

*WS 7 Was macht berufliche Bildungs-
prozesse erfolgreich?*

Vielfalt ermöglichen

Wege zu einer auf Outcome zielenden Schulstruktur

Dipl.-Ing. Ulrich Schwenger, OStD a. D.

Chancen durch Vielfalt Berufskollegs Köln

- Vielfalt nährt die Hoffnung auf großen Input als Voraussetzung für zielführendes Handeln und gute Ergebnisse

doch:

- Komplexität erschwert Planung und Steuerung von Entwicklungsprozessen
- Heterarchien erschweren die Identifikation der Prozesseigentümer

(P. Kruse 1995)

Alfred-Müller-Armack-Berufskolleg

Joseph-Dumont-Schule

Berufskolleg Lindenstrasse

Berufskolleg Südstadt

Berufskolleg Niehler Kirchweg

Berufskolleg Deutzer Freiheit

Berufskolleg Erich Gutenberg

Berufskolleg 10, Porz

Berufskolleg Ulrepforte

Georg-Simon-Ohm-Schule

Berufskolleg 14, Humboldtstraße

Richard-Riemerschmid-Schule

Berufskolleg Kartäuserwall

Nicolaus-August-Otto-Berufskolleg

Hans-Böckler-Berufskolleg

Werner-von-Siemens-Schule

Berufskolleg Ehrenfeld

bk

Vorbemerkung

Auszug aus „Worst Case Szenario – taugt die Finanzkrise as Stoff für einen Katastrophenfilm?“ von Kathrin Röggl, Schriftstellerin und Theaterautorin in Die Zeit Nr. 11 v. 5. März 2009

....Und auch seinen Katastrophenarbeitskollegen wird weniger Erfahrung denn eine hypernervöse Wachheit abverlangt, Flexibilität und dynamische Prozessorientierung, Bereitschaft zum Strategienwechsel. Dies sind die Tugenden der ... *high reliability teams*, wie sie Kathleen M. Sutcliffe, Professorin für Organisationsverhalten und Management an der University of Michigan, nennen würde. (Ihr Vortrag) trug den gleichen Titel wie ihr Buch: *Managing the Unexpected – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen können*....Die Katastrophenbewältigung ist nicht mehr allein an den Ausnahmezustand gebunden, sondern ist in den unternehmerischen Alltag gerutscht, und alle, die in unserer Zeit wirtschaftlich überleben wollen, sollten das vor Augen haben. Die Zeitlichkeit der Katastrophe bestimmt den wirtschaftlichen Takt, wir stehen unter dem Diktat des plötzlich Hereinbrechenden.

Deswegen empfehle es sich, so Sutcliffe, sich mehr auf Fehler als auf unternehmerische Erfolge zu konzentrieren, Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen sowie eine Sensibilität für betriebliche Abläufe aufzuweisen, dazu über ein Streben nach Flexibilität zu verfügen und Respekt vor fachlichem Wissen und Können zu zeigen...

Ist Selbstorganisation möglich?

- Mit der Chaostheorie bietet sich eine Metatheorie an, die von Lernprozessen individueller Art bis hin zu Lernprozessen institutioneller Art die verschiedensten Systeme beschreiben kann.
(P. Kruse, 1995)

Die Lösungsstrategie: Praktiker "Helden des Chaos"?

Selbstorganisations- und Chaostheorie:

Ein revolutionäres Konzept ?

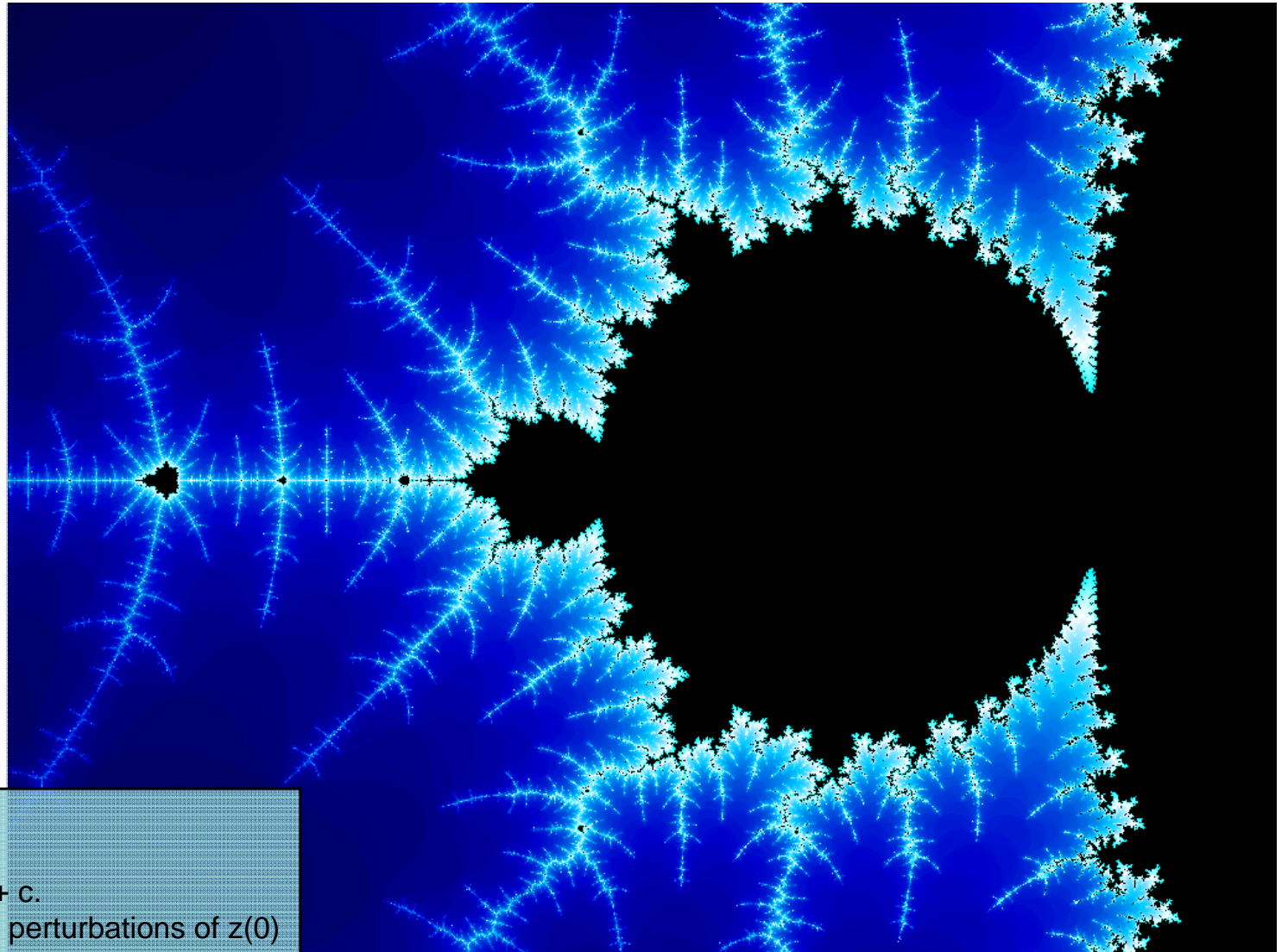
- **Ja:** Die zentralen Aussagen von Selbstorganisations- und Chaostheorie stellen die stillschweigende Grundannahme des Alltagswissens in Frage: Nur viel bewegt viel!?
- **Nein:** Selbstorganisations- und Chaostheorie erweitern das Verständnis des Systemverhaltens um die Aspekte Instabilität und spontane Ordnungsbildung: Eine bekannte Tatsache!

