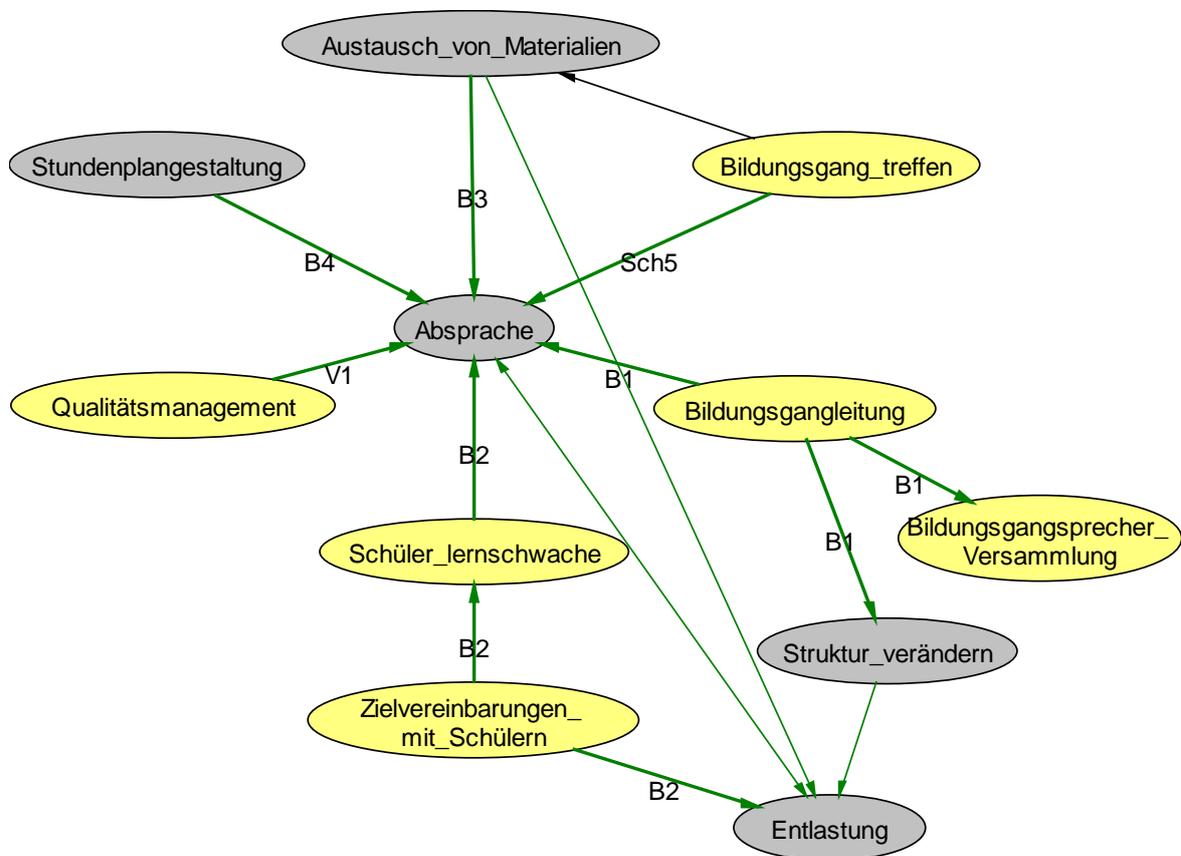


Abbildung 81: Verbesserungsmaßnahmen zum Schwerpunkt „Absprachen“

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

Diese in WinRelan<sup>®</sup> durch Clusteranalyse gebildete Gruppe unterscheidet sich von der Gruppierung nach Schwerpunkten, die von der Schule selbst vorgenommen wurde. So wurde von der Schule die Maßnahme „Bildungsgang-Treffen“ (Sch5) einer anderen Gruppe zugeordnet, da sie als Maßnahme auch in anderen Gruppen kausal eingebunden ist (Gruppe 6/Lernfeldorientierter Unterricht, Gruppe 3/Austausch von Materialien).

Bei der Maßnahme „Qualitätsmanagement“ (V1) verhält es sich anders. In der Schule ist Qualitätsmanagement dem Schwerpunkt „Austausch von Materialien“ zugeordnet worden, da „Bildungsgang-Treffen“ den Austausch von Materialien mit beeinflusst. Dieser Einfluss ist bei der automatisierten Clusteranalyse nur ein indirekter Einfluss (über Zusammenarbeit – lernfeldorientierter Unterricht – Team) vorhanden, da hier der direkte Kausaleinfluss von „Qualitätsmanagement“ auf „Absprachen“ die Grundlage bildet.

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### **LSH Gruppe 2: Schwerpunkt Team**

Teams sind eng verbunden mit “lernfeldorientiertem Unterricht”, der Teams erfordert, aber auch fördert.

Die Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit sind z.B. Arbeitsräume, Ressourcen, feste Teamzeiten sowie die Einrichtung von Bildungsgangkonferenzen. Wenn Lehrpersonen entlastet werden, wirkt sich dies positiv auf die Teamarbeit aus. Entlastung kann z.B. über veränderte Unterrichtsformen eintreten, indem manche Stunden wie Vorlesungen an der Universität für größere Schülergruppen gehalten und diese von Trainingsphasen mit kleineren Gruppen unterschieden werden.

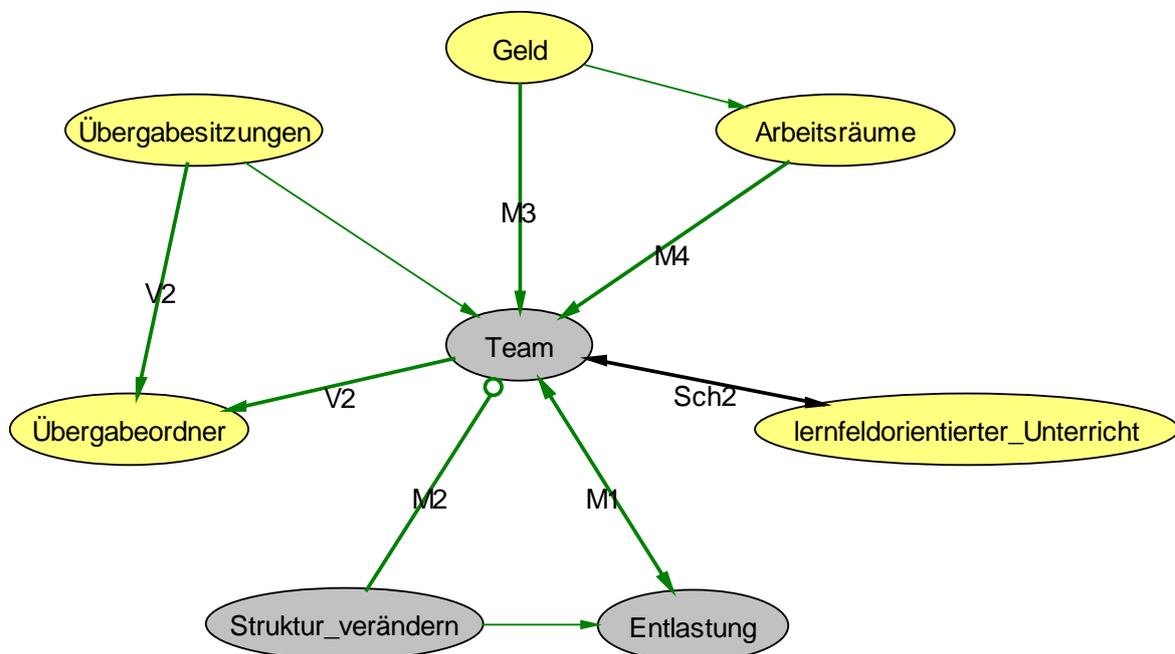


Abbildung 82: Maßnahmen zur Förderung von „Teams“

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### **LSH Gruppe 3: Schwerpunkt Austausch von Materialien**

Auf die Wichtigkeit eines Materiallagers wurde bereits verwiesen. Eine Bildungsplattform für Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, befindet sich bereits im Aufbau. Ziel ist, dass alle Lehrpersonen ihr Material aufbereiten und anderen zugänglich machen. Als hilfreich werden Übergabeordner und Übergabesitzungen erachtet, sowie für den digitalen Austausch eine Datenbank.

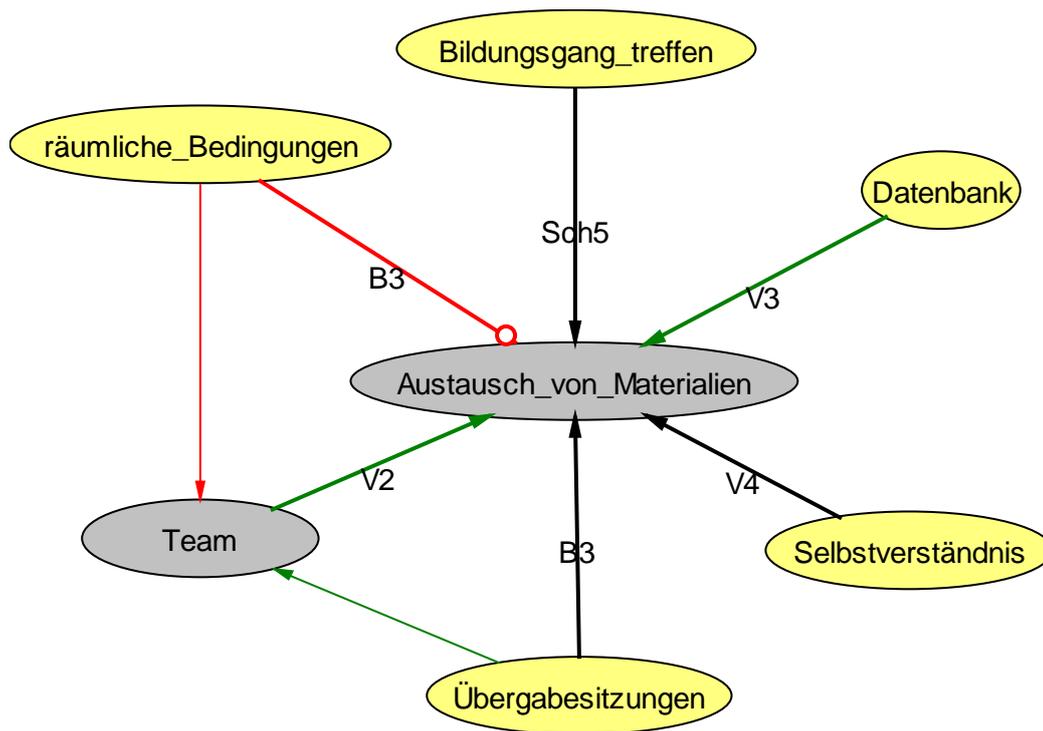


Abbildung 83: Maßnahmen zum Austausch von Materialien

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### **LSH Gruppe 4: Schwerpunkt Zeit**

Insbesondere wurden für die zeitliche Entlastung folgende Maßnahmen bearbeitet:

- Vereinfachung von Klausuren (Vorschläge sind veröffentlicht)
- Reduktion von Projekten
- EDV-Ausstattung in allen Klassenräumen (erleichtert Mailkontakt und ist Voraussetzung für eine digitale Kommunikationsplattform, Zeugniserstellung)
- Erarbeitung eines Organisationshandbuchs (Übersichten und Formblätter)

