



PROJEKT 174

**Entwicklung und Evaluation von Strukturen
eines Qualitätssicherungsmanagements
in einem definierten Fachbereich**

Richten Sie Ihre Fragen bitte an:

Dr. Friedrich-Wilhelm Hohls

(Direktor des SZ am Rübekamp)



0421-361-14700

Titel:

**Entwicklung und Evaluation
von Strukturen eines Qualitätssicherungs-
Managements in einem definierten Fachbereich**

Beteiligte:

Brix, Heike

Plate, Heino

Hillebrand, Friedrich

Kurz, Sabine

Institution:

SZ am Rübekamp

SZ am Rübekamp

SZ am Rübekamp

ehem. Institut für Technik und Bildung

Inhaltverzeichnis

1	Projektumfang und Mandat.....	4
1.1	Vorwort	4
1.2	Projektidee	4
1.3	Aufgabenumfang des Projektes	5
1.4	Mandat.....	7
2	Die Mitwirkung: Vorleistungen und Commitment.....	8
3	Der Prozess: Etappen und kritische Momente	9
3.1	Die Projektleitung	9
3.2	Die Meilensteine.....	10
3.2.1	Leitideen	10
3.2.2	Neuordnung der Daten des Fachbereiches	11
3.2.3	Handreichungen / Leitfäden erstellen	13
3.2.4	Evaluation	15
3.2.5	Außenorientierung.....	16
3.3	Kritische Momente	16
4	Vision und Orientierung	19
4.1	Rückblick.....	19
4.1.1	Wie wirkte sich diese Dokumentation des Handbuches auf die Arbeitsprozesse des Lehrerteams aus?.....	19
4.1.2	Eröffneten sich durch die Zusammenarbeit neue Impulse für das eigene fachlich-didaktische Handlungsrepertoire?	20
4.1.3	Wie wirkt sich diese Dokumentation auf die Außenwirkung des Fachbereiches aus?	20
4.2	Zukunftsorientierung	21
5	Danksagung	21

Stellen

Sie

sich

vor,

Ihr

Blick-

winkel

würde

sich

ändern.

1 Projektumfang und Mandat

1.1 Vorwort

Eine große Anzahl von Veränderungsprojekten wirkungsvoll und effizient durchführen zu können, gewinnt für Schulen zunehmend an Bedeutung. In diesem Beitrag wird ein Konzept für ein integratives Management von Organisationsprojekten vorgestellt. Dies ist ein innovativer Zugang, welcher den Auf- und Ausbau entsprechender organisationsweiter Kompetenzen unterstützt.

Zu Recht wird dabei meist von Organisationsprojekten gesprochen. Die klassischen Bedingungen der Projektarbeit treffen in der Regel auf die meisten Veränderungsvorhaben zu: Arbeit an einem Einzelfall, bewusste Beschränkung auf ein Teilproblem im Kontext der Gesamtorganisation, Arbeit in Fachbereichs-übergreifenden Arbeitsgruppen und Befristung der Projektorganisation.

Ein großer Vorteil der Schulbegleitforschungsprojekte besteht in der Möglichkeit, Veränderungsprojekte durch geschulte Prozess-Berater (innen) – in diesem Falle ursprünglich eine Mitarbeiterin des Institutes für Technik und Bildung (ITB) – begleiten zu lassen. Sie leistete Klärung und Vermittlung hinsichtlich der Team- und Beziehungsarbeit in und außerhalb des Projektes, sowie im Hinblick auf den Beitrag des Projektes zu übergreifenden, strategischen Prozessen.

Jedes Veränderungsprojekt erscheint, je mehr man sich damit beschäftigt, in wachsendem Ausmaß einzigartig und unvergleichlich. Dies wiederum macht es schwierig, ein Portfolio von Veränderungsprojekten zu managen. Dennoch ist dies im vorliegenden Projekt im Ergebnis gelungen. Die Folge ist ein Mehr an Leistungsfähigkeit und Effizienz für die Mitwirkenden eines ganzen Fachbereiches.

1.2 Projektidee

Welche Vision oder Idee zur Problemlösung steht hinter dem Projekt?

Wenn Sie als neue Kollegin oder Kollege in einem Fachbereich ihre Tätigkeit aufnehmen, fällt eine Flut von Informationen an, die sich anfangs nur schwer überblicken und in den Alltag integrieren lässt. Die Phase der Einarbeitung dauert im Allgemeinen ein Jahr. Erst dann ist der berufsschulische Zyklus von Unterrichten, Prüfungsvorbereitung, Prüfungskonzeption und –durchführung ein Mal durchlaufen worden. Die Frage nach bestimmten Arbeitsmaterialien endet oft mit Suchen: „(n)irgendwo muss das doch sein! Fragen Sie mal den Kollegen, wenn er morgen da ist ...“. Häufig werden Informationen mit Kolleginnen und Kollegen in kurzen Pausengesprächen ausgetauscht, auftauchende Probleme werden allenfalls angerissen, aber nicht gelöst. Solche Situationen sind echte Zeitverbrenner, die insbesondere in Lehrerzimmern¹ verbreitet sind.

Hier sollte das Projekt ansetzen. Intendiert war, im Sinne eines systematischen Qualitätsentwicklungskonzeptes (nach Q2E), ein Handbuch zur Qualitätssicherung und –entwicklung für den Bereich Bäckerei, Konditorei und Verkauf zu erstellen. Im Rahmen des Vorlaufprojektes war in Diagnosekonferenzen ein mittelfristiges

¹ Siehe H.-G. Rolff, Manual Schulentwicklung. Beltz-Verlag, 2. Aufl. 1999

Forschungsprojekt Nr. 174

Arbeitsprogramm mit Zielen und Entwicklungsschwerpunkten für die speziellen Bedürfnisse des Fachbereiches definiert worden.

Auf der Grundlage des ermittelten Handlungsbedarfes wurde eine Ordner-Struktur auf dem schulinternen Netzwerk nach den Bereichen Prozess-, Ergebnis-, Innovations-, Interaktions- und Organisations-Qualität entworfen. Diese Qualitätsbereiche wurden sukzessive mit solchen Handreichungen, Leitfäden, Formularen, Kontaktdaten und weiteren Grundinformationen gefüllt, die für unseren Fachbereich relevant sind. Diese Datensätze wurden fortlaufend bewertet und aktualisiert.

Auf dieser Basis wurden jeweils weitere Bedarfe und Maßnahmen abgeleitet, die im Verlauf des Projektes teilweise vom ursprünglichen Projektverlauf abwichen. Denn als besonderes Merkmal für den betreffenden Fachbereich hat sich eine besonders hohe Personalfuktuation herauskristallisiert. Bereits hier zeigte sich eine positive Rückkopplung durch die unserem Projekt zugrunde liegende systematische Organisationsstruktur, bezogen auf die Dimensionen der Personal- und Unterrichtsentwicklung. Der Stand der geleisteten Arbeit des SBF-Teams konnte und kann auf dem Schulserver jederzeit vom Kollegium eingesehen werden. Im Rahmen von Teamsitzungen, die leider erst am Ende des Projektes fest institutionalisiert worden sind, wurden die betreffenden Kolleginnen und Kollegen des Fachbereiches informiert. Sie beteiligten sich zuletzt rege am Fortschritt des Projektes und lernten zunehmend, die hinterlegten Daten eigenständig zu navigieren und zu verwalten.