Selbstähnlichkeit als Gestaltungsprinzip im beruflichen Lernprozess

Selbstorganisation beruht auf der modellhaften Abbildung produktiver Prozesse in Teilprozessen. Sie funktionieren nach den gleichen Mustern, wie das Ganze, wodurch die Struktur des Ganzen im Teilprozess als Lernprozess wiederkehrt. Aber auch umgekehrt: Im Produktionsprozess können und sollen sich Lernprozesse abbilden. Auf jeder Ebene und in jedem Kontext bleibt sich die Struktur der Prozesse ähnlich - ob beim Lernen oder Produzieren. Diese Beziehung der Prozesse soll im Folgenden als **Selbstähnlichkeit** bezeichnet werden.

Beispiele selbstähnlicher Strukturen in chaotischen Mengen (Fraktale)

Das klassische
Mandelbrot-Fraktal



mandel

Classic Mandelbrot set fractal.

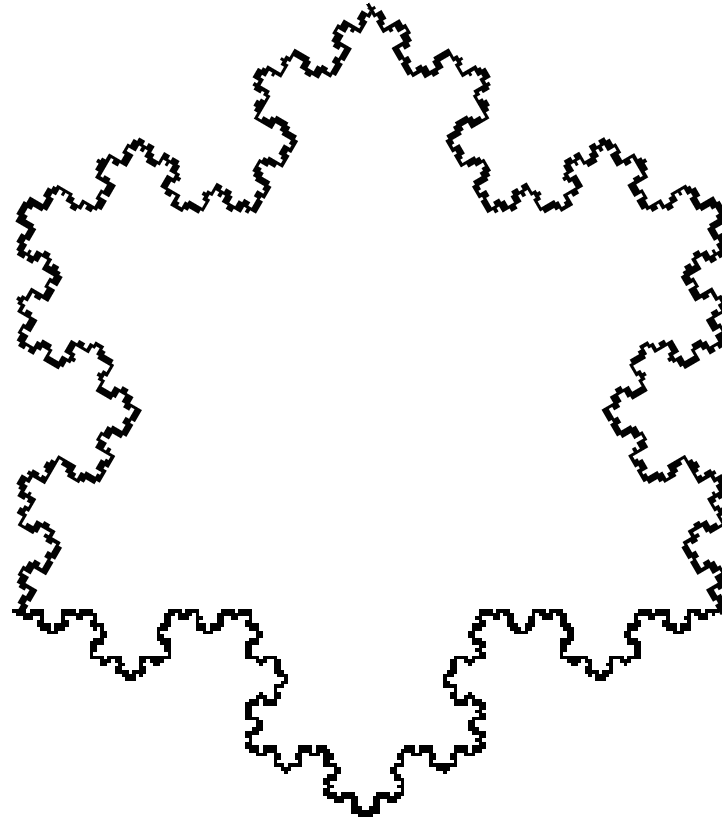
$z(0) = c = \text{pixel}; z(n+1) = z(n)^2 + c.$

Two parameters: real & imaginary perturbations of $z(0)$

Beispiele selbstähnlicher Strukturen in chaotischen Mengen

Koch Fraktal – Beispiel eines
streng **selbstähnlichen**
Fraktals

Initiator ist der gerade Strich.
Generator ist eine 60°-Zacke.



Initiator ist der gerade Strich.
Generator (Attraktor) ist eine 60°-Zacke.

Verstetigung der Selbstorganisationsprozesse durch Teams

Logisch-strukturelle Bereiche
(Initiierung der Teambildung)