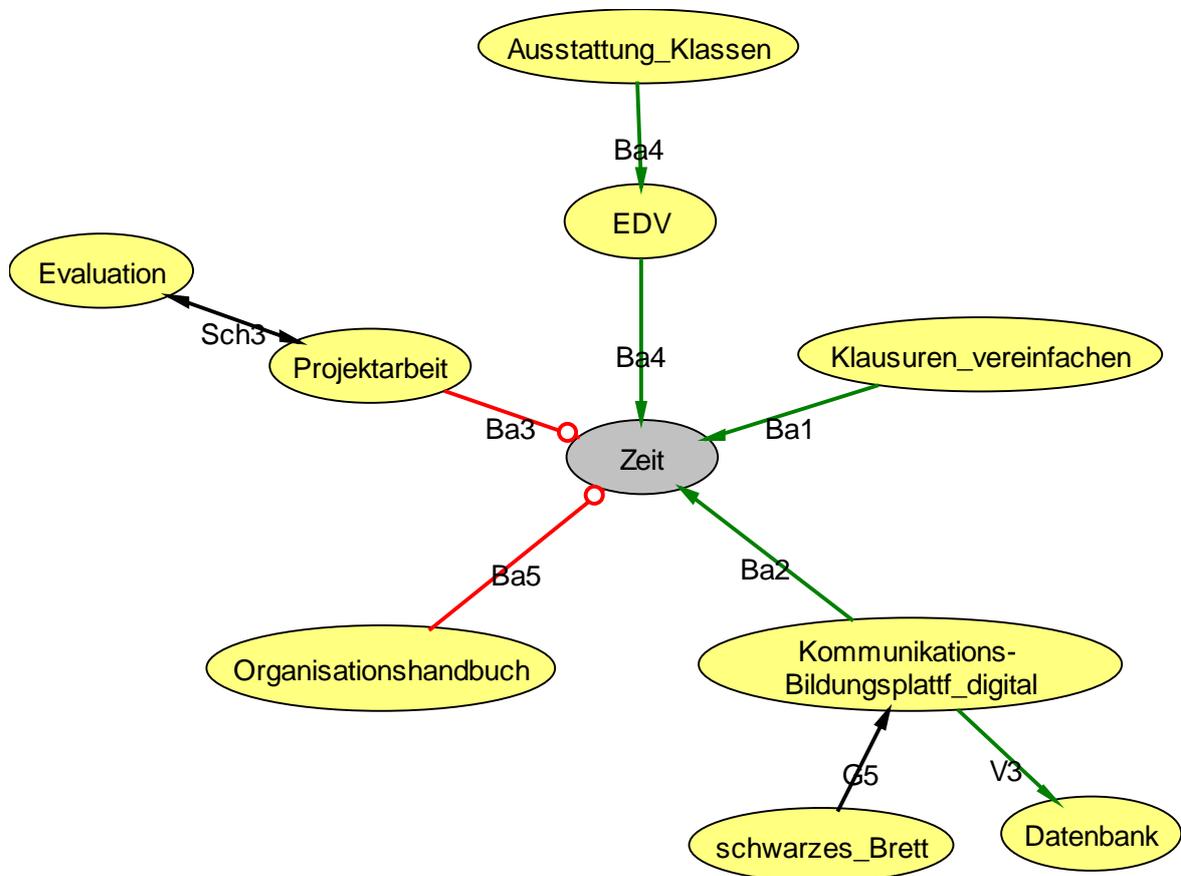


Abbildung 84: Maßnahmen zur Einsparung von Zeit

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### ***LSH Gruppe 5: Schwerpunkt Transparenz***

In großen Kollegien ist es schwierig, zu überblicken, „was alles läuft“. Viele Projekte, die beachtenswert wären, sind in der Regel kaum bekannt. Hilfreich wäre hier eine fraktale Struktur und Hilfsmittel wie z.B.:

- Standardisierte Formblätter
- Gut sortiertes Schwarzes Brett
- Gut sturkurierte und “gepflegte” Homepage
- Konferenzraster

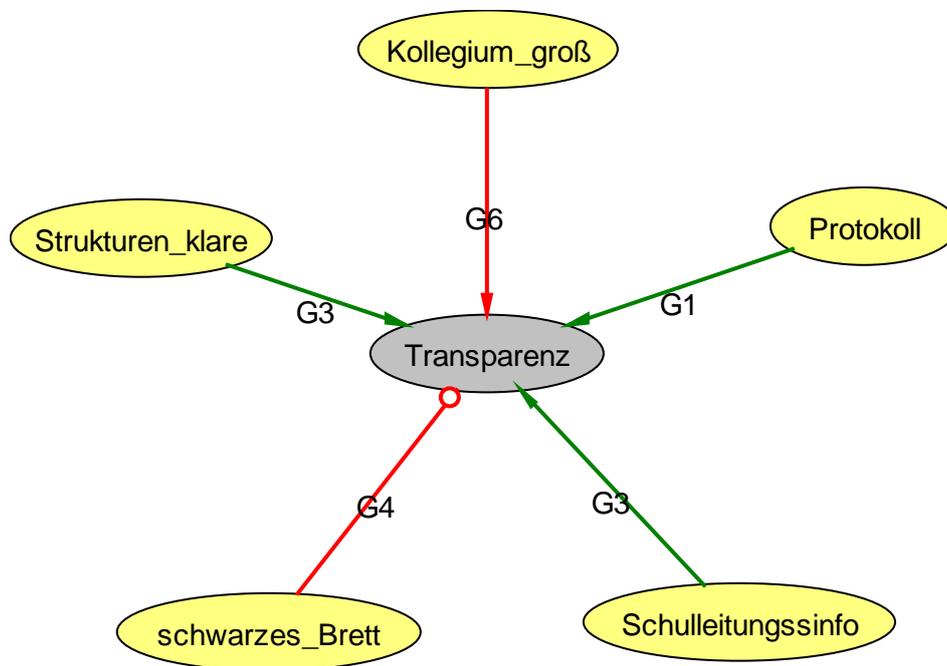


Abbildung 85: Maßnahmen zur Verbesserung von „Transparenz“

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### **LSH Gruppe 6: Schwerpunkt Lernfeldorientierter Unterricht**

Als zentrale Maßnahme zur Weiterentwicklung des lernfeldorientierten Unterrichts werden zunächst (fachlich, methodisch-didaktische) Fortbildungen genannt. Als hilfreich werden jedoch auch

- Projektarbeit (reale Lernsituationen; Projektmanagement),
- Externe Experten, die zur Evaluierung von Projekten beitragen können,
- Teamteaching
- Materialaustausch

erachtet. Insbesondere für Bildungsgangtreffen werden vielfältige Aufgaben benannt.

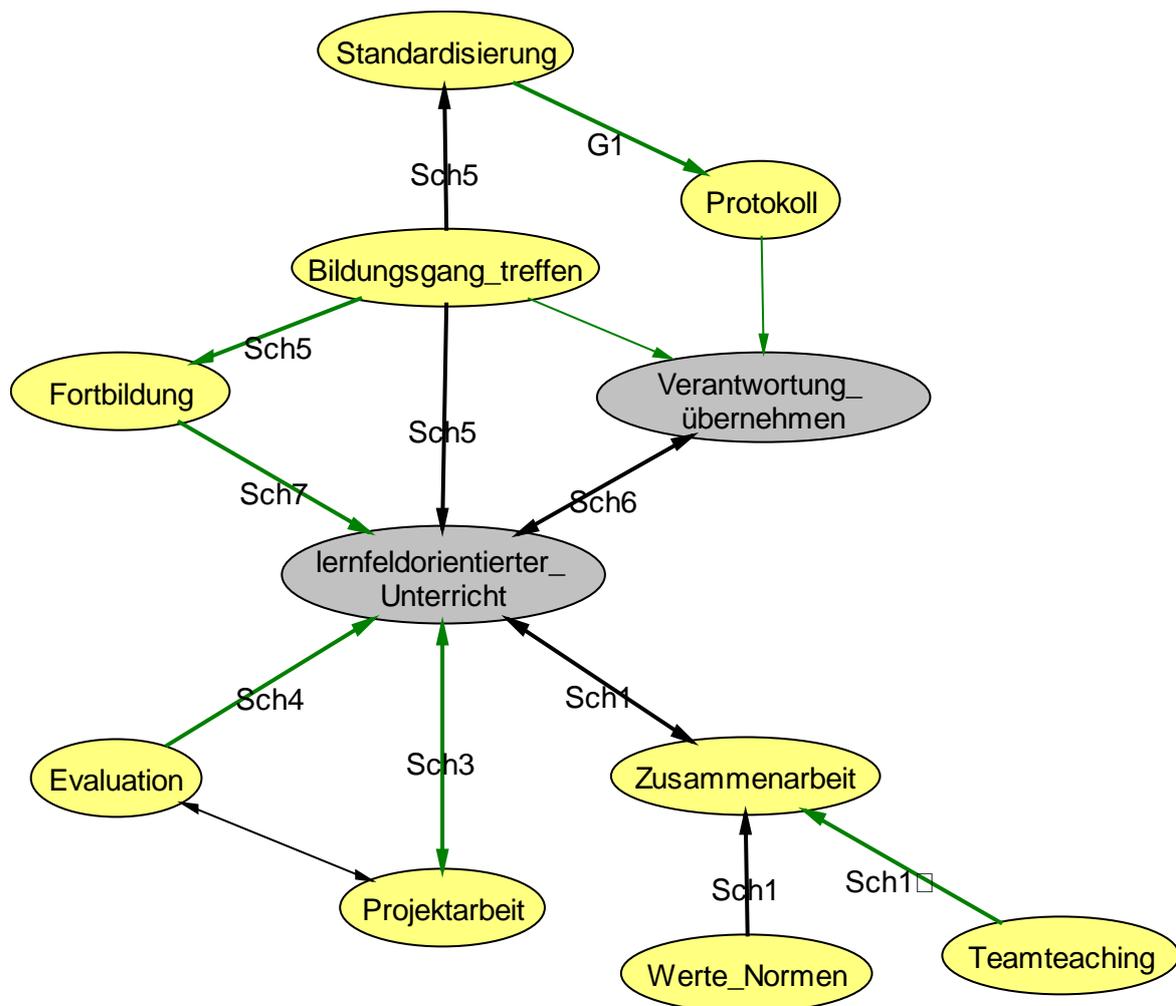


Abbildung 86: Maßnahmen zur Förderung des lernfeldorientierten Unterrichts

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### ***Informationsaustausch zwischen den Arbeitsgruppen an den LSH***

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie die Gruppen zusammenarbeiten sollten. Die Überschneidungen zwischen den sechs Gruppen veranschaulichen, worüber Absprachen getroffen werden sollten, nämlich die Themen, die von zwei oder mehr Gruppen bearbeitet werden.

Bei der Maßnahme „Bildungsgang-Treffen“ sind z.B. drei Gruppen beteiligt, beim „Austausch von Materialien“ sind es zwei Arbeitsgruppen.

Eine Organisation der Umsetzung, die sich primär auf kleine Arbeitsgruppen stützt, wird zur Integration der Ergebnisse führen, wenn auch zwischen den Gruppen ein minimaler Informationsaustausch stattfindet. Dabei werden die wesentlichen Integrationsleistungen in den Arbeitsgruppen erbracht. Die Arbeitsgruppen wurden hier durch Clusteranalyse im Programm WinRelan® gebildet. Jede Arbeitsgruppe wurde so gebildet, dass sie sich mit Aufgaben befasst, die sich in ihren Ergebnissen überschneiden. Unterschiedliche Arbeitsgruppen hingegen unterscheiden sich soweit wie möglich voneinander.

Die folgende Abbildung zeigt, über welche Themen die Gruppen mit Nachbargruppen sprechen sollten, um sich nicht gegenseitig zu behindern. Dazu wird zumeist eine informelle kurze Besprechung der benachbarten Gruppenleiter genügen, bei der die gemeinsamen Themen besprochen werden. Treffen aller Gruppen miteinander sind also nicht immer nötig. Die Farbe grau verweist hier auf die Schwerpunkte, gelb auf geplante Maßnahmen über die gesprochen werden soll.