1.3 Aufgabenumfang des Projektes

Mit dem folgenden Projektformat sollten Effizienz, Vergleichbarkeit, Wiederholbarkeit sowie Transfer des Projektes gesichert werden. Wir haben das Projekt in 6 Bausteine aufgeteilt. Diese hingen während der Projektphase – kurz und prägnant formuliert – als Handzettel an einem Info-Board im Schulflur des Fachbereiches.

1. ENTWICKLUNG

Vorlaufprojekt: Diagnosekonferenzen des SBF-Teams

→ mittelfristiges Arbeitsprogramm :

Ziele und Entwicklungsschwerpunkte für die speziellen Bedürfnisse des Fachbereiches definieren

→ Ordner-Struktur auf dem schulinternen Netzwerk anlegen:

Bereiche: Prozess-, Ergebnis-, Innovations-, Interaktions- und Organisations-Qualität

Hauptprojekt:

→ organisatorische, personelle und inhaltliche Entwicklungsschwerpunkte verknüpfen und strukturiert umsetzen

→ Handbuch erstellen

Merkmale → Indikatoren → sichtbare Qualitätsmerkmale

Beispiel: Systempflege:

Aktualität, Stringenz → Verantwortlichkeit geregelt → übersichtliches System

2. FRAGESTELLUNGEN

- Intensiviert sich die fachliche und inhaltliche Zusammenarbeit?
- Verändert sich die Kommunikation der Teammitglieder?

Forschungsprojekt Nr. 174

- Löst die gemeinsame Arbeit eine Art produktive Störung aus?
- Eröffnen sich durch die Zusammenarbeit neue Impulse für das eigene fachlich-didaktische Handlungsrepertoire?
- Führt die Nutzung des Systems zu einer effektiveren Gestaltung der Arbeitszeit?
- Gibt es eine Steigerung der Arbeitsplatz-Zufriedenheit?
- Hat die systematisierte Qualitätsentwicklung Einfluss auf die Wahrnehmung der Unterrichtsprozesse in der Schülerschaft?
- Gibt es Rückkopplungen auf die Innen- und Außenwirkung des Fachbereiches?
- Wird der massive Mehraufwand als lohnend empfunden?

3. EVALUATION

Systematisierung aller Informationen und Prozesse nach Qualitäts-Bereichen:

- Struktur evaluieren im Frühjahr 2006
- Triangulation: Auszubildende, Lehrende, Betriebe

Instrumente:

Vollerhebung unter den Kollegen per Interview

- Akzeptanz und Transparenz der Struktur, Relevanz der Informationen
- Nutzung: Häufigkeit/Bedarf
- Informationstransport, Kommunikation
- Wertschätzung, Rückkopplung
- Technische Schwierigkeiten
- Handhabung, Vernetzung
- Benutzerseitige Schwierigkeiten

Rating-Konferenzen mit Ausbildern und Auszubildenden

→ Bedarfe und Maßnahmen ableiten

4. FOKUS

WER?

- Im Fokus unserer Arbeit stehen die Auszubildenden.

WIE?

- Lebenslange Professionalisierung der Lehrenden für, mit und durch Auszubildende.
- Wir initiieren Projekte mit Kopf, Herz und Hand.
- Wir kreieren handlungsorientierte Lernsituationen in beruflichen Lernfeldern.
- Wir fördern die Fähigkeit und Bereitschaft der Auszubildenden zu lebenslangem Lernen ganzheitlich .

WAS?

- Präsenz in der Öffentlichkeit: Verkaufsaktionen auf dem Marktplatz, auf den Berufsinformations-Börsen, in den Pausen, auf Festen ...

5. FORSCHUNG

- Jährliche Teilnahme an Fachtagungen und Laborübungen in der Getreideforschungsanstalt Detmold
- Langjährige Zusammenarbeit und Praktika am Bremerhavener Institut für Lebensmitteltechnologie und Bioverfahrenstechnik (BILB)
- Analyse von Rohstoffen nach standardisierten Methoden im schuleigenen Analyseraum

6. FORTSCHRITT

- Pädagogisch: Neuordnung der Ausbildungsberufe nach Lernfeldern
- Medial: Intranet des SZ Rübekamp
- Fachlich:
 - Detmolder Studientage für Berufsschullehrer
 - Fortbildungen Bundesfachschule für Bäckerei, Weinheim
 - Seminare BäKo Oldenburg
 - Schulungen Meistermarken / Bakemark
- Organisatorisch:
 - Informationen Bäcker-Innung
 - Kooperationen Konditoren-Innung
 - Kooperation Roland-Mühle

1.4 Mandat

Mit wessen und mit welchem inhaltlichen Mandat arbeitet die Projektleitung?

Die Projektidee wurde von der Schulleitung sehr begrüßt und zu jedem Zeitpunkt unterstützt.

Das SBF-Team stand in ständigem Kontakt zu der schulinternen ProQu-Gruppe², um den Entwicklungsstand des SBF-Projektes zu kommunizieren, Erkenntnisse zu transferieren, vorhandene Kontakte, Strukturen und Materialien aus den Teilprojekten von ReBiz zu nutzen und Interdependenzen mit dem vorliegenden SBF-Projekt abzusprechen und zu vernetzen.

Die Sprecherin des SBF-Teams nahm anfangs wöchentlich an der Sitzung der ProQu-Gruppe teil, bis Sie für zwei Jahre kommissarisch die Fachbereichsleitung übernahm.

² schulinterner Name der Qualitätssteuergruppe

2 Die Mitwirkung: Vorleistungen und Commitment

Welche Commitments (Selbstverpflichtungen) für die Anwendung von Verfahren, Verbindlichkeit von Absprachen und Umsetzung von Maßnahmen sind zu sichern?

Organisationsprojekte sind in hohem Maße auf Vorleistungen der Beteiligten angewiesen. Diese müssen ihre Veränderungsprozesse definieren, sie müssen u. a.

- die EDV zum Laufen bringen,
- Informationen bereit stellen und
- Teil-Strategien erarbeiten.

Diese Vorleistungen wurden im Rahmen des Vorlauf-Antrages erbracht. Die Projektleiterin stützte sich auf die idealistische Annahme, dass ein verabschiedeter Projektplan sich quasi von selbst umsetzen würde. Wer einem Projektplan einmal zugestimmt habe, werde schon seinen Teil beitragen. In der Praxis stellte sich jedoch besonders der Punkt „Informationen bereitstellen“ als eine Illusion heraus.