- Schwerpunkte,
- Fachrichtungen
- Koordinierungsbereiche

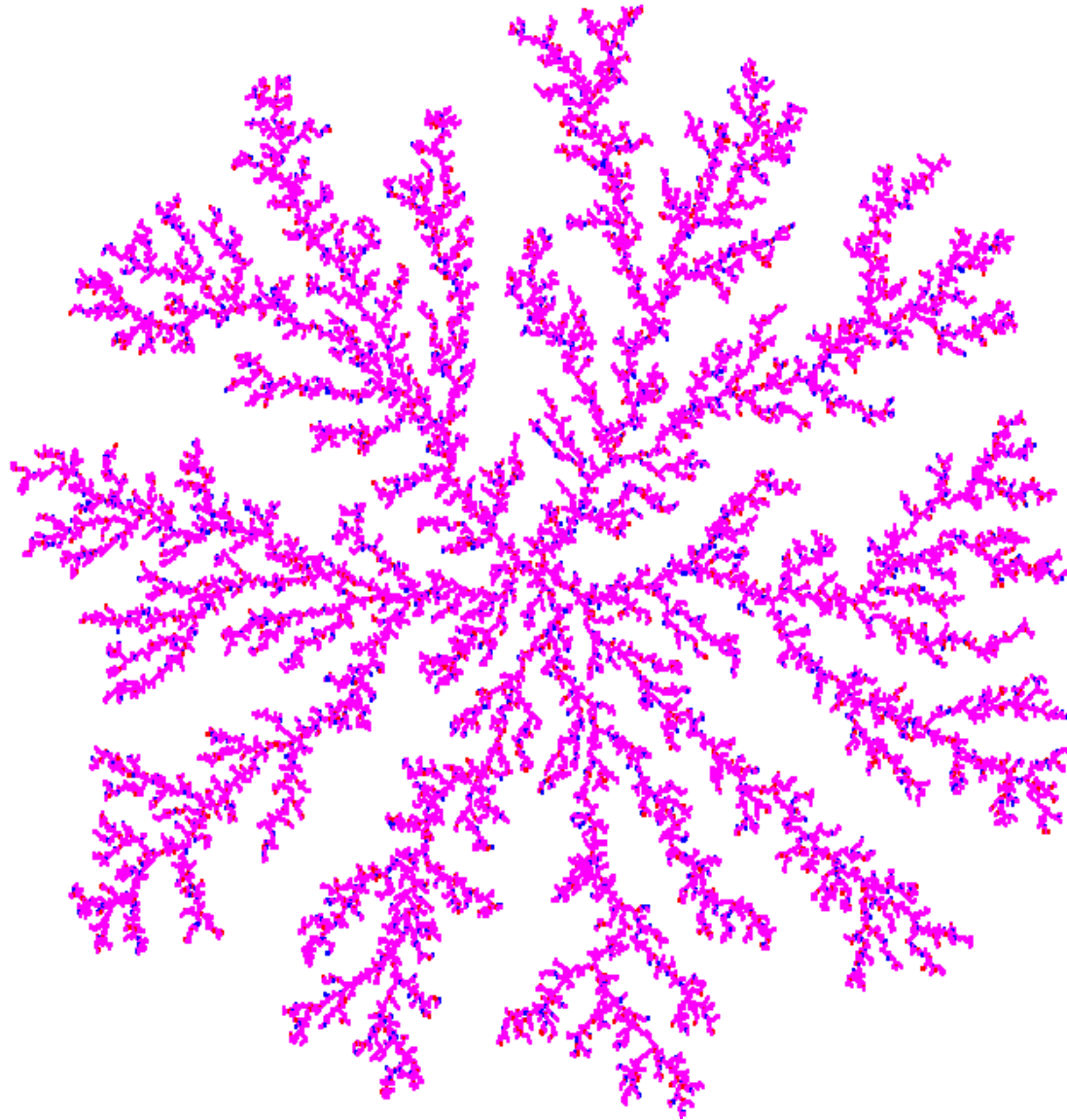
Neue Teams

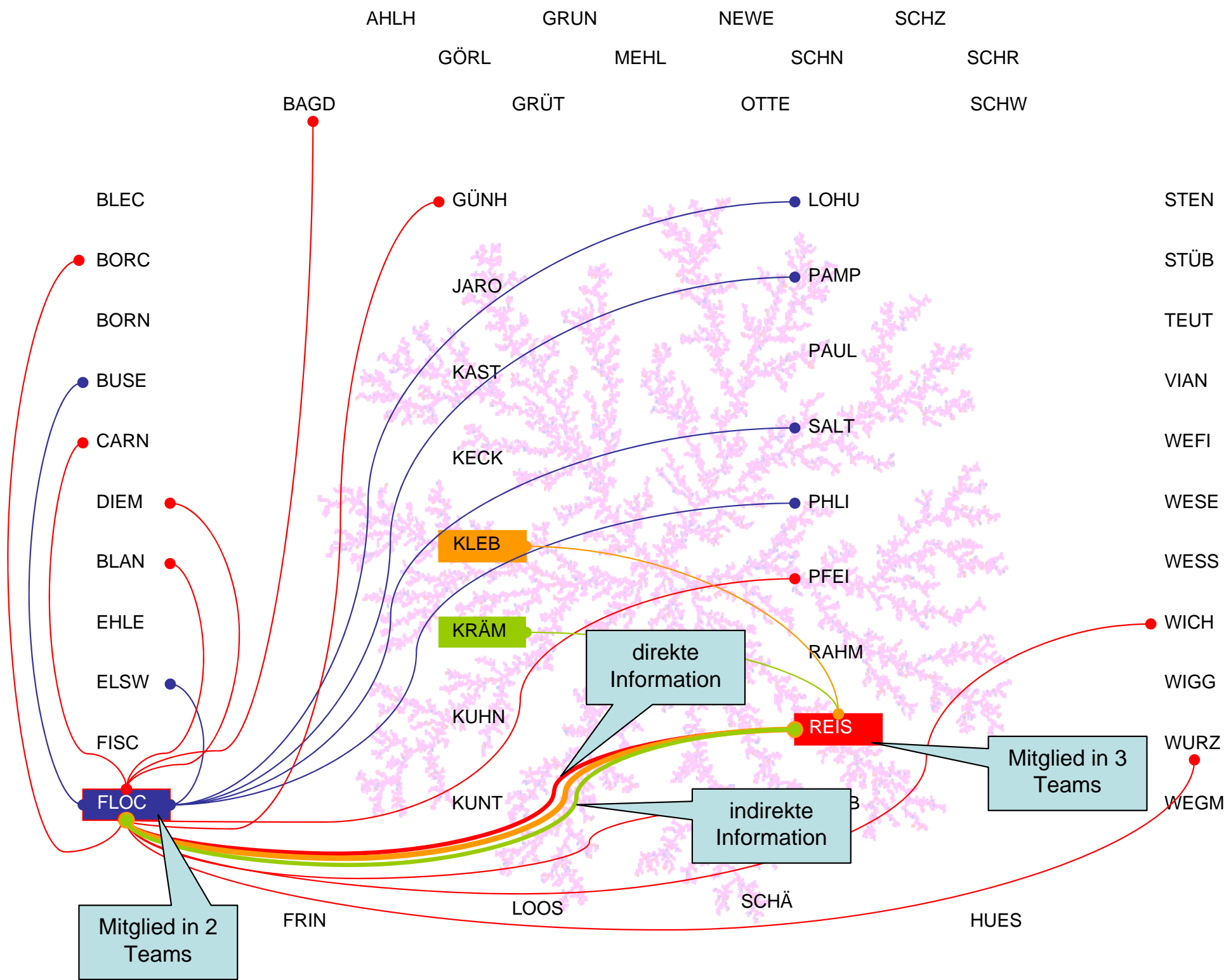
- Vorschlag aus der Mitte des Kollegiums
- oder
- Vorschlag durch die Schulleitung