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

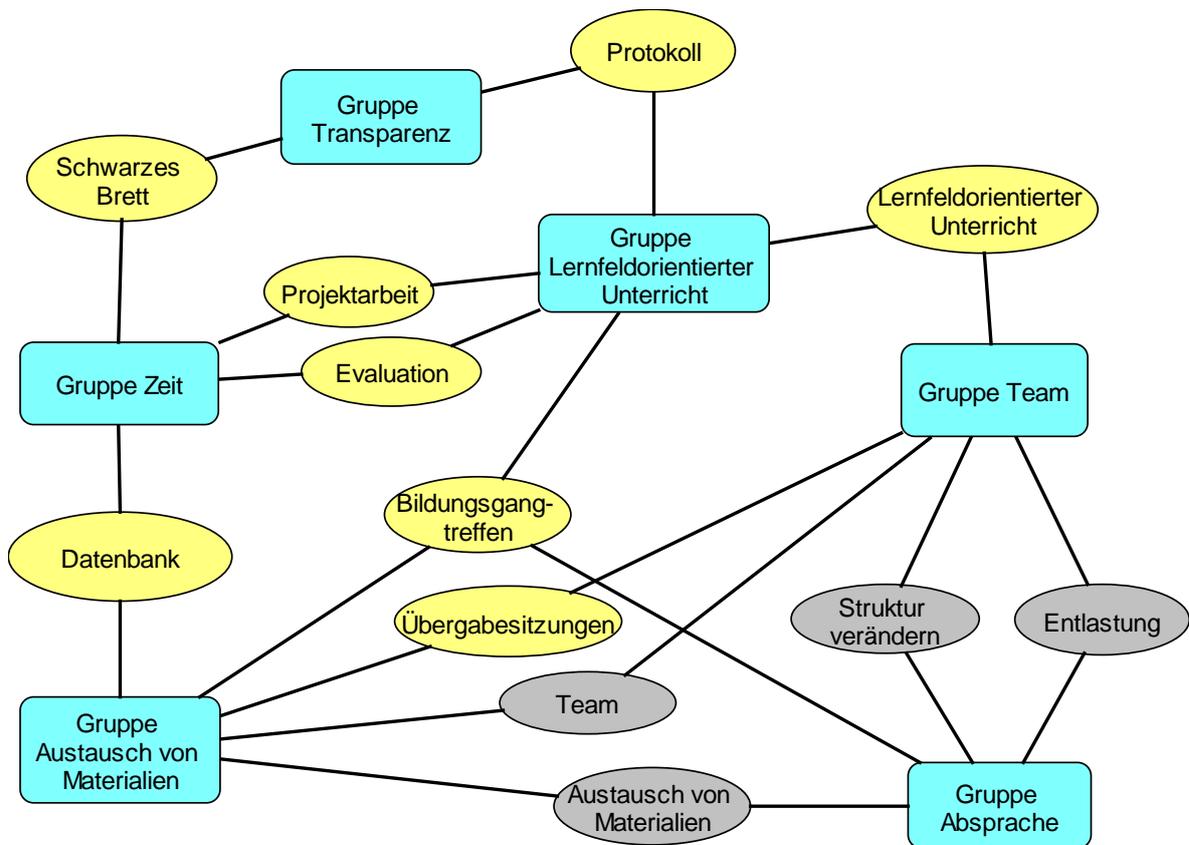


Abbildung 87: Informationsbereiche zwischen den Arbeitsgruppen (LSH)

### 5.3.2 Arbeitsgruppen im Schulzentrum an der Grenzstraße

Im Schulzentrum an der Grenzstraße haben sich drei Arbeitsgruppen mit den Vorschlägen aus der zweiten Konferenz befasst. Eine Arbeitsgruppe bearbeitete die Schwerpunkte “Zusammenarbeit” – “Information/Kommunikation” – “Qualitätsmanagement”; eine andere die Themen “Lehrmittel” – “Absprachen” und die dritte Fragen zur “Be-/Entlastung” und zur “Fortbildung”.

Wie an den LSH ergaben sich auch im Schulzentrum an der Grenzstraße sechs Gruppen von Maßnahmen plus zwei Einzelmaßnahmen, die keiner Gruppe zugeordnet werden müssen. Die nachfolgenden Abbildungen verweisen auf die Maßnahmen, die den Schwerpunkten zugeordnet wurden. Im Gegensatz zu den LSH wurden den Einzelmaßnahmen keine Einzelpersonen zugeordnet. Vielmehr wurde je eine Personengruppe angegeben, die mit der Umsetzung mehrerer Maßnahmen betraut wurde.

Schulleitung (SL)

Steuergruppe (StGr)

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

Q2E

Fachkonferenzen (Fachk.)

Fachsprecher (Fachspr.)

Bildungsgangleiter (BgL.)

Stundenplaner (Stpl.)

Sekretariat (Skr.)

Alle (alle)

Maßnahmen oder „Variablen“, für die Handlungsbedarf gesehen wird, werden wieder gelb abgebildet, Schwerpunkte grau. Die gewählten Maßnahmen können durch den Index, der die zuständige Personengruppe bezeichnet, erkannt werden. Die zarten Linien ohne Indizes deuten vermutete Nebenwirkungen an. Die Pfeile der Abbildungen können auch hier mit WinRelan<sup>®</sup> durch Texte aus den Interviews erläutert werden.

Zunächst werden nachfolgend alle gewählten Maßnahmen wiedergegeben, dann folgen die sechs Gruppen und zwei fast isolierte Maßnahmen. Durch Clusteranalyse ergab sich eine Gruppierung, die in den Abbildungen 89 bis 96 wiedergegeben wird. Die Bezeichnungen an den Pfeilen beziehen sich hier auf Personengruppen, die für die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen verantwortlich sind.



## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### ***Grenzstraßen-Gruppe 1: Schwerpunkt Team***

Geplant werden feste Kooperationszeiten (Festlegung im Stundenplan), der Aufbau von Kooperationsgruppen und Teamstrukturen.

Der bereichsübergreifende Einsatz soll nicht mehr als zwei Bereiche pro Kollegin oder Kollege umfassen, um eine Überlastung zu vermeiden. Außerdem soll die Zusammenarbeit dadurch erleichtert werden, dass die beteiligten Kolleginnen und Kollegen einen Bereich als individuellen Schwerpunkt vertreten können.

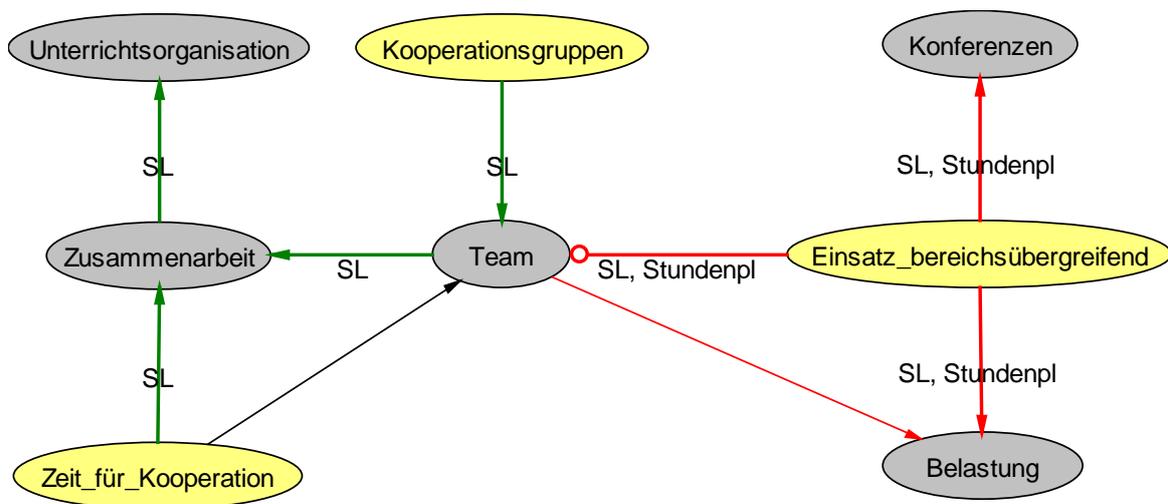


Abbildung 89: Maßnahmen zur Teambuilding und Zusammenarbeit

### ***Eine isolierte Maßnahme***

Vorgeschlagen wird auch die Einführung eines eigenen Lehrmittelbudgets für Sparten sowie ein kleines Fixum für einzelne Bereiche. Der spartenübergreifende Einsatz der Teilbudgets stärkt die Eigenverantwortung und vereinfacht Prozessabläufe.

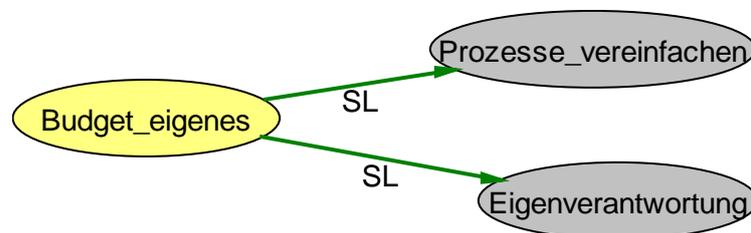


Abbildung 90: „Eigenes Budget“ als vorgeschlagene Maßnahme

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### ***Grenzstraßen-Gruppe 2: Schwerpunkt Qualitätsmanagement***

Qualitätsmanagement lebt von dem Engagement aller. Durch freie Mitarbeit bei klar definierten Aufgaben kann eine höhere Beteiligung erreicht werden. Insbesondere Informationen über den Q2E-Prozess regen Mitarbeit an (z.B. Umsetzung von Feedbackverfahren). Zum Qualitätsmanagement gibt es strukturelle Überlegungen. Es wird an eine Rotation von Rollen und an die Ausgliederung von Sonderaufgaben gedacht.

Geplant wird die Erarbeitung eines „betrieblichen Vorschlagswesens“.

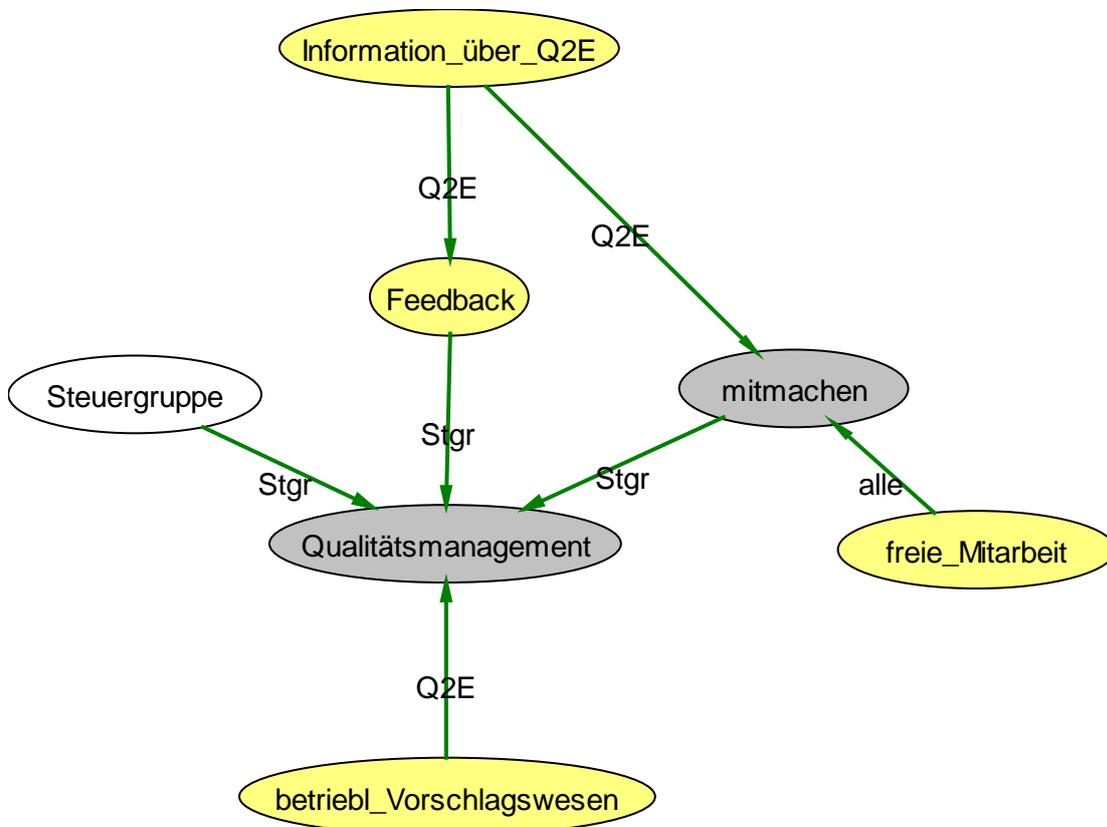


Abbildung 91: Maßnahmen, die Qualitätsmanagement befördern

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### ***Grenzstraßen-Gruppe 3: Schwerpunkt Absprachen***

Absprache ist eine kritische Variable, da sie von der Realisierung mehrerer Schwerpunkte abhängig ist und viele positive Auswirkungen hat.