Geht es um beabsichtigte Verhaltensänderungen und um die Anerkennung von Projektergebnissen, so wird die erforderliche Mitwirkung der Projektbeteiligten normalerweise in die Form von Selbstverpflichtungen ('commitments') gegossen. Jeder, dessen Akzeptanz oder Unterstützung für die neuen Strukturen in einer gegebenen Situation erforderlich ist, sollte vor die Entscheidung bezüglich seiner Mitwirkung gestellt werden. Zwar war die Mitwirkung in diesem Projekt freiwillig, doch eine Diskussion über die Frage, ob das Projekt das notwendige Commitment aller Beteiligten für die Umsetzung der Projektergebnisse hat, fand nicht statt. Dabei ginge es lediglich um eine graduelle Verpflichtung entsprechend der jeweils gegebenen Notwendigkeiten und Möglichkeiten.

Das klassische Projektmanagement fand zwar auch in dem vorliegenden Projekt zum Zeitpunkt des Projektantrages Anwendung. In der Umsetzung stellten wir jedoch fest, dass das klassische Projektmanagement die Wirklichkeit von Organisationsprojekten kaum erfassen kann, denn die individuelle menschliche Dimension von Projekten wird dabei wenig berücksichtigt.

Insbesondere gab es Schwierigkeiten damit, dass

- sich zu Anfang eine große Zahl gleichwertiger Maßnahmen und Aktivitäten anboten, von denen sich erst im Projektverlauf abbildete, welche davon für die gegebenen Situationen die dringlichsten sind,
- unsere Ziele sich im Verlauf des Projektes teilweise änderten / sich ändern mussten,
- die Projektleitung kaum über Erfahrungswissen von längerfristigen Projekten verfügte,
- das Projekt eingebettet ist in die Mikropolitik einer sich schnell entwickelnden Schulorganisation,
- das Projektumfeld sich personell im Projektverlauf mehrfach radikal änderte,
- das Projekt von den verschiedenen Beteiligten in unterschiedlicher Weise wahrgenommen wurde,

Forschungsprojekt Nr. 174

- das Projekt daher von unscharfen Entscheidungssituationen, erheblichen Informationsunsicherheiten und unklaren Alternativen charakterisiert war.

Dies erschwerte die inhaltliche Steuerung des Projektes teilweise erheblich.

3 Der Prozess: Etappen und kritische Momente

3.1 Die Projektleitung

Zentrale Aufgaben der Projektleitung waren die fortlaufende Klärung, Gestaltung und Vermittlung oben genannter Themen bzw. Fragestellungen. Dies erfolgte im Netzwerk der am Projekt beteiligten Personen (Projektmitglieder, Kollegium des Fachbereiches, Schulleitung) und Anspruchsgruppen (ReBiz-Guppe mit Projektteams, Prüfungsausschüsse, Schülerinnen und Schüler).

Das Projekt-Management konnte im Verlauf der drei Jahre leider nicht dezentralisiert werden. Die klassische Vision einer im Detail für anfallende Daten und Aktivitäten verantwortlichen „Projektheldin“ wurde aufrechterhalten. Es gelang zunächst nicht, einen Mechanismus zur Verteilung der anstehenden Aufgaben zu entwickeln und eine koordinierte Selbstverpflichtung zu implementieren. Die Teamleiterin wurde mit widersprüchlichen, aber gleichwohl legitimen Interessen und Sichtweisen konfrontiert. Es standen kurzfristige und langfristige, sachliche und personelle Bezugspunkte nebeneinander, ohne dass einer davon Letztgültigkeit beanspruchen könnte.

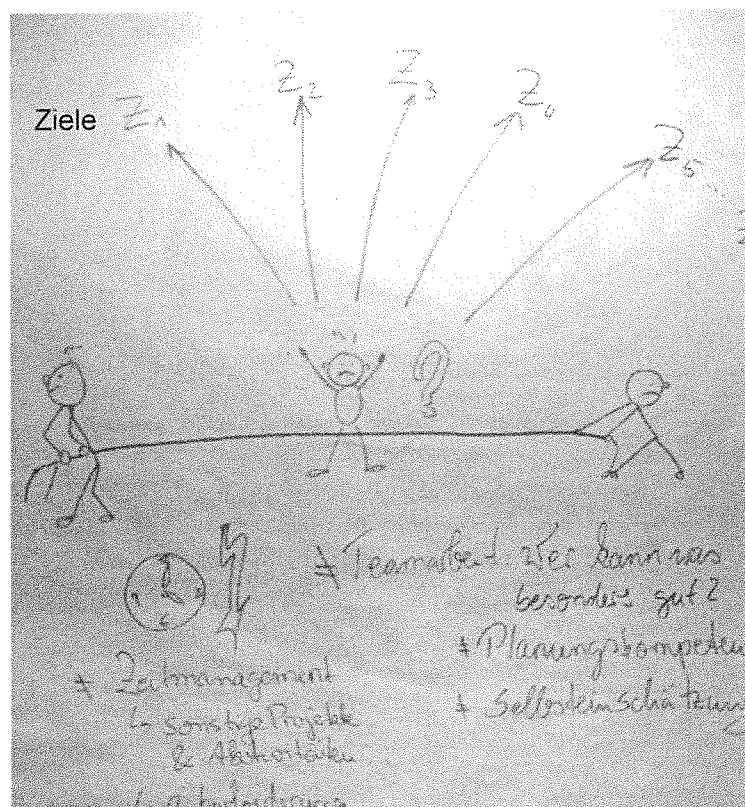


Abb1.: SBF-Fortbildung vom 23.11.04 im LIS
Arbeitsergebnis des Teams zu dem Thema Teamarbeit

Forschungsprojekt Nr. 174

Die Projektleitung hat es zunächst nicht geschafft zwischen den jeweiligen Protagonisten zu vermitteln. Immer mit dem übergeordneten Interesse, einen weiteren Schritt auf das Projektziel hin zu tun, wurde sie zum Sachverwalter des Projektauftrags und erarbeitete die Datensammlung des Intranets weitgehend im Alleingang. Einen Rückhalt für die Beurteilung der auftretenden kontroversen Sachverhalte gewann sie in dieser Phase des Projektes durch die Unterstützung der Prozessbegleiterin (> 3.2.3).

Erst im letzten Projektjahr, als die Zusammensetzung des Kollegiums sich erneut veränderte, gelang es, regelmäßige Teamstunden innerhalb des engeren Kreises der Beteiligten zu verankern.

Diese Teamsitzungen wurden von allen Beteiligten konstruktiv genutzt. Das Kollegium tauschte sich regelmäßig aus und wuchs zusammen.

3.2 Die Meilensteine

In welche Etappen wird die Projektarbeit aufgeteilt?
Was geschieht von Etappe zu Etappe?

Zunächst hat sich der Fachbereich der Formulierung von Leitideen gewidmet. Es gab hierzu eine Vorlage der Teamleiterin. Die Leitideen wurden in einer Teamsitzung diskutiert und sodann verabschiedet.