Attraktor
(Verstetigung des
Selbstorganisationsprozesses)

- Jede Lehrerin/jeder Lehrer unterrichtet in **2 Teams ± 1**. (Ausnahme: Berufsübergreifender Bereich)
 - **Teamgröße:** 1 bis max. 4 Parallelklassen
 - **Jedes Team wählt eine/einen Teamsprecherin/Teamsprecher;** die Funktion bedarf der Bestätigung durch die Schulleitung.
 - **Sprecher sind Mitglied der schulischen Koordinierungsgruppe** (Jour fixe).

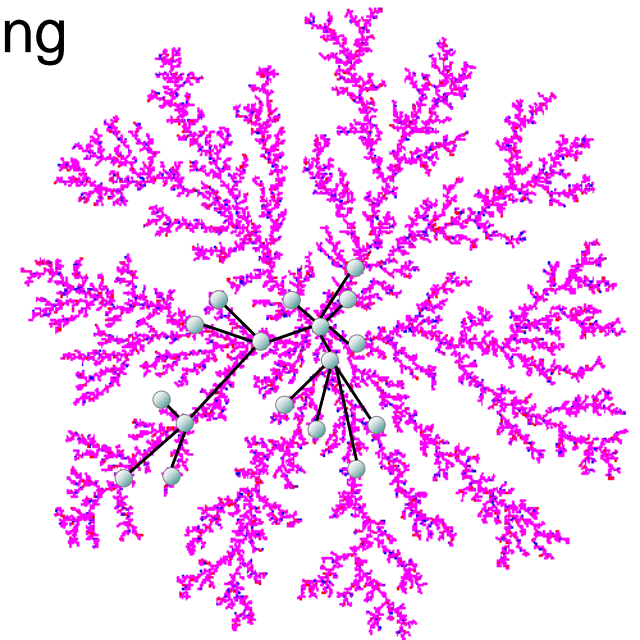
*Der Attraktor „ungefähr 2“
führt zu hoher Vernetzung*