Um Absprachen zu erleichtern, könnte an einem oder zwei Tagen ein Zeitfenster für Konferenzen eingerichtet werden (z.B. 9./10. Stunde). In manchen Bereichen gibt es diese Kooperationsfenster bereits. Geplant wird, den Nutzen zu evaluieren.

Gewünscht wird auch Planungssicherheit in Bezug auf die Bereiche, in denen die Lehrpersonen eingesetzt werden. Zwecks Arbeitserleichterung sollen nach allgemeinen Konventionen für die Datenerfassung Arbeitsblätter entworfen werden.

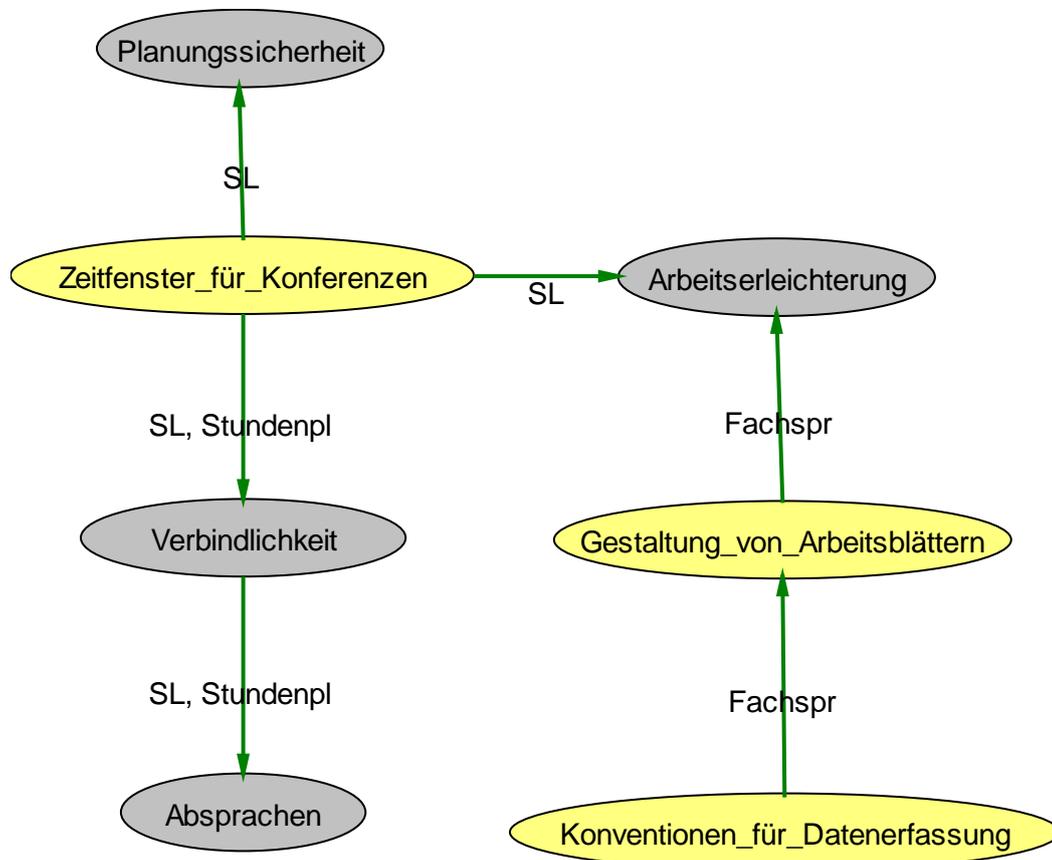


Abbildung 92: Maßnahmen zur Verbesserung des Schwerpunktes „Absprachen“

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### ***Grenzstraßen-Gruppe 4: Schwerpunkt Austausch von Materialien***

Austausch von Materialien führt nicht nur zur Entlastung und Arbeitserleichterung, sondern allgemein zu mehr Transparenz und zu einem veränderten Informationsfluss.

Das schulische Intranet soll zukünftig zum Austausch von Materialien genutzt werden. So können z.B. im Vollzeitbereich Vergleichsarbeiten, im Teilzeitbereich Prüfungsaufgaben in eine Datenbank eingegeben werden.

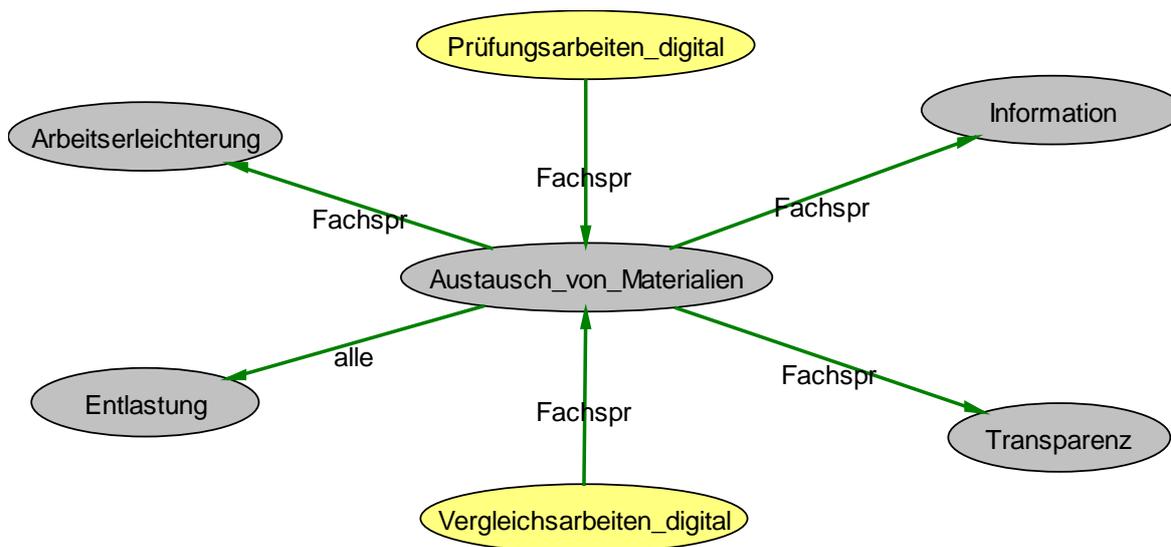


Abbildung 93: Maßnahmen zur Förderung des „Austauschs von Materialien“

### ***Eine weitere isolierte Maßnahme***

Hier kann noch die isolierte Maßnahme „Noteneingabe rechtzeitig“ eingefügt werden, die das schulinterne Controlling erleichtert.



Abbildung 94: Rechtzeitige Noteneingabe als Maßnahme

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

### ***Grenzstraßen-Gruppe 5: Schwerpunkt Entlastung***

Entlastung ist ein zentraler Schwerpunkt des Schulzentrums. Die Übersicht zeigt, dass davon ausgegangen wird, dass

- Zeit für Kooperation das Maß der Zusammenarbeit erhöht,
- gemeinsame Unterrichtsvorbereitung (z.B. für Gruppenarbeiten) zur Entlastung führt,
- vorgezogene Notenkonferenzen, die rechtzeitige Noteneingabe und die Digitalisierung des Zeugnisschreibens (MyFuNe) entlastend wirken.
- Geplant wird,
- spezifische Inhalte in größeren Schülergruppen (Frontalunterricht) zu vermitteln und durch Gruppenarbeit zu ergänzen,
- Klassenlisten (per Excel) am schwarzen Brett anzuschlagen und allen in einer Klasse Lehrenden zur Verfügung zu stellen,
- Kopierarbeiten und die Ablage für die Schullaufbahnakten von Hilfskräften erledigen zu lassen,
- zum Austausch von Materialien einen gemeinsamen „Methodenkoffer“ zu entwickeln.

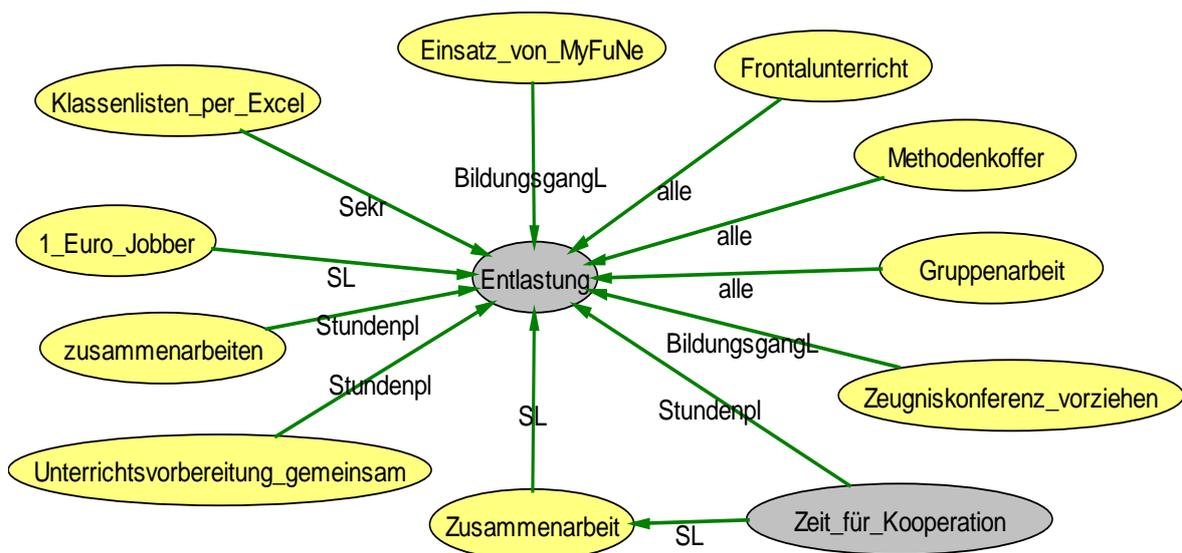


Abbildung 95: Maßnahmen zur Entlastung

**Grenzstraßen-Gruppe 6: Schwerpunkt Information/Kommunikation**

In großen Kollegien ist es schwierig, hinreichende Transparenz über Entscheidungsabläufe, Zuständigkeiten, Regelungen usw. zu gewährleisten. Es geht dabei nicht nur um Verbesserung von Information/Kommunikation, sondern auch darum, überflüssige Informationen und zusätzliche Kosten zu vermeiden.

Geplant wird deshalb die Neugestaltung des Schwarzen Brettes und der Schulleitungsinfos. In letzteren sollen zukünftig Informationen von Anweisungen deutlich getrennt sein.