3.2.1 Leitideen

Intelligente Beteiligte nutzen die Intelligenz der Beteiligten.

1. Lernsituationen

- praxisnah und berufstypisch - erweitern die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Lernenden.

2. Lernprozesse

werden mit Methoden unterstützt und angeleitet, die sowohl lernbiologischen Erkenntnissen gerecht werden, als auch die Authentizität des Lehrenden gewährleisten.

3. Leistungsbeurteilungen und Notengebung

erfolgen nach verbindlichen Beurteilungskriterien und sind für alle Beteiligten nachvollziehbar.

4. Reflexionen

der Lernprozesse sowie –ergebnisse durch Lehrende und Lernende finden turnusmäßig statt. Gemeinsam werden adäquate Maßnahmen verhandelt – gegebenenfalls unter Einbeziehung der Ausbildungsbetriebe.

5. Unterrichtsdokumentationen

werden regelmäßig gemeinsam ausgewertet und optimiert. Sie können von allen Beteiligten eingesehen werden.

Forschungsprojekt Nr. 174

6. Absprachen

unter den Lehrenden fördern die gemeinsame Entwicklung und Nutzung von didaktischem Material sowie außerunterrichtlichen Informationen. Individuelle Fähigkeiten werden dabei berücksichtigt.

7. Entwicklungen des Bereiches

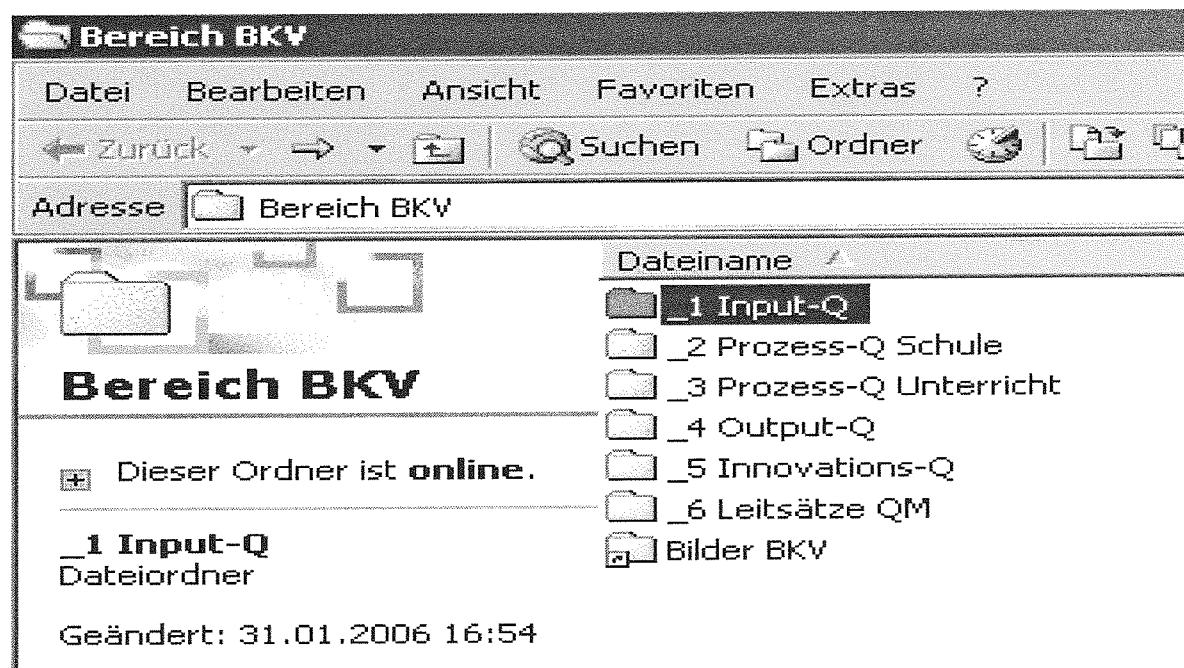
werden implementiert und unterstützt durch Zusammenarbeit mit außerschulischen Institutionen, Beratern und Experten.

3.2.2 Neuordnung der Daten des Fachbereiches

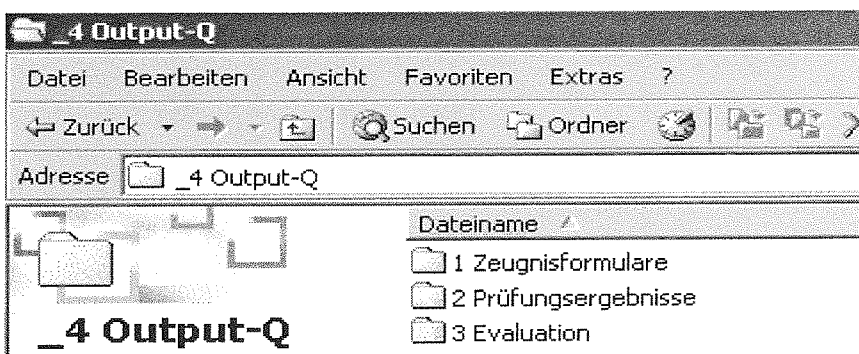
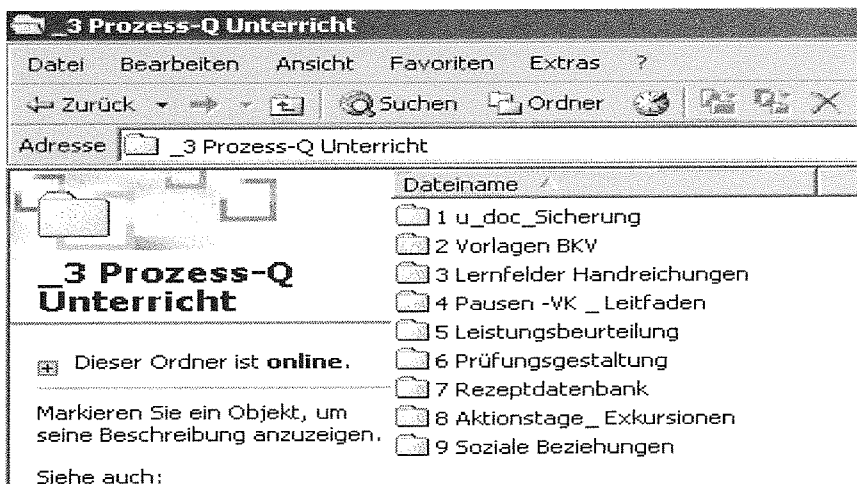
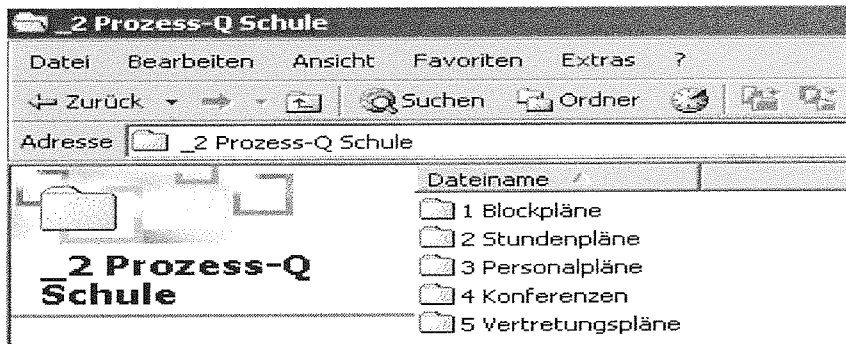
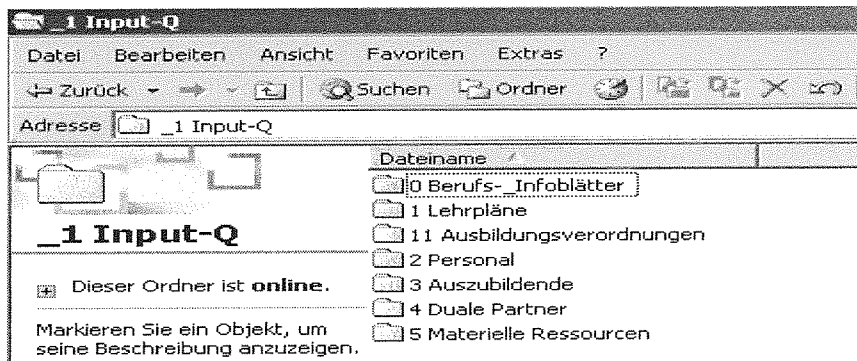
Zunächst mussten die vorhandenen Daten aus dem Intranet gesichert und neu geordnet werden, zumal es eine Umstrukturierung der ursprünglich im SBF-Antrag formulierten Qualitätsbereiche im Zuge veränderter Bedingungen im Rahmen von ProQu gab. Das SBF-Team nahm an einer 2-tägigen Klausurtagung des ReBiz-Teams mit der Zielsetzung teil, die Struktur der Qualitätsbereiche nach Q2E handhabbar für das SZ Rübekamp abzubilden.