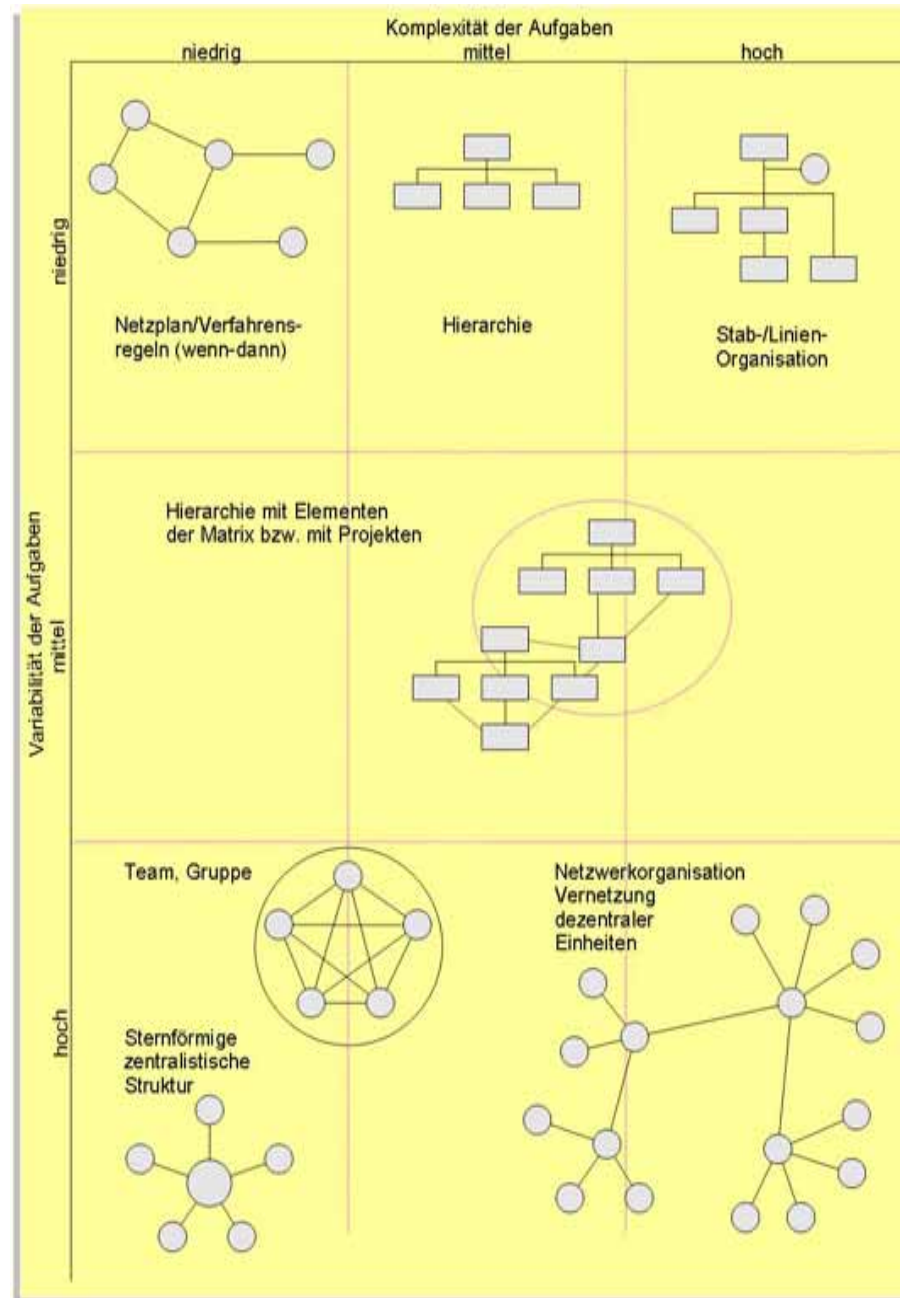


Teams in einer selbstähnlichen Struktur

- Selbstähnlichkeit (und *Corporate Identity*) fördern die Transparenz von Wirkprinzipien und damit den Austausch mit dem schulischen Umfeld
- Teams als *Profitcenter* der Schule vervielfachen für das schulische Umfeld die Erfahrung mit Schule.
- Selbstähnlichkeit verhindert Arbeitsfragmentierung (Taylorismus); *Heterarchie* tritt an die Stelle der Hierarchie
- Selbstähnlichkeit ist Prinzip eines (Schul-)Managements, das auf *Legitimation* durch die Gesellschaft ausgerichtet ist.



Komplexe Organisationsstrukturen im Vergleich



Die Kolumbus-Metapher

a) Das „konservative“ Szenario

Regelung und Steuerung

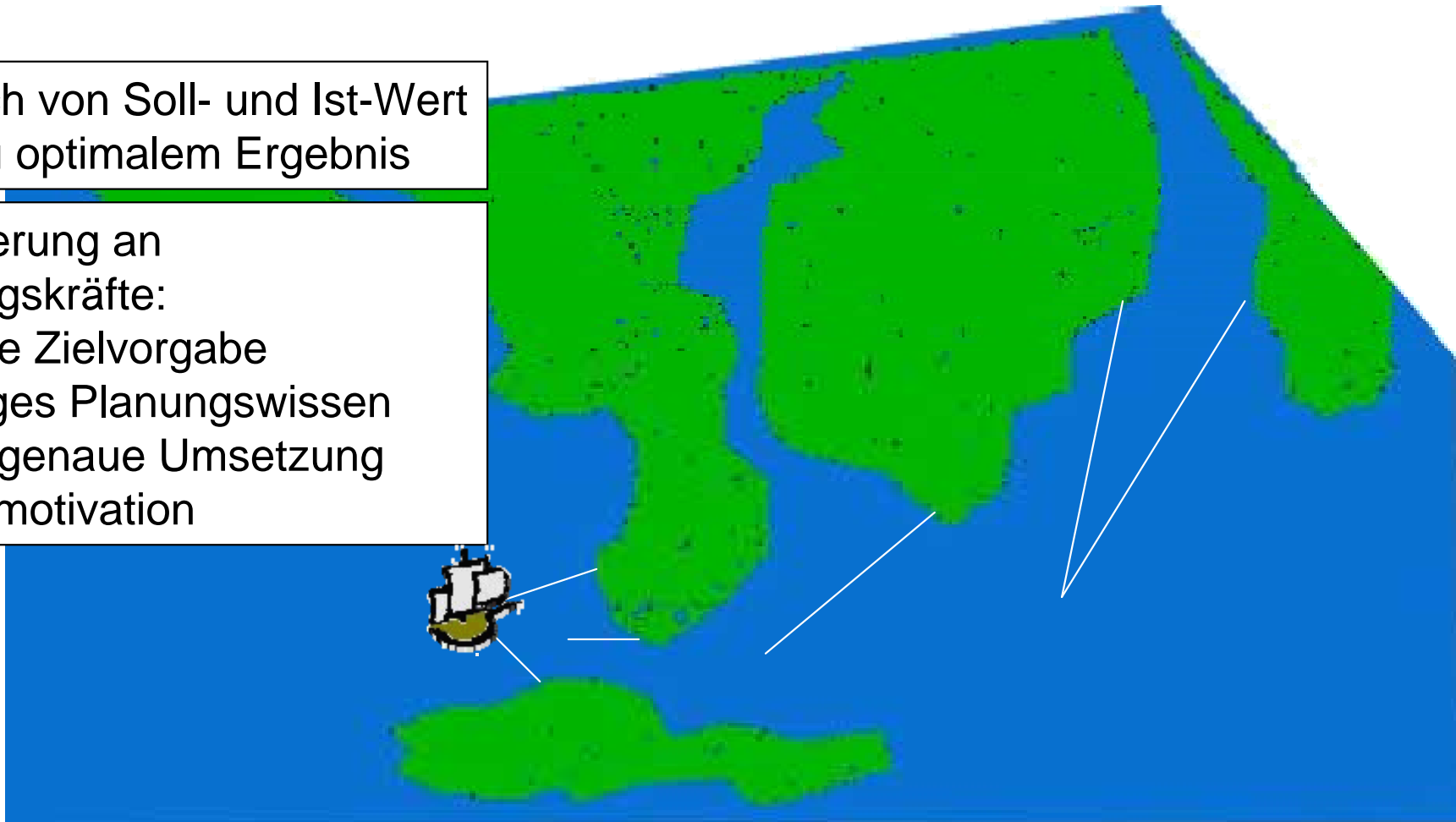
Stabile Situation

bekannte Küste

Abgleich von Soll- und Ist-Wert
führt zu optimalem Ergebnis

Anforderung an
Führungskräfte:

- exakte Zielvorgabe
- richtiges Planungswissen
- detailgenaue Umsetzung
- Sachmotivation



Die Kolumbus-Metapher

b) Das „visionäre“ Szenario

Selbstorganisation

Komplex-instabile Situation

unbekannte Küste



„Kolumbus“: Das Ziel entsteht erst in der Bewegung – nicht Sach- sondern Prozesskompetenz

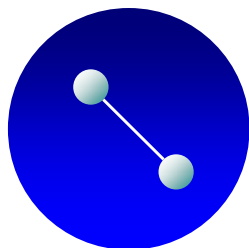
Anforderung an Führungskräfte:

- überzeugende Vision
- gemeinsames Prozessverständnis
- Bereitschaft zu schrittweisem Vorgehen
- hohe Instabilitätstoleranz
- situative Sensibilität
- persönliche Glaubwürdigkeit

Praxisansatz: Stundenplan

Ausgangspunkt: Stundenplan

- *Vorgabedaten* durch die Schulleitung
- *Stunden-Akkumulation* (Stundenkonto)
- *Rahmen*: Einsatz in 2 ± 1 Teams