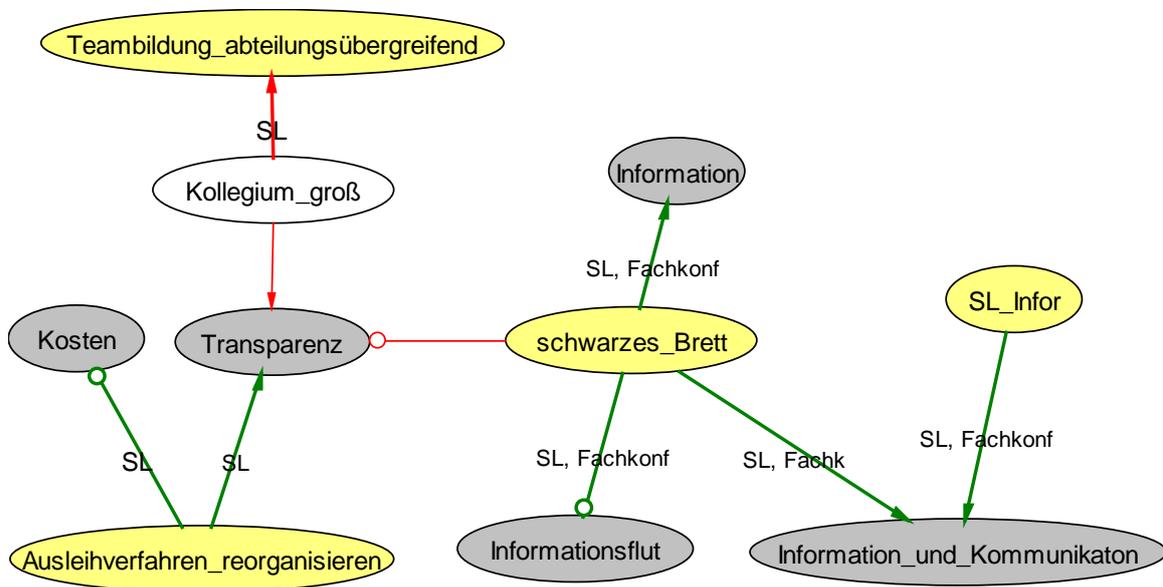


Abbildung 96: Förderung von Transparenz, Information/Kommunikation

**Informationsaustausch zwischen den Arbeitsgruppen an der Grenzstraße**

Durch Clusteranalyse sind also auch für das Schulzentrum an der Grenzstraße Gruppen gebildet worden, die sich deutlich unterscheiden. Die Überschneidungen der Folgen von Maßnahmen der sechs Arbeitsgruppen verdeutlichen, worüber die Arbeitsgruppen bzw. deren Leiter miteinander sprechen sollten. Anhand der Abbildungen 88 und 97 wird deutlich, dass sich z.B. die Gruppe 1 „Team“ und die Gruppe 5 „Entlastung“ mit der Maßnahme „Zeit für Kooperationen“ und dem Schwerpunkt „Zusammenarbeit“ befassen, so dass darüber Gesprächsbedarf besteht. Dies trifft immer dann zu, wenn Themen von zwei oder mehr Gruppen behandelt werden. Allerdings werden Gruppen miteinander weniger Absprachen treffen müssen als einzelne Mitglieder innerhalb ihrer Gruppe.

## Umsetzung von Maßnahmen durch Arbeitsgruppen

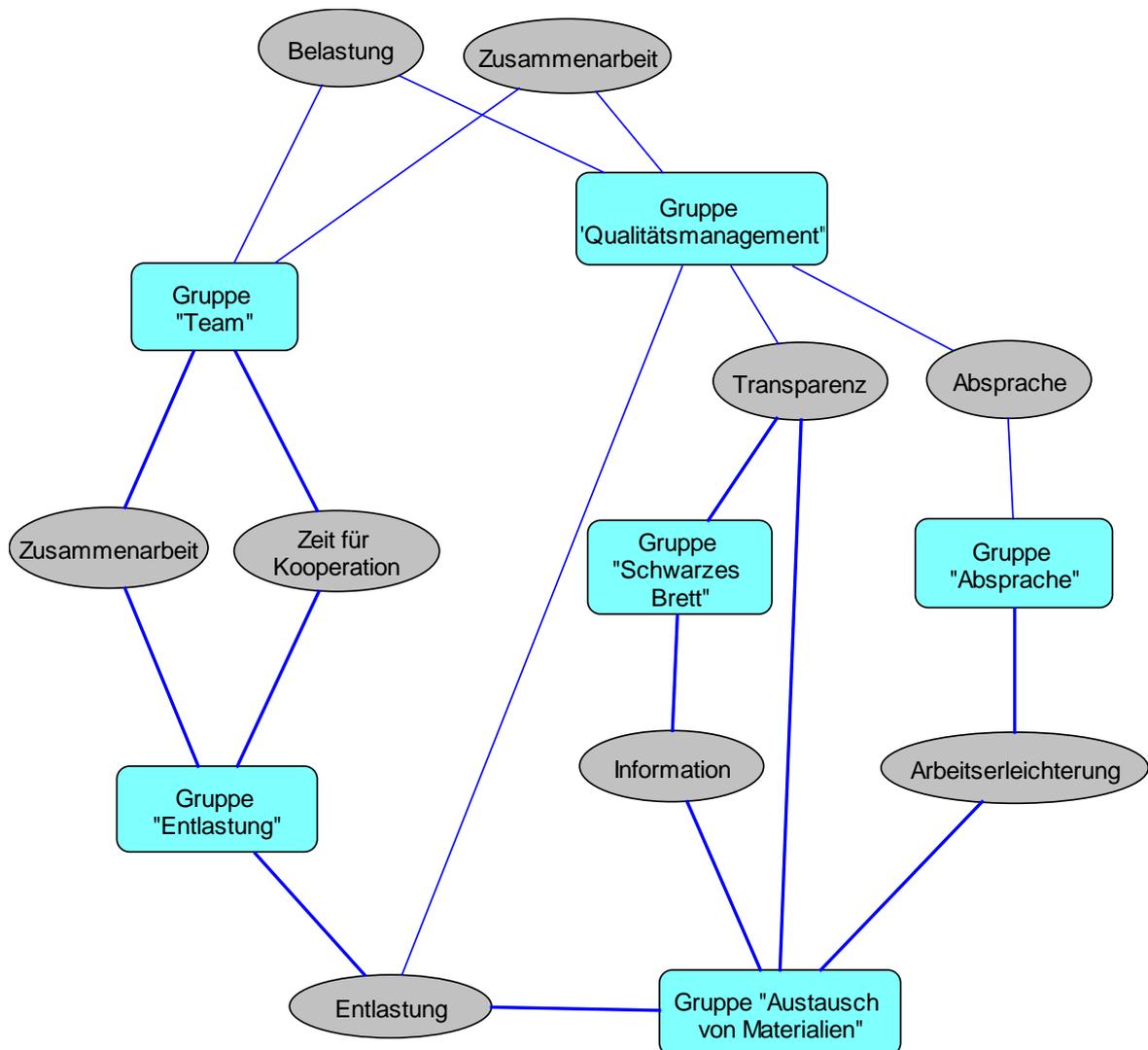


Abbildung 97: Informationsbereiche für Arbeitsgruppen

Im Projektverlauf wurde die Umsetzung von Maßnahmen durch kleine Arbeitsgruppen empfohlen, damit Konferenz- und Sitzungszeiten eingespart werden. Gegenseitige Absprachen sind zwar grundlegend, können aber auf diejenigen Personen beschränkt bleiben, die sich mit Maßnahmen befassen, deren Folgen sich gegenseitig beeinflussen.

Die obige Abbildung zeigt für das Schulzentrum an der Grenzstraße, über welche Themen die Arbeitsgruppen mit Nachbargruppen sprechen sollten, um sich nicht gegenseitig zu behindern. Dazu wird zumeist eine kurze informelle Besprechung der benachbarten Gruppenleiter genügen, bei der die gemeinsamen Themen besprochen werden, die oben grau als Schwerpunkte abgebildet wurden.

## Prinzipien der Kooperation für Arbeitsgruppen

Dabei fällt auf, dass die Gruppe „Qualitätsmanagement“ durch die von ihr geplanten Maßnahmen auf keinen einzigen Schwerpunkt der anderen Arbeitsgruppen ausgerichtet ist. Sie ist in den Abbildungen 88 und 97 nur über zarte Linien mit den anderen Gruppen verbunden. Infolgedessen wurde diese Gruppe durch Clusteranalyse isoliert dargestellt. Werden jedoch die nicht intendierten Nebenwirkungen betrachtet, so ergibt sich ein ganz anderes Bild. Es zeigt, dass sich die Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement“ sogar mit allen anderen Arbeitsgruppen auseinandersetzen müsste und deshalb eine Sonderstellung hat. Mit der Gruppe „Team“ sollte sie sich über Belastung und Zusammenarbeit unterhalten, mit den Gruppen „Entlastung“ und „Austausch von Materialien“ über Entlastung, mit den Gruppen „Schwarzes Brett“ und „Austausch von Materialien“ über Transparenz und mit der Gruppe „Absprache“ über Absprachen. Gelingt es der Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement“, auf die Anliegen der anderen Arbeitsgruppen einzugehen, kann sie eine integrierende Rolle spielen und für die Organisationsentwicklung einen besonderen Beitrag leisten.

## **6 Prinzipien der Kooperation für Arbeitsgruppen**

In einer großen Schule, in der viele unterschiedliche Aufgaben erfüllt werden müssen, ist die Bildung von Arbeitsgruppen oder Teams keineswegs trivial. Grundsätzlich ist eine Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen dann erforderlich, wenn die Ergebnisse oder Produkte, für die eine Person verantwortlich ist, die Arbeit anderer Personen beeinflussen. Oft gibt es wechselseitige Einflüsse, d.h. Produkte von zwei oder mehr Lehrpersonen müssen aufeinander abgestimmt werden, was von allen Beteiligten eine gewissen Rücksichtnahme verlangt. Da es aber bei neuen und flexibel zu erfüllenden Aufgaben nicht von Beginn an feststeht, wer sich zu welcher Zeit mit wem absprechen muss, wird eine systematische Organisation der Zusammenarbeit empfohlen. Die im Folgenden dargestellten Prinzipien der Kooperation können grundsätzlich auf alle Arbeitsgruppen bezogen werden.

Ein Team ist eine kleine Personengruppe, die für ein übergeordnetes Ziel zusammenarbeitet, wobei sich besonders kleine Teams von drei bis fünf Personen bewährt haben. Bei der Zusammenarbeit erfüllen die beteiligten Personen parallel unterschiedliche Aufgaben. Es können Aufgaben oder Projekte in unterschiedlichen Bereichen sein. Dabei ist jeder für sein eigenes Projekt selbst verantwortlich.

## Prinzipien der Kooperation für Arbeitsgruppen

Es handelt sich damit um eine spezielle Art der Aufgabenstellung. Die Aufgabe der Person A soll nicht lauten: Produziere das Produkt A! sondern: Produziere das Produkt A (zum Zeitpunkt  $t+1$ ) mit Rücksicht auf die Produkte oder Ergebnisse (vom Zeitpunkt  $t$ ) der zwei Partner B und C! Durch die ständige Ausrichtung auf Ergebnisse von zwei Partnern kommt es zu interessanten Entwicklungen: Wenn A imstande ist, sich auf die Ergebnisse von B und C auszurichten, kommt es zur Integration der Produkte. Wenn sich A nur auf das Ergebnis des Partners B einstellen kann, kommt es der Tendenz nach zur Selektion des Produktes von B. Dies ist bei geistigen Produkten z. B. dann nötig, wenn die Aufgaben von B und C widersprüchlich sind. Sollte sich A weder auf das Ergebnis von B noch auf das Ergebnis von C ausrichten können, dann führt die Aufgabenstellung zur Irritation und A muss etwas ganz Neues schaffen. Dann führt die Aufgabenstellung der Tendenz nach zu innovativen Entwicklungen.