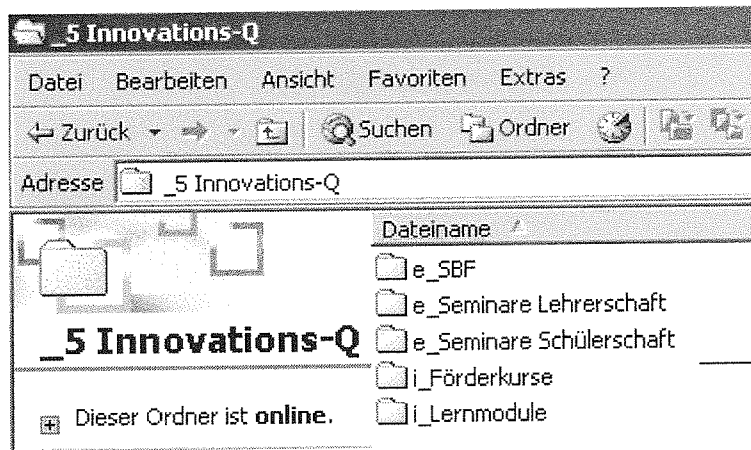
In diese Überlegungen flossen auch die Daten des vorläufigen Qualitätsberichtes des Schuljahres 2004/05 für das SZ Rübekamp ein.

Daraufhin entstand auf dem Schulserver die folgende Gliederung der Prozesse für den Fachbereich Bäckerei, Konditorei und Verkauf (BKV):

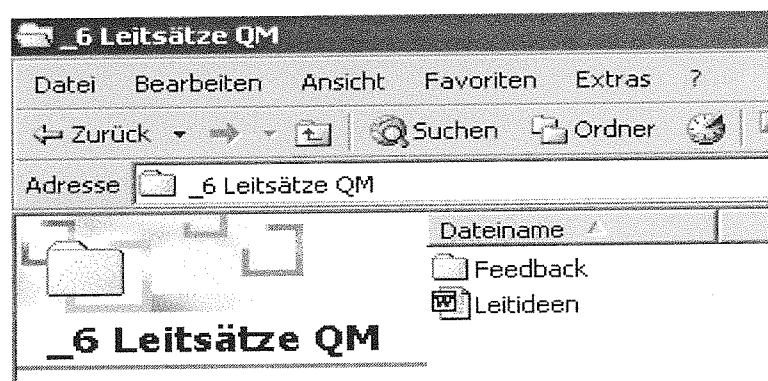


Diese Ordner wurden in weitere Unterordner unterteilt.





e_ = extern
i_ = intern



3.2.3 Handreichungen / Leitfäden erstellen

Das Projekt trat somit aus dem Ideenstadium heraus und erreichte die Umsetzungsphase. Dafür hatte das Team zunächst umfassende redaktionelle Arbeit zu leisten:

Die einzelnen Ordner wurden mit **Handreichungen** gefüllt, zum Beispiel:

- Für die Durchführung der Zwischen- und Abschlussprüfung wurden alle Dateien von der Aufsichtsführung über die Aufgabenstellungen bis hin zu Auswertungstabellen der Prüfungsergebnisse dokumentiert, so dass die Daten über Jahre verglichen werden können.
- Für die Schülerfirma „Pausenverkauf“ wurde eine Verteilung der Verantwortlichkeiten definiert und ein Abrechnungssystem sowie eine Rezeptdatenbank installiert, die wöchentlich eingepflegt werden.
- Für förderungs- und beratungsbedürftige Schüler wurden Antragsformulare und Kontaktdaten zu verschiedenen Institutionen hinterlegt, teilweise direkt verlinkt mit den entsprechenden Homepages.
- Für wiederkehrende Lehrer- und Schülerfortbildungen wurden Anträge, Kontaktdaten, Übernachtungs- und Reisemöglichkeiten verknüpft.
- Es wurden Unterrichtsmaterialien und Seminarthemen mit methodischen Handlungsleitfäden ausgearbeitet und hinterlegt.

Forschungsprojekt Nr. 174

Zur Verdeutlichung ein Beispiel des mit dem Fachbereich erprobten Supervisionsinstrumentes nach Balint:

Balint – Supervisions – Gruppe

Zeitbedarf: 60-90 Minuten

→ *Gemeinsame Beschäftigung mit Fallbeispielen aus dem beruflichen Alltag*

unter dem Schutz gegenseitiger Diskretion.

a) Rahmenbedingungen:

Freiwilligkeit, Angstfreiheit, Gleichwertigkeit, Unbefangenheit, Kontinuität

b) Prinzip:

Verständnisorientierung: Was spüre ich selbst, wenn ein anderer etwas erzählt?

freie Assoziation: Welche Gedanken kommen auf?

c) Ziele:

Beziehungsverständnis erlernen: Was spielt sich zwischen mir und dem Ratsuchenden unbewusst ab?