Plandat.xls:1

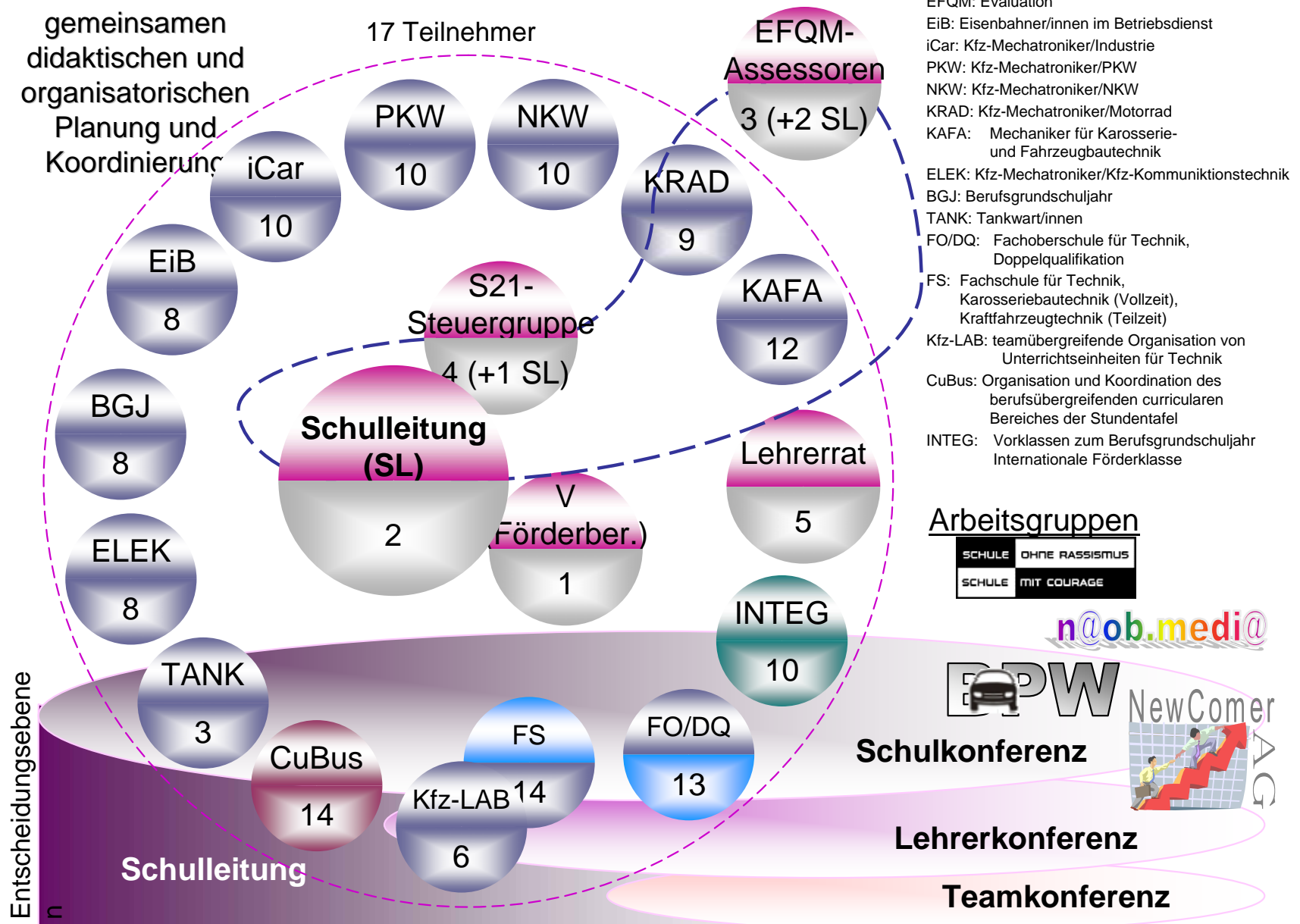
	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	
1	28.10.03	Unterrichts-Planungsdaten														
2																
3	15:48	Schuljahr: 2003 / 2004														
4		HJ-Tage: 93														
5	Fehlerzahl: 0		Eingabe aufsteigend!													
63	Team	Nr.	Std.	Konto	max	Rest:	Klasse:		Voch.							Rest
64	ICAR	3	20	372	26	0	h	A	1	1	1	1	1	1	12	4
65		8	Keck	20	372	26	0	h	A	1	1	1	1	1	12	4
66																2
67																1
68																4
69	V18 Mo	14	Borchardt	4	74	23	0	h	V						6	2
70	3./4.h Team-T. in V18		18	Kaster	8	149	26	0	h	Block						0
71		20	Kuntze	2	37	14	0	h								

Plandat.xls:2

	1	2	3	4	5	10	18	23
1	0	28.10.03	15:48	Std-S	WS	ICAR	FSKAF	Einsatz
2	0	geteilte Klasse	0	0	0	#NV	#NV	in x Teams
8	6	Carnevale	CARN	446	24	.	.	3
9	7	Dörries	DÖRR	260	14	.	.	2
10	8	Keck	KECK	484	26	20	6	2
11	9	Flock-Reimer	FLOC	409	22	.	.	2
12	10							0