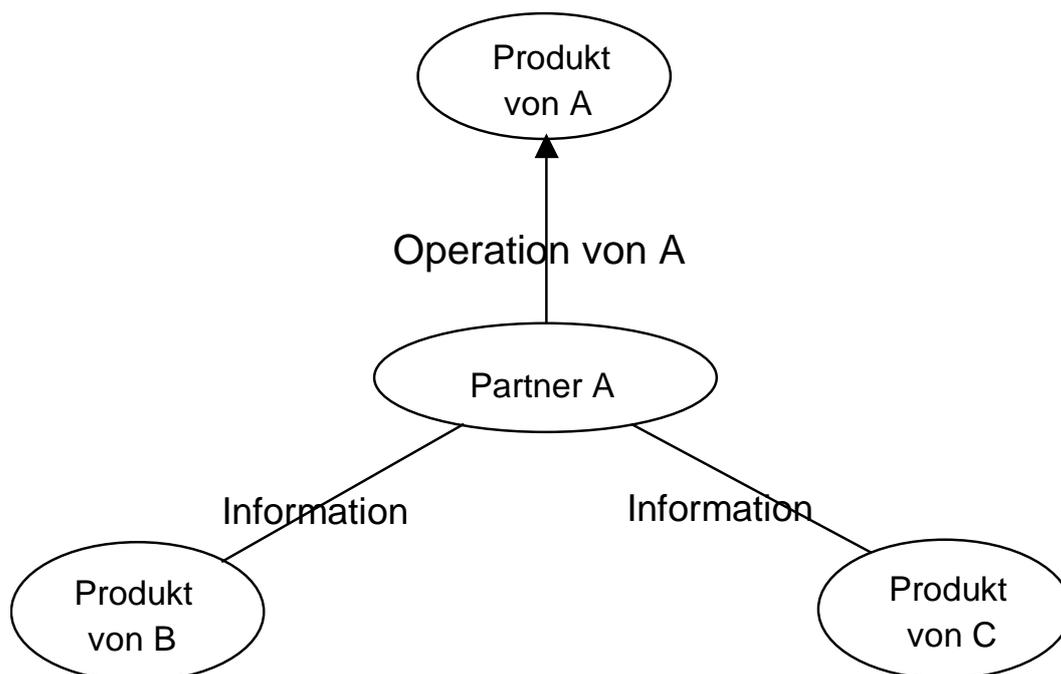


Abbildung 98: Die Orientierung von Partner A

Wenn jeder Partner von wenigstens zwei „Nachbarn“ immer wieder über den Stand der Dinge informiert werden soll, muss jeder Partner auch seine Zwischenergebnisse an wenigstens zwei „Nachbarn“ weitergeben, damit sie sich für ihre eigene Arbeit daran ausrichten können.

## Prinzipien der Kooperation für Arbeitsgruppen

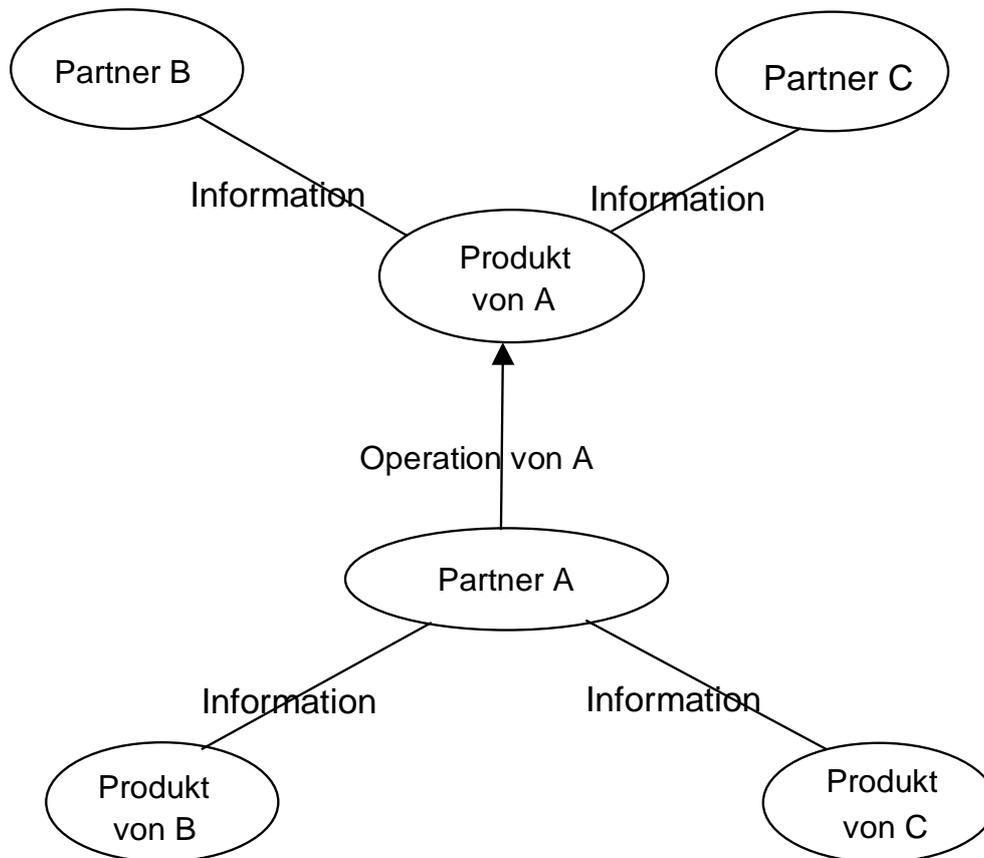


Abbildung 99: Informationsweitergabe zwischen den Partnern

Die Erfüllung dieser Bedingungen durch alle Teammitglieder führt dazu, dass Informationen über Planung, Zwischenergebnisse, Aufgabenerfüllung usw. innerhalb der Gruppe zyklisch weitergegeben werden, was eine strukturierte Zeitplanung und regelmäßige Treffen voraussetzt. Um bei größeren Gruppen den Zeitaufwand gering zu halten, genügt es, wenn sich nur die „Nachbarn“ gegenseitig informieren. In einer Vierpersonen- oder Fünfpersonengruppe kann so jeder Partner auch bei bloßem Kontakt mit den „Nachbarn“ jeden anderen in zwei Zeiteinheiten informieren und damit auch beeinflussen, wohingegen in einer Sechs- oder Siebenpersonengruppe dafür drei Zeiteinheiten nötig sind. Aus diesem Grunde sind kleine Teams günstiger, da weniger Zeit für die Informationsweitergabe erforderlich ist, sofern jeder Teilnehmer nur mit seinen zwei Nachbarn den Kontakt aufrecht erhält. wenn es also aus Zeit- oder Organisationsgründen keine Teamsitzungen für das gesamte Team gibt. Bei einer zyklischen Informationsweitergabe kommt es der Tendenz nach zur Integration der Ergebnisse. Die Ergebnisse passen zusammen. In geistigen Bereichen, wie z. B. im Unterricht können sich dadurch Schwerpunkte entwickeln.

## Prinzipien der Kooperation für Arbeitsgruppen

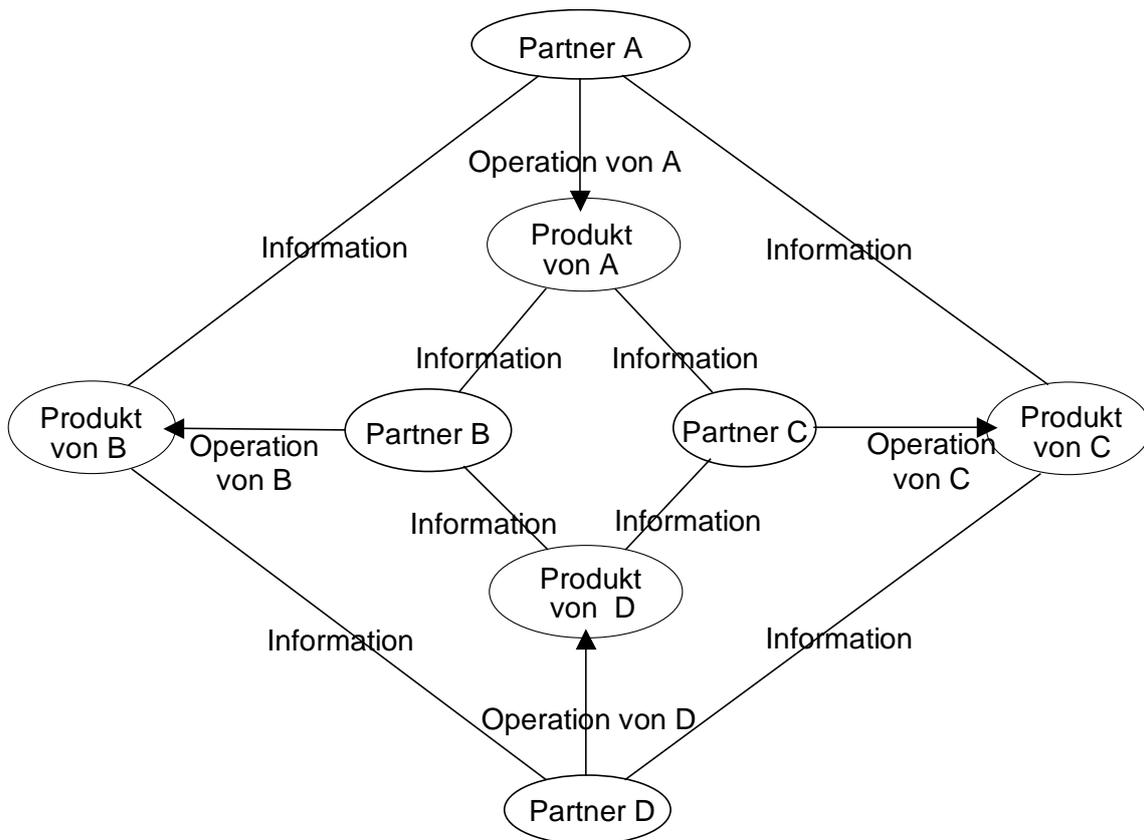


Abbildung 100: Beispiel für eine zyklische Kooperation von vier Partnern

Wenn Informationen immer wieder weitergegeben werden, kommt es außerdem zur gegenseitigen Anregung und Kritik aber auch zu gegenseitigen Fragen und Anforderungen. In Bereichen des Teamunterrichts wird die Qualität des Unterrichts erhöht. Die wirkungsvollste Qualitätskontrolle üben immer Teammitglieder gegenseitig aus, die miteinander kooperieren, die also zusammenarbeiten. Wenn eine solche Zusammenarbeit regelmäßig und über eine längere Zeit zwischen Lehrpersonen aus unterschiedlichen Fächern zustande kommt, dann werden Kernkompetenzen entwickelt, die der Schule ein Profil und ein höheres Prestige sichern. Fehler werden in einem Team viel schneller entdeckt und vermieden als bei individuellen Einzelarbeiten.

Die Kooperation in Teams setzt natürlich ein gemeinsames kohärentes Orientierungssystem voraus. Dieses kann durch die Tradition der Schule vorgegeben oder durch die Leitung bestimmt sein. Im Verlauf von ReBiz III wurden Schwerpunkte entwickelt, die ein schulspezifisches Orientierungssystem darstellen. Eine schrittweise Erfüllung der Schwerpunkte kann sich auf das Gesamtsystem auswirken und wird mittelfristig zu einer eigenständigen Schulentwicklung führen.

## 7 Methodische Weiterentwicklung

Nachdem im Verlauf des Projektes durch die Vielzahl der Interviews eine umfassende verbale Datenbasis vorliegt, stellt sich die Frage, wie diese erhalten und aktualisiert werden kann. Die Ergebnisse stellen einen Querschnitt dar, wovon einige situationsbezogen verstanden werden müssen, andere jedoch mittel- oder langfristig von Bedeutung sind. Jedoch entwickelt sich jede Schule, was dazu führt, dass sich auch Problemstellungen, Fragen und Lösungsmöglichkeiten verändern. Grund genug, der Frage nachzugehen, ob und wie aus einer bestehenden Datenbasis eine lernende Datenbank werden kann.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen besonders deutlich, dass Information/Kommunikation innerhalb des Kollegiums, Teambildung, Arbeitsorganisation, Transparenz, Feedback, Absprachen, Zusammenarbeit, Austausch von Materialien zentrale Themen sind, über die Organisationsentwicklung gefördert werden kann. Doch kostet eine solche Entwicklung sehr viel Zeit und führt zu anhaltenden Belastungen im Regelbetrieb. Hilfreich wäre also ein Instrument, das den Zeitaufwand für Entwicklungsprozesse verringert. Daran haben sich die Überlegungen zur Weiterentwicklung von GABEK® orientiert. Herausgekommen ist ein Vorschlag zur Einrichtung einer lernenden Datenbank an den Schulen.