Vorurteile abbauen: Welche festen Vorstellungen darüber, wie der Andere sich verhalten muss, bringe ich mit?

Sich selbst verändern:

Eigene Selbstverständlichkeiten in Frage stellen!

Lernen – verlernen – wieder erlernen

→ *Dieser Leitfaden für ein solches Gespräch wird sichtbar für alle Teilnehmer im Raum aufgehängt.*

Wurde das Projekt für den Hauptantrag schon zu Anfang bis in die Ebene der Aktivitäten ‚durchgeplant‘, zeigte sich diese 4-seitige Vorplanung mit Zeitraster als zu starr und führte in der Praxis zu einem extrem hohen Bedarf an Planänderungen und dem Gefühl, hinter den eigenen Ansprüchen an das Projekt hinterherzulaufen.

Für diesen Arbeitszyklus wäre es wichtig gewesen, die Verantwortlichkeiten zur Erstellung und Pflege der Dateien genau zu verteilen und mit dem Lehrerkürzel im Ordernamen deutlich zu kennzeichnen.

Dann hätten die Teammitglieder nach ihren persönlichen Fähigkeiten die diversen Dokumentationen ‚für sich‘ weiter planen und im Rahmen von Teamsitzungen zur Diskussion/Abstimmung bringen können.

Parallel zur sich abzeichnenden Stagnation im Team kam es zu erheblichen, nicht absehbaren Personalveränderungen im Team und im engeren Kollegium.

Die Projektarbeit wurde im Rahmen von Teamsitzungen mit der wissenschaftlichen Begleitung in dieser Phase mehrfach grundsätzlich überprüft. Auf ihre Anregung hin musste eine Lernschleife in den Projektablauf eingebaut werden: die bisherigen umfangreichen Arbeitsergebnisse im Intranet waren offensichtlich für das Kollegium

Forschungsprojekt Nr. 174

wenig greifbar – im eigentlichen Wortsinn. Insgesamt wurde festgestellt, dass die über das Projekt angestrebte Informationsstruktur noch zu wenig bekannt und die Einteilung in die Qualitätsbereiche teilweise nicht hinreichend akzeptiert ist.

Die Lösung: eine reale Printversion der Ordnerstruktur des Intranet wurde im Lehrerzimmer – gut sichtbar – positioniert. Der Informationszugriff wurde erleichtert.



*Abb. 2.: Ordner mit Qualitätsbereichen
Standort: Lehrerzimmer des Fachbereiches*

Diese Lernschleife ermöglichte, den greifbaren Arbeitsfortschritt und die Projektplanung insgesamt zu überprüfen und fortzuschreiben. Die praktische Bewährung oder Widerlegung von Teilzielen des Projektes führten mit Hilfe der Prozessbegleiterin - gerade in den schwierigen Phasen - zu neuen Einsichten und konkreten Verbesserungsmaßnahmen.

3.2.4 Evaluation

Über diesen Meilenstein sind wir ins Straucheln gekommen: der Etappenübergang von der umfangreichen Datenerstellung zur Evaluation erwies sich als Kristallisationspunkt für den Projektverlauf.

Geplant waren:

- a) Die Evaluation zur Angemessenheit der schulischen Ausbildung hinsichtlich der beruflichen Wirklichkeit mit der Schülerschaft
 8 identische Leitfragen } Rating-Konferenzen mit den Ausbildern
 (Moderation: Mitglieder der ProQu-Gruppe)

- b) Evaluation zur Kommunikationsstruktur im Bereich BKV (Vollerhebung)
 Interview mit allen (8) Kollegen → Moderation: Mitarbeiterinnen des ITB

3.2.5 Außenorientierung

- Ausstellung für das **Forum Schulbegleitforschung** am 28.11.2005 im LIS
(Leider existieren von unserem schönen Stand keine Fotos.)



Abb. 3: Anfertigung der Stellwände für das SBF-Forum 2005

- Vorstellen unseres Projektes gegenüber einem Komitee des **Schulzentrums Neustadt**.
Es wurde vom SBF-Team ein kooperatives Projekt 174 a ins Leben gerufen. Zwar wurde der Kontakt gehalten, es gab aber keine konkreten Arbeitstreffen oder Zielvereinbarungen mit diesem Team.
- Vorstellung des Projektes Juli 2006 in der **Gesamtkonferenz** des SZ Rübekamp
- Die Schülerfirma „Pausenverpflegung“ liefert für die Veranstaltung **Forum Schulbegleitforschung 2006** ein Fingerfood-Büfett.

3.3 Kritische Momente

*Fehler sind Lernchancen in einer lernenden Organisation.
Wenn wir aus Fehlern lernen wollen, geht es darum, Emotionen zu verarbeiten.
(Peter Senge)*

Die Klarheit und Sicherheit in der Projektarbeit war inhaltlich nicht immer gegeben, denn die Arbeits- und Aufgabenbereiche der Fachbereichsleitung konkurrierten von Beginn an mit dem Mandat für die Leitung des Projektes. Es ist nicht gelungen, diesbezüglich eine Aussprache herbeizuführen.

Forschungsprojekt Nr. 174

Ein weiteres Problem stellte die hohe Inanspruchnahme durch weitere schul- und unterrichtsbezogene Aktivitäten und ein damit verbundener hoher Belastungsgrad dar.

Einige Beispiele:

- Umstellung aller Bildungsgänge der Fachbereiches auf Lernfeld-Didaktik im Rahmen der Neuordnung der Ausbildungsberufe (2004: KonditorInnen, 2005 BäckerInnen, 2007 FachverkäuferInnen des Nahrungsmittelhandwerks).
- Teilnahme an diversen Berufsausbildungsbörsen mit Ständen
- gemeinsame öffentliche Aktionen mit der Konditoren-Innung
- Mitorganisation der Schulfeste
- ...

Die Auflistung aller Aktivitäten der einzelnen Gruppenmitglieder bildete die Grundlage für eine Analyse zur Verbesserung des gemeinsamen Zeitmanagements.

Mitverantwortlich für die Überlastung war auch die Unterbesetzung des Fachbereiches. Während des Projektes sind vier langjährige KollegInnen aus dem Dienst ausgeschieden, vier neue KollegInnen, darunter zwei ReferendarInnen, sind neu eingearbeitet worden. Nur zwei Kollegen und zwei Kolleginnen waren dauerhaft in dem Fachbereich tätig. Sie versuchten, die Unterrichtsausfälle und die fehlende Fachbereichsleitung zu kompensieren. Ein Ersatz für das fehlende Mitglied des SBF-Teams konnte nicht akquiriert werden.

Die Krise führte uns allerdings zu interessanten Erfahrungen: wir entwickelten uns persönlich und fachlich weiter und arbeiteten intensiver denn je zusammen.

Den Zeitablauf des Projektes eingedenk der personellen Unwägbarkeiten zu gestalten und dabei eine Übereinstimmung zwischen psychologischer, subjektiver Zeit und der Kalenderzeit herzustellen, war eine Herausforderung.