Teamstruktur und Prozessmanagement

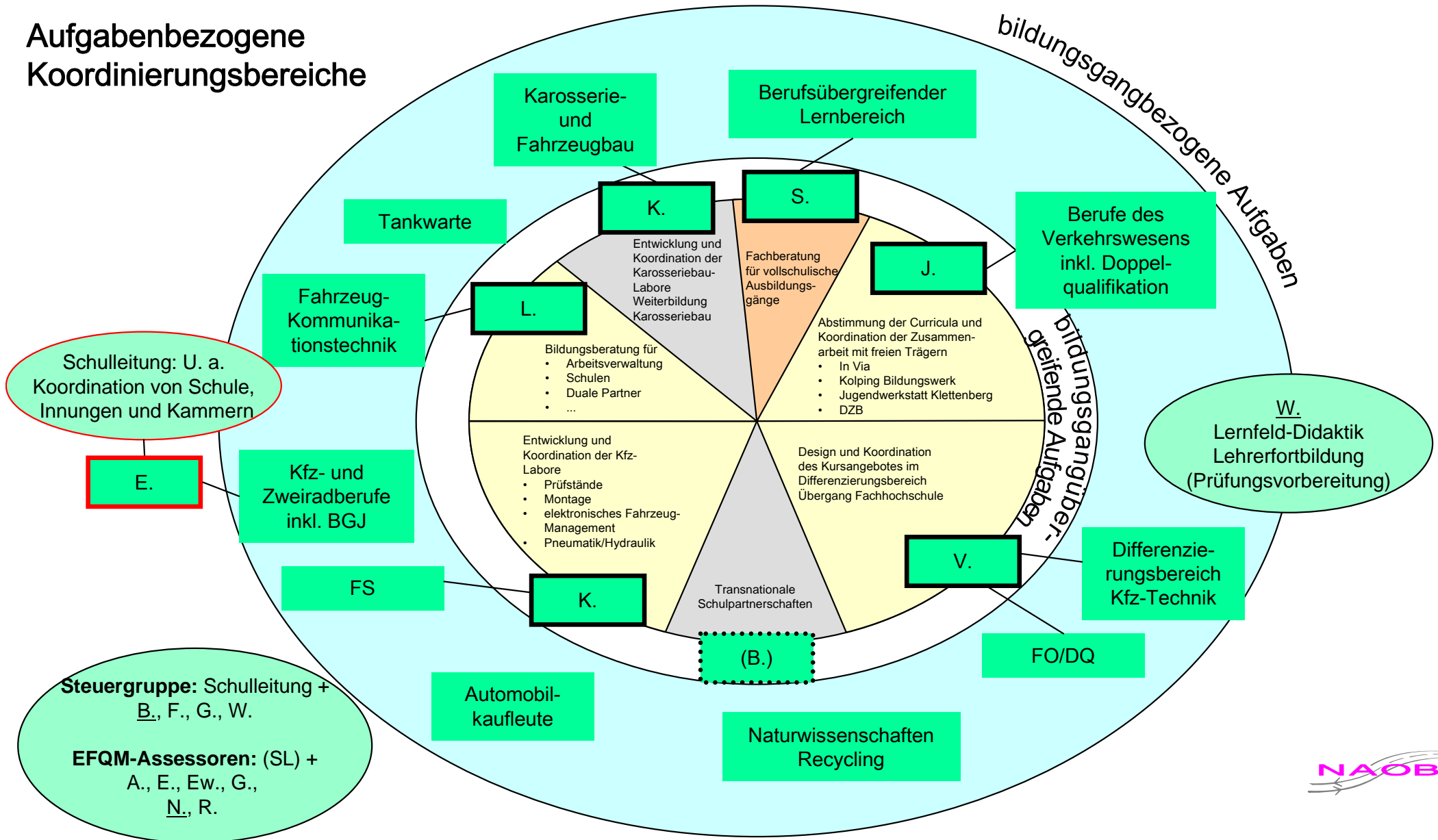
Jour Fixe zur gemeinsamen didaktischen und organisatorischen Planung und Koordinierung



- SL: Schulleitung
- EFQM: Evaluation
- EiB: Eisenbahner/innen im Betriebsdienst
- iCar: Kfz-Mechatroniker/Industrie
- PKW: Kfz-Mechatroniker/PKW
- NKW: Kfz-Mechatroniker/NKW
- KRAD: Kfz-Mechatroniker/Motorrad
- KAFA: Mechaniker für Karosserie- und Fahrzeugbautechnik
- ELEK: Kfz-Mechatroniker/Kfz-Kommunikationstechnik
- BGJ: Berufsgrundschuljahr
- TANK: Tankwart/innen
- FO/DQ: Fachoberschule für Technik, Doppelqualifikation
- FS: Fachschule für Technik, Karosseriebautechnik (Vollzeit), Kraftfahrzeugtechnik (Teilzeit)
- Kfz-LAB: teamübergreifende Organisation von Unterrichtseinheiten für Technik
- CuBus: Organisation und Koordination des berufsübergreifenden curricularen Bereiches der Studententafel
- INTEG: Vorklassen zum Berufsgrundschuljahr Internationale Förderklasse

Koordinierungsbereiche

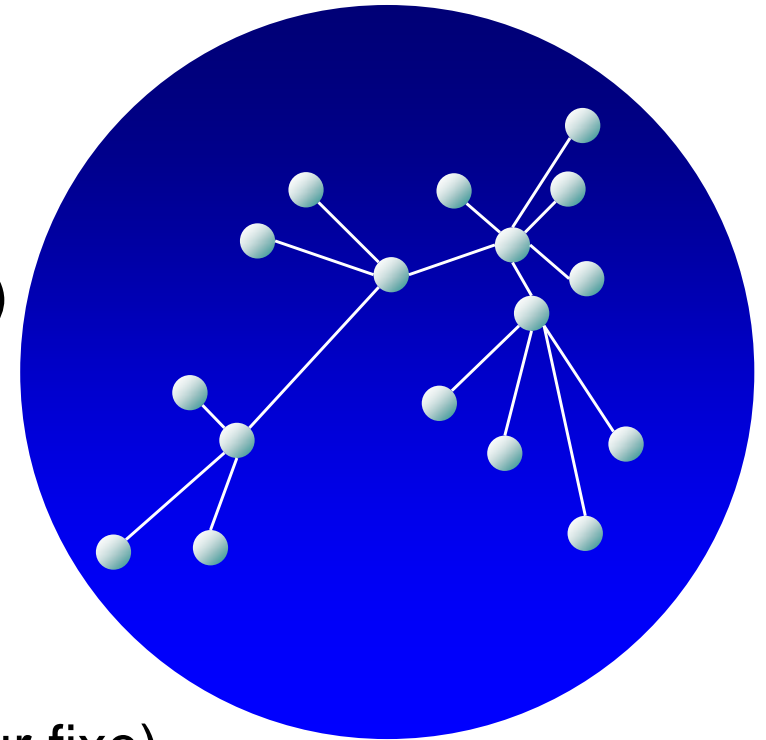
Aufgabenbezogene Koordinierungsbereiche



Praxisansatz: Teams

Zusammenfassung der Kriterien:

- **Neue Teams:** Vorschlag aus der Mitte des Kollegiums oder durch die Schulleitung
- **Teamgröße:** 1- max. 4 Parallelklassen
- Jede Lehrerin/jeder Lehrer unterrichtet in **2 Teams \pm x**.
(Ausnahme: Berufsübergreifender Bereich)
- Jedes Team wählt eine/einen **Teamsprecherin/Teamsprecher**, die Funktion bedarf der Bestätigung durch die Schulleitung.
- Sprecher sind Mitglied der **schulischen Koordinierungsgruppe** (Jour fixe).