Dabei bildet die Software von GABEK® WinRelan® nun auch die Basis zur Entwicklung eines weiteren Software-Instruments. Grob gesagt, geht es darum, die schulspezifischen Entwicklungsdiskussionen über Intranet oder Internet weiter zu fördern. Über eine aktuelle Datenbank kann allen Lehrpersonen sowie den Schulleitungen ermöglicht werden, Texte über die Schule in die Datenbank einzugeben und thematisch auszuwählen. Grundsätzlich sollten Informationsabfragen einfach und Suchprozesse erfolgreich sein. Vorhandene Texte sollten nach bestimmten Kriterien ausgeblendet werden können, die Komplexität der Suchergebnisse den jeweiligen Bedürfnissen des Nutzers angepasst sein.

Es sollte möglich sein, dass alle Nutzer auch neue Texte hinzufügen können. Die Eingabe von Texten sollte ebenso einfach handhabbar sein wie die Versendung von E-mails. Nach Markierung von Schlüsselbegriffen im hinzugefügten Text sollen die neuen Texte automatisch in das linguistische Gesamtnetz eingeordnet werden.

## Methodische Weiterentwicklung

Damit entsteht eine Datenbank, die flexibel an Veränderungen von Meinungen, Einstellungen und Erfahrungen der Nutzer angepasst wird.

Damit könnten persönliche Interaktionen zwischen Lehrpersonen unterstützt und quasi selbstorganisierte Verbesserungsprozesse gefördert werden. Eine solche „lernende“ Datenbank würde dazu beitragen, kollegiale Gruppenentscheidungen vorzubereiten, zu erleichtern und letztlich qualitativ zu verbessern.

### ***Die Software NetRelan***

Grundsätzlich ist es jetzt schon möglich, eine derartige Datenbank auf der Basis von WinRelan® zu realisieren. So könnte das formal abgeschlossene GABEK-Projekt relativ schlank mit externer Unterstützung durch ein GABEK-Team weitergeführt werden. Jedoch kann WinRelan® nicht im Netz verwendet werden. Über WinRelan® hinausgehend soll daher eine neu zu entwickelnde Software NetRelan eine parallele Eingabe von Texten ins Internet oder in ein internes Netz mit einer weitgehend automatischen Verarbeitung erlauben. Damit wird eine flexible Datenbank von aktuellen Meinungen zur Verfügung gestellt, von der zeitgerechte aktuelle Informationen für einen angestrebten Problemlösungsprozess abgefragt werden können.

Im Unterschied zur Software WinRelan® werden solche Funktionen zur Verfügung gestellt, die einfach zu bedienen sind und deren Berechnung automatisch erfolgen kann. Dadurch wird eine breite Anwendbarkeit und eine sehr schnelle Nutzung veränderlicher verbaler Daten gewährleistet.

Für Detailanalysen der verbalen Daten kann weiterhin die Softwareunterstützung durch WinRelan® genutzt werden.

### ***Die Initiierung***

Eine lernende Datenbank muss durch die Definition einer Aufgabenstellung oder eines Themas initiiert werden. Dies kann über eine themenfokussierte Initialerhebung in einer Organisation z.B. durch Interviews erfolgen. Es können genauso gut die Ergebnisse des beschriebenen Projektes als Initialprojekt verwendet werden. Oder ein Team kann einfach mit einer Problem- und Aufgabenbeschreibung beginnen. Die Texte werden automatisch oder manuell in kurze Texteinheiten zerlegt. Jede Texteinheit wird durch die inhaltlich relevanten Begriffe manuell kodiert. Die kodierten Texte und Begriffe werden in die Datenbank eingespeist.

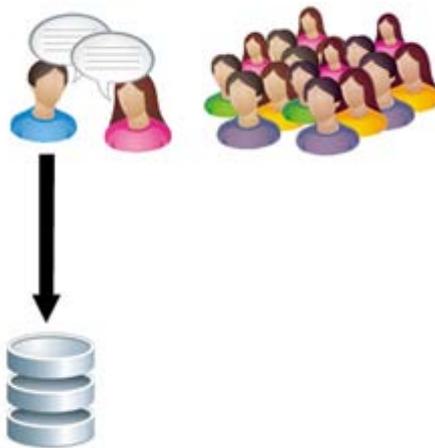


Abbildung 101: Initiierung und deren Speicherung im NetRelan-Server

### ***Darstellung von Wissen durch virtuelle Begriffsnetze***

Die Theorie der Begriffsnetze geht davon aus, dass das Wissen einer Person sich auf Zusammenhänge zwischen Erfahrungs- oder Wissens-elementen bezieht, wobei die Person den Zusammenhang begründen kann und glaubt, dass die Beziehung zwischen den Wissens-elementen in einer zukünftigen Lebenssituation der Erklärung oder Orientierung dienen kann. Einige der angenommenen Zusammenhänge sind testfähig, d.h. sie können durch neue empirische Erfahrungen bestätigt oder widerlegt werden.

Wenn das Wissen von Personen als Text verfügbar ist, kann es als linguistisches Netz dargestellt werden. Ebenso wie bei der Anwendung von WinRelan® kann mit NetRelan ein sehr komplexes Begriffsnetz gebildet werden, das virtuell gespeichert wird.

### ***Komplexitätsreduktion***

Wegen der beschränkten Informationsverarbeitungsfähigkeit des menschlichen Bewusstseins ist es nötig, Begriffsnetze zu vereinfachen. Daher werden nur jene Beziehungen zwischen Begriffen graphisch dargestellt, die von mehreren Interviewpartnern in unterschiedlichen Kontexten verwendet wurden. Dies geschieht durch einen Parameter  $p_1$ , der der Komplexitätsreduktion dient und der nach Bedarf höher oder niedriger eingestellt werden kann. Die Anwendung des Parameters  $p_1$  führt dazu, dass begriffliche Beziehungen, die nur zufällig zustande kommen, ausgefiltert werden. Nach Vorauswahl des Parameters  $p_1$  können Begriffsnetze am Bildschirm automatisch abgebildet werden, die an den Knoten Begriffe aufscheinen lassen, welche durch Linien verbunden sind. Hinter den Linien

## Methodische Weiterentwicklung

können die Texte aufgerufen werden, in denen die verbundenen Begriffe zusammenhängend vorkommen.

### *Aufbau von Teil-Begriffsnetzen nach Interesse des Nutzers*

In der Regel interessieren sich Einzelpersonen nicht für das gesamte Begriffsnetz, sondern eher für ein engeres und dafür detaillierteres Problemgebiet. Um derartige Ausschnitte des Begriffsnetzes zu erzeugen, genügt es, einen Begriff in der Datenbasis zu suchen und zu aktivieren. Dadurch wird um diesen Begriff herum automatisch ein Teilnetz aufgebaut, das die nähere Umgebung des Begriffs darstellt. Damit wird der Begriff in seinen unmittelbaren Verweiszusammenhang zu anderen Begriffen eingebunden.

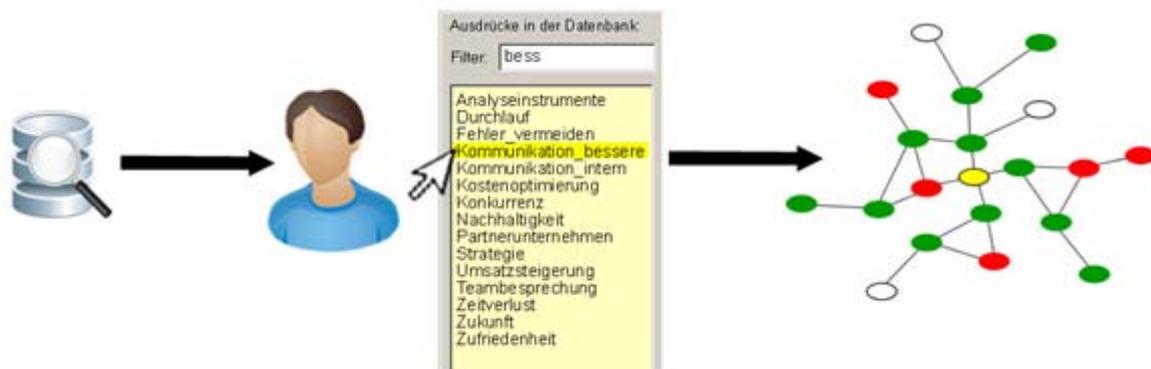


Abbildung 102: Aufrufen eines Teilnetzes rund um einen Suchbegriff

### *Wissens - Retrieval aus der verbalen Datenbasis*

Dieses Teilnetz kann nun dazu verwendet werden, jene begrifflichen Verbindungen aufzusuchen, die für die persönliche Problemstellung relevant sind. Wenn ein relevantes Datenfeld gefunden und ausgewählt wurde, können die dahinter verborgenen Texte gelesen und ausgedruckt werden.

Für den Fall, dass die erhaltene Datenmenge noch immer zu umfangreich ist, können über eine so genannte „Trendanalyse“, die Daten automatisch weiter reduziert werden. Eine sinnvolle Reduktion ergibt sich durch Beschränkung auf jene Texte, die inhaltlich eng über gemeinsame Schlüsselbegriffe zusammenhängen. Dieses Verfahren hat sich bei GABEK-Projekten vielfach bewährt. Es wird also ein Konzept der Nähe zwischen Sätzen zur Datenreduktion verwendet. Damit kann eine sehr kleine Menge von kurzen Texten ausgedruckt werden, durch die die meisten Inhalte des ausgewählten Datenfeldes angesprochen werden.