Arbeits- und Kommunikationsprozesse im Lehrerteam sowie die gemeinsame Unterrichtsarbeit – im Hinblick auf methodische, inhaltliche und organisatorische Aspekte – veränderten sich dennoch zunehmend positiv. Nicht zuletzt deshalb, weil das Kollegium sich darüber einig war, dass das Projekt wichtig für den Fachbereich ist, und dass die zu erwartenden Projektergebnisse zur Entlastung der Arbeit in dem ganzen Fachbereich beitragen können.

Mit den neuen Kollegen wurde Ende des letzten Jahres eine Phase der Neuorientierung eingeläutet.

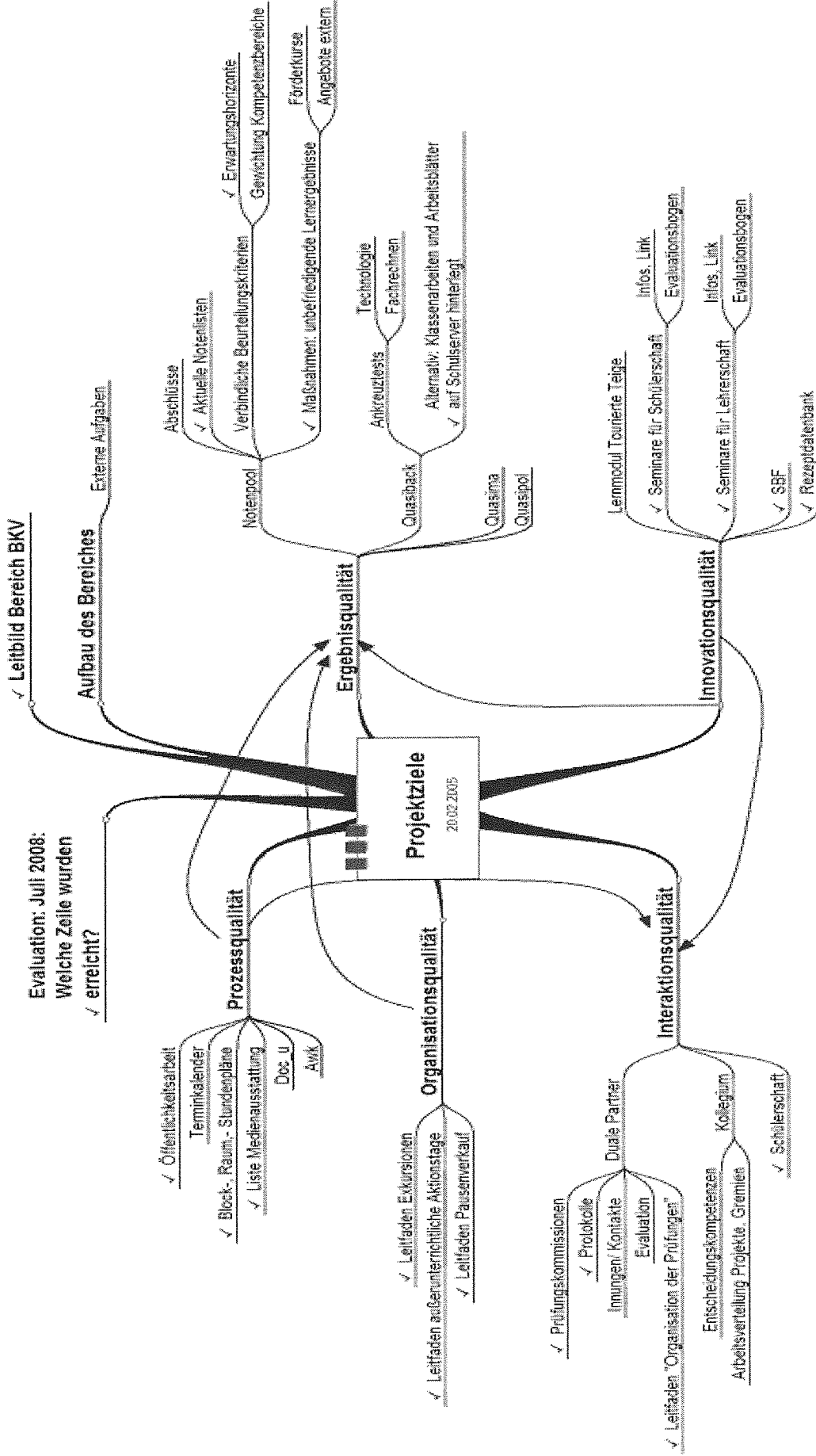
So lernten wir, unsere Teilerfolge wahrzunehmen. Die ‚Neuen‘ waren erstaunt über die Vernetzung der Daten. Per Mausklick an alle relevanten Informationen zu kommen, waren Sie von anderen Schulen nicht gewöhnt. Das machte uns ein bisschen stolz und zeigte, dass offensichtlich viel mehr gelungen ist, als wir annahmen.

Mit den ‚Neuen‘ ist es gelungen, das Vorschlagswesen, und somit die Perfektionierung der Datenpflege, zu kultivieren.

Die Projektvision war langfristig über das Ende des Projektes hinaus angelegt. Das Projektziel wurde bis zum Ende der Projektorganisation weitgehend erreicht.

Die „abgehakten“ Ziele sind dem folgenden Mind-Map zu entnehmen.

Forschungsprojekt Nr. 174



4 Vision und Orientierung

Die geplante - auf Triangulation basierende - Evaluation (siehe 3.2.4) fand nicht mehr statt, denn seit Februar ist die Projektleiterin zu einem anderen Dienstherrn (NRW) gewechselt. Deshalb fand im Rahmen einer *offenen Konferenz* mit allen Kollegen des Fachbereiches eine Evaluation des Projektes statt.

Zur offenen Konferenz:

Das Ziel und die inhaltliche Ausrichtung der Veranstaltung sind bei dieser Methode klar umrissen und drücken sich im Titel, hier *Evaluation des SBF-Projektes*, aus. Es gibt allerdings keine im Voraus festgelegten untergeordneten Workshopthemen. Die gemeinsame Tagesordnung entsteht zu Beginn der Veranstaltung durch die Fragestellungen und Anliegen, die die Teilnehmenden bezüglich des Themas mitbringen. Dies führt dazu, dass nur das bearbeitet wird, wofür wirklich Interesse vorhanden ist.

So kristallisierten sich zwei Themenbereiche heraus, die diskutiert wurden:

- die Rückschau auf die vergangenen drei Jahre und
- die Fortschreibung des initiierten Systems.

4.1 Rückblick

4.1.1 Wie wirkte sich diese Dokumentation des Handbuches auf die Arbeitsprozesse des Lehrerteams aus?

Bevor das Projekt startete, wurden von den Praxislehrenden die typischen Minimal-Ab sprachen zwischen Tür und Angel bemängelt. Auch empfanden sie sich – nicht zuletzt wegen der räumlichen Distanz zu dem Gesamtkollegium - als Kolleginnen und Kollegen „der letzten Reihe“.