Praxisansatz: Projektmanagement (Zielsetzungen)

Projektplan

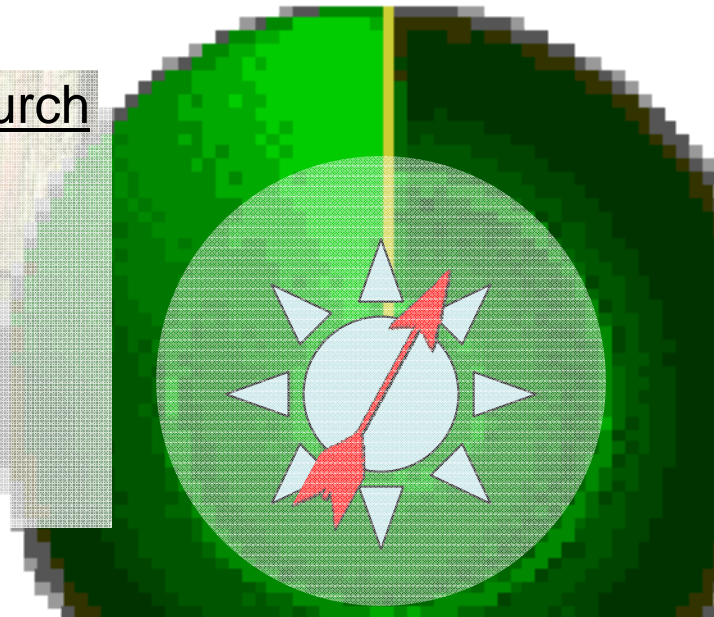
November-August 2010 Schulbetrieb
- Projektplan -

Projekt				Teilprojekt			
(PV = Projektverantwortung)				(APV = Arbeitspaketverantwortung)			
Schule 21				↓			
<p>Die Teams der Schule haben im Schulprogramm entsprechend dem Bildungs- und Erziehungsauftrag kurz- und mittelfristige Ziele bildungsgangbezogen beschrieben. Sie sind zur Zeit Gegenstand interner Evaluation und Ausgangspunkt für Entwicklungsvorhaben. Es gilt im Rahmen des Modellvorhabens diese weiter zu konkretisieren und aus den Ergebnissen der internen wie externen Evaluation weitere Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung, der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung abzuleiten</p>				<p>Fortbildung</p> <p>Zweck: Der Lehrerrat muss in die Lage versetzt werden, Personalvertretungsfunktion nach dem LPVG zu übernehmen. APV: Flock-Reimer</p>			
<p>PV: Schulleitung, Steuergruppe</p>				<p>Steuergruppe</p> <p>Zweck: Die Steuergruppe soll am Ende der Fortbildung in der Lage sein, Instrumente der Projektsteuerung und des Projektmanagements sowie der Personalentwicklung zu handhaben. APV: Loose</p>			

Outcome-orientierte Schulstruktur - Zusammenfassung -

Individuelles Feedback durch
Teambesprechung
Steuergruppensitzungen
Jour Fixe
Sprechtage
Betriebsbesuche

...

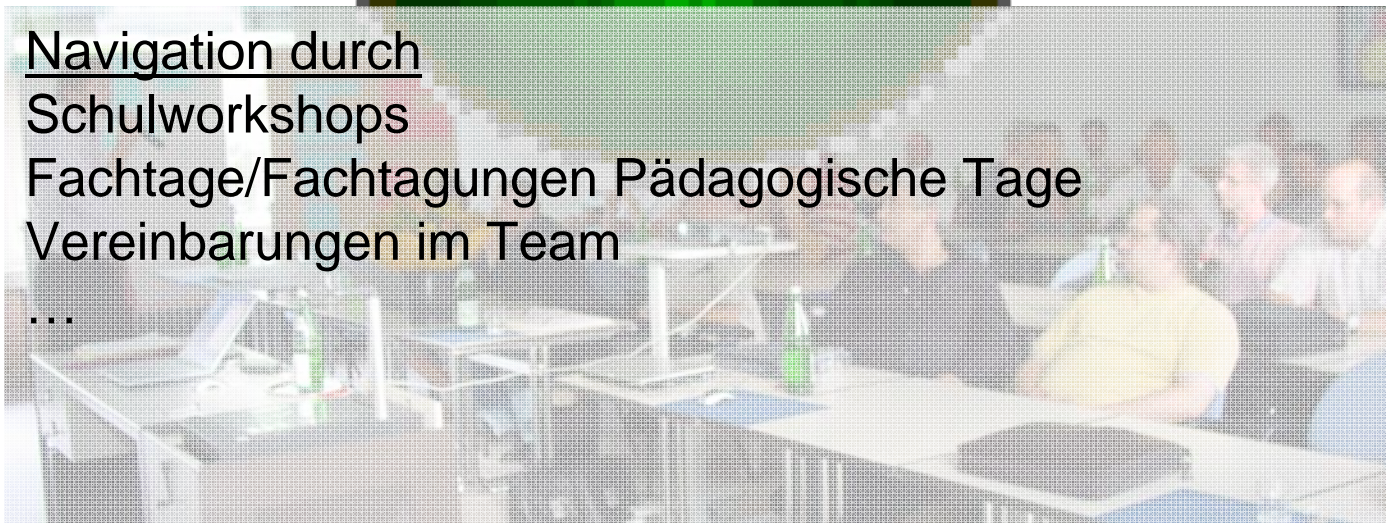