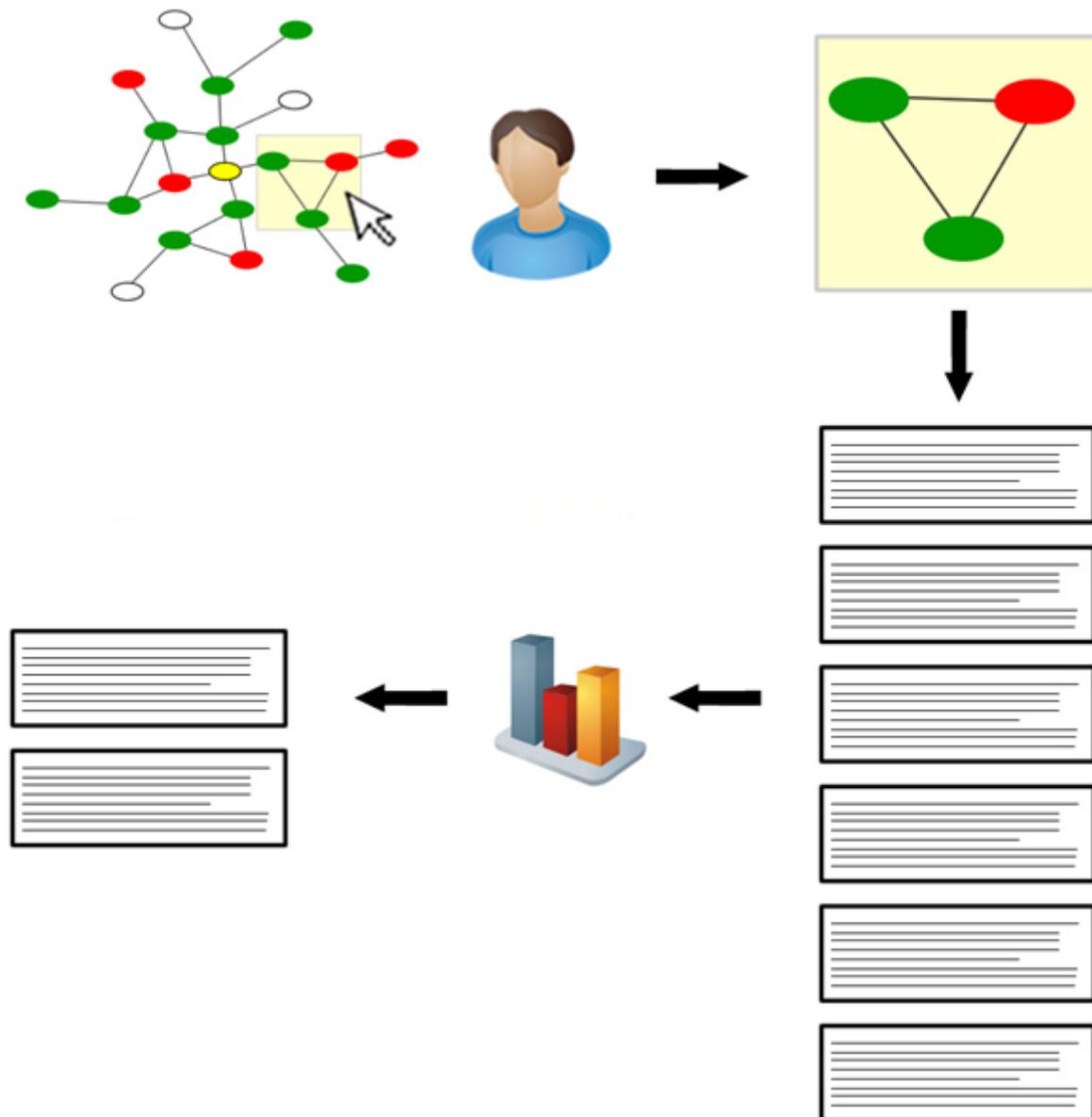


Abbildung 103: Reduktion der Texte durch Trendanalyse

### ***Einspeisung von neuem Erfahrungswissen***

Durch die Arbeit mit den abgefragten verbalen Daten können weiterführende Gedanken entstehen, die in Form eines neuen Textes zur Datenbasis hinzugefügt werden können. Werden zusätzlich die relevanten lexikalischen Begriffe im eigenen Text markiert, wird der „neue“ Text automatisch ins virtuelle Begriffsnetz eingefügt. Um Synonyme zu vermeiden, kann ein Filter genutzt werden, der den neuen Begriff bereits verwendeten Begriffen gegenüberstellt. Das Hinzufügen von Texten kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt und auch von mehreren Personen

## Methodische Weiterentwicklung

gleichzeitig erfolgen. Damit steht immer eine aktuelle Datenbank zur Verfügung. Ältere Texte können nach Wunsch ausgefiltert werden.

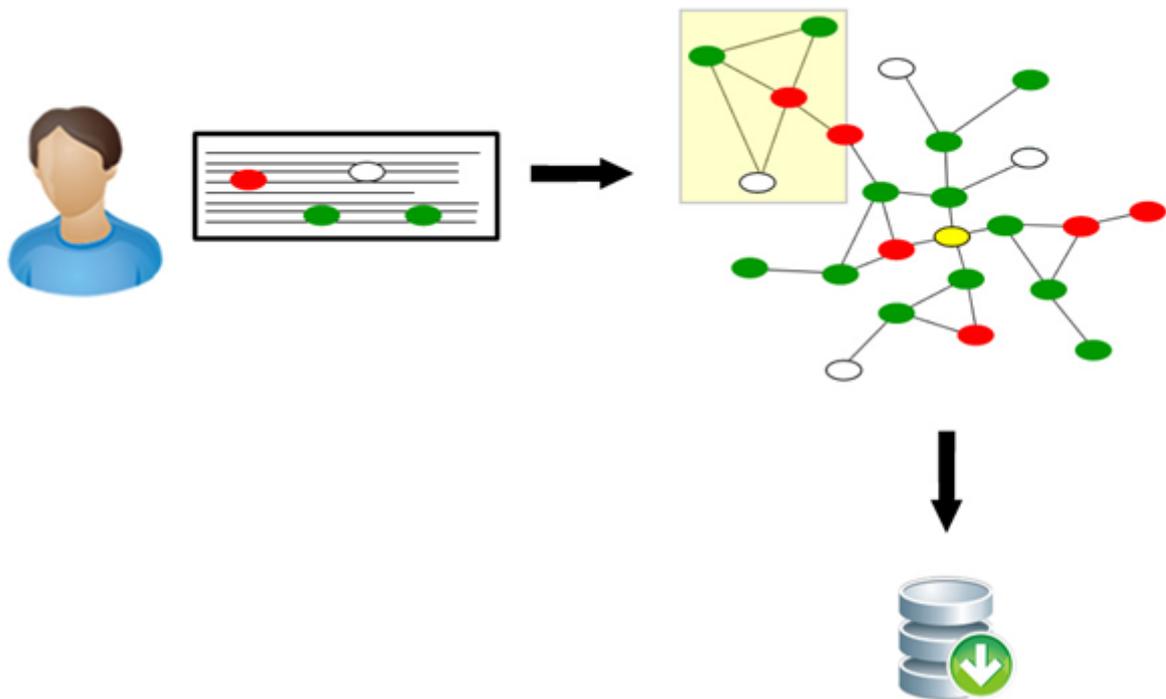


Abbildung 104: Hinzufügen eines neuen Textes mit Kodierung

### ***Entscheidungsfindung in einer Gruppe***

Sollen wesentliche Entscheidungen nicht von Einzelnen sondern kollegial von einer Personengruppe getroffen werden, dann können Auszüge aus dem Begriffsnetz der Datenbank zur Vorbereitung einer Konferenz dienen. So kann z.B. ein Ausschnitt aus dem Begriffsnetz als thematisches Feld vorgegeben werden und alle Mitglieder können im Netz die vorgesehenen Texte schon vor der Konferenz lesen. Dabei haben sie sowohl die Möglichkeit der Reduktion durch Trendanalyse als auch die Möglichkeit der Textergänzung. Damit wird die Vorbereitung der Konferenz einfacher, die Konferenzzeit selbst wird verkürzt.

Wie bereits mehrfach erwähnt, bietet das Begriffsnetz einen ganzheitlichen Überblick – vergleichbar mit einer Landkarte, in der die eigenen Ansichten in einem erweiterten Kontext von Meinungen anderer Personen abgebildet werden. Dadurch können Konflikte leichter bearbeitet werden.

Es schließt sich die „typische“ GABEK-Bearbeitung an, indem in der Umgebung der ausgewählten Schwerpunkte nach Vorschlägen für mögliche Maßnahmen

## Methodische Weiterentwicklung

gesucht wird. Da normalsprachliche Texte vielfach auch Vorschläge zur möglichen Umsetzung enthalten, dient die Datenbank auch zur Entdeckung von Maßnahmen.



Abbildung 105: Festlegung von Maßnahmen in Workshops

Durch NetRelan soll der persönliche Kontakt bei Entscheidungen nicht aufgehoben werden. Entscheidungen können aber besser vorbereitet werden, so dass sie gegebenenfalls schneller, qualitativ besser und zur Zufriedenheit von mehr Personen zustande kommen. Die konkrete Umsetzung von Schwerpunkten und Maßnahmen kann weiterhin über GABEK® durch eine Tiefenanalyse mit WinRelan® erfolgen.

Es bleibt die Frage, was zur Einrichtung von NetRelan in Schulen vorausgesetzt werden muss. Zunächst einmal müssen PC-Arbeitsplätze an der Schule vorhanden sein, damit Lehrpersonen jederzeit Informationen abfragen können. Eine gewisse Betreuung des Systems ist erforderlich, da Entscheidungen über mögliche Auswahlkriterien von Texten getroffen werden müssen, über Anonymität, über die Art der Ablage größerer Textdokumente usw. Eine minimale Einführung in die Nutzung des Systems und eine gelegentliche Revision der Synonymliste sind unabdingbar.

Das System wird vor allem für jüngere Kolleginnen und Kollegen nützlich sein, die sich dadurch schneller im Gesamtsystem Schule zurechtfinden und leichter zuständige Ansprechpartner für spezielle Fragen finden werden. NetRelan wird für Teams Entlastung bringen, da die persönlichen Besprechungen durch das Informationssystem ergänzt werden. Insgesamt kann eine so konzipierte lernende

## Methodische Weiterentwicklung

Datenbank interne Diskussionen anregen. Sie wird eine gemeinsam getragene Entwicklung fördern und zur Identifikation mit der Schule beitragen.

Wenn die verbalen Daten, die in einem bestimmten Zeitrahmen (etwa innerhalb eines Schuljahres) gespeichert wurden, in einem Dokument zusammengeführt sind und mit Hilfe von WinRelan® analysiert werden, kann jederzeit ein Gesamtbild über Fragen, Probleme, Erfolge und besondere Ereignisse gezeichnet werden.

Grundwerte und Ziele werden sichtbar, die von der Mehrzahl der Beteiligten vertreten werden. Sofern auch Bewertungen der Ist-Situation kodiert worden sind, kann mit dem Verhältnis der positiven zu den negativen Bewertungen [in Prozent] ein sehr zuverlässiger Evaluationsindex über die Gesamtsituation oder auch über einzelne Schulbereiche angegeben und mit Ergebnissen früherer Jahre verglichen werden. Die Übersicht über Veränderungen, Trends und mögliche Zukunftswege, die sich daraus ergibt, ist eine wichtige Grundlage für die weiterführende Leitung und für die ständige Qualitätssicherung der Schule.

## Literatur

- Kurz, Sabine & Schulz, Joanna & Zelger, Josef: GABEK® als Methode zur kollegialen Organisationsentwicklung. Projektbericht 1, Bremen 2007 und Projektbericht 2, Bremen 2008, Herausgegeben von der Senatorin für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen. Siehe [www.rebiz-bremen.de](http://www.rebiz-bremen.de)
- Zelger, Josef (1986): Konflikte und Ziele. Spardorf: Wilfer Verlag.
- Zelger, Josef (1988): Verfahren zur kreativen Selbstorganisation. Spardorf: Wilfer Verlag.
- Zelger, Josef (1999): Wissensorganisation durch sprachliche Gestaltbildung im qualitativen Verfahren GABEK®. S. 41-87, in: Zelger, Josef; Maier, Martin (Hrsg.), GABEK®. Verarbeitung und Darstellung von Wissen. Innsbruck/Wien: Studienverlag.
- Zelger, Josef (2000): Parallele und serielle Wissensverarbeitung: Die Simulation von Gesprächen durch GABEK. S. 31-91, in: Buber, Renate; Zelger, Josef (Hrsg.), GABEK® II. Zur qualitativen Forschung. On qualitative research. Innsbruck/Wien: Studienverlag.
- Zelger, Josef (2004): Theoriebildung auf der Basis verbaler Daten durch das Verfahren GABEK. S. 57-84, in: Frank, Ulrich (Hrsg.), Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Zelger, Josef (2007): Regionale Ontologien als Grundlage für das Marketing. Von offenen Interviews zur innovativen Produktgestaltung durch das Verfahren GABEK®. S. 507-523, in: Buber, Renate; Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.), Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden: Gabler.
- Zelger, Josef (2007): Generierung regionaler Ontologien durch GABEK®. Wittgensteins Bild-Ontologie im Nachlass. S. 27-70, in: Herdina, Philip; Oberprantacher, Andreas; Zelger, Josef (Hrsg.), Lernen und Entwicklung in Organisationen. GABEK®. Beiträge zur Wissensorganisation. Bd. 2, Münster: LIT Verlag.
- Zelger, Josef (2008): Kooperation durch Teambildung mithilfe von GABEK® in: Zelger, Josef & Raich, Margit & Schober, Paul (Hrsg.): GABEK® III. Organisationen und ihre Wissensnetze. Innsbruck / Wien / Bozen (Studienverlag), S. 225-258.