- Die Kommunikation der Teammitglieder hat sich seither durch die gemeinsame Nutzung, zum Beispiel der Rezept- und Prüfungsdateien, intensiviert.
- Insbesondere für die Fachpraxislehrenden ist der Gebäude übergreifende Datentransfer im Rahmen der Lernsituationen eine wichtige Erleichterung im Alltag. So können sie die theoretischen Unterrichtsergebnisse der Schülerschaft zeitnah einsehen und gemeinsam in den Werkstätten umsetzen.
- Die Nutzung des Systems führte zu einer effektiveren Gestaltung der Arbeitszeit.
- Die Installation des Systems führte durch die Aufwertung des Arbeitsplatzes in den Werkstätten zu einer Steigerung der Arbeitsplatzzufriedenheit.
- Die zunehmende Transparenz der Daten und das Einbeziehen des Kollegiums in die Nutzung der Informationen führte zu mehr Offenheit und einem verbesserten sozialen Klima in der Abteilung.
Zitat eines Kollegen: „Dieser Fachbereich ist für mich wie eine zweite Familie.“
- Die Emanzipation von „Wissensträgern“ führte zu einer höheren Aktivität aller Kollegen und einer höheren Wertschätzung ihrer Arbeit untereinander.

4.1.2 Eröffneten sich durch die Zusammenarbeit neue Impulse für das eigene fachlich-didaktische Handlungsrepertoire?

Vor Projektbeginn besuchte und veranstaltete das Kollegium zwar diverse Fortbildungen, jedoch wurden die Materialien (Fotos, Mitschriften, Dateien) nicht strukturiert hinterlegt.

- Zum einen haben wir die gemeinsame jährliche Fortbildung an bestimmten Seminarorten festgeschrieben und Leitfäden hierzu in den Ordnern angelegt.
- Zum anderen werden nun sämtliche Informationen an der gleichen Stelle hinterlegt, sodass einerseits die Materialien auch für die ‚Daheimgebliebenen‘ einsehbar sind und andererseits diese Materialien verändert sowie als Unterrichtsmaterial nutzbar gemacht werden (Transfer in Power-Point u.ä.).
- Es trat diesbezüglich auch ein Effekt auf, den wir in dieser Form vorab gar nicht vermuteten: die Bereitschaft zum Ausbau der PC-Kenntnisse stieg stark an. Die Kolleginnen und Kollegen wollten die Dateien nicht bloß ansehen und ausdrucken, sondern auch selbst verändern und nutzen können. Die Computerkenntnisse der Kolleginnen und Kollegen im Fachbereich sind beträchtlich gestiegen. In Eigeninitiative wurden Fortbildungen in Excel und PowerPoint als schulinterne Fortbildungen durchgeführt.

4.1.3 Wie wirkt sich diese Dokumentation auf die Außenwirkung des Fachbereiches aus?

Bevor das Projekt startete, kostete es die Lehrenden Zeit, und die Schülerinnen und Schüler brauchten Geduld, um auf Anfrage Informationen zu erhalten (z. B. über Block-Stunden- und Vertretungspläne, Beratungsinstitutionen, Betriebslisten, Ausbildungsrahmenverordnung, Lehrpläne etc.).

- Durch die systematisierte Organisationsentwicklung hat sich die Wahrnehmung des Fachbereiches in der Schülerschaft verbessert. Dies können wir durch Reaktionen der Schülerinnen und Schüler belegen: Sie sind beeindruckt von der Schnelligkeit, mit der ihre Fragen beantwortet und ihre Bedürfnisse nach Informationen befriedigt werden. Unsere „Kunden“ können per Mausklick im Klassenraum zeitnah mit entsprechenden Informationen versorgt werden.
- Die Kolleginnen und Kollegen haben durch die gefestigten Entscheidungsrouninen mehr Souveränität und Sicherheit gewonnen – und nicht zuletzt echte Pausenzeiten!
- Die Schülerinnen und Schüler tragen ihre Eindrücke in die Betriebe hinein. Durch Gespräche auf Innungsversammlungen und in den Prüfungsausschüssen ist dies deutlich geworden. Die Außenwahrnehmung unseres Fachbereiches in den Ausbildungsbetrieben und den Innungen hat sich positiv verändert. Auch die Betriebe bestätigen, dass sie bei telefonischen Anfragen besser und schneller „bedient“ werden.

Zitat einer Ausbilderin: „ Es hat sich in Ihrem Fachbereich viel bewegt in jüngster Zeit!“ Diese Form der Wertschätzung nehmen wir stolz wahr.

4.2 Zukunftsorientierung

Das Projekt wird über sein offizielles Ende hinaus weitergeführt und gelebt werden. Das System wird durchweg als entlastend empfunden, wenn es von allen Beteiligten genutzt und systematisch gepflegt wird.

Allerdings besteht die Gefahr der Verwilderung der eingepflegten Dateien. Damit dies nicht geschieht,

- muss die Struktur der Ablage durch die tägliche Nutzung verinnerlicht werden;
- müssen veraltete Dateien regelmäßig aussortiert / gelöscht werden (in gemeinsamen Sitzungen oder in delegierter Verantwortung);
- muss regelmäßig – und in Ruhe – Konsens über die Vorgehensweise geschaffen werden. Zu hoher Zeitdruck kann dazu führen, dass eine Zustimmung nur oberflächlich erfolgt. Dies würde zu fehlender Mitwirkung führen.

5 Danksagung

Dank an die Koordinierung von Schulbegleitforschung im LIS:

Sie haben uns die Möglichkeit gegeben, Pläne zur Umsetzung dieses Projektes langfristig entwickeln und planen zu können: Schulbegleitforschung setzt den geeigneten Rahmen, konsequent Zeit investieren zu können. Dies verspricht per Definition der SBF mehr Erfolg, als unter Stress und Druck Veränderungen anzugehen.

Dank an die wissenschaftliche Begleitung:

Frau Kurz half, Probleme zu lösen, Anregungen und Anstöße zu geben und hat uns bei Durststrecken und Konflikten während des Projektes jederzeit aktiv begleitet. Sie hat uns gelehrt, dass diese natürliche Folgen eines ernsthaft begonnenen Wandels sein können, denn Veränderungsprozesse schaffen möglicherweise auch auf die tradierten Kompetenzen bezogene Unsicherheiten. Schließlich sind daraus mithilfe der wissenschaftlichen Begleitung kreative Lösungen für die Belebung des Projektes in der täglichen Praxis entstanden.

Dank an die Schulleitung:

Es begann mit einem harmlosen Zettel im Fach: Antrag auf ein SBF-Projekt ...

Das Projekt war eingebettet in motivierende und stimmige Rahmenbedingungen: Ohne die exzellente technische Ausstattung und die Möglichkeiten der schulinternen Fortbildungen als Basis für die vorliegende Arbeit hätte das Projekt keine Früchte tragen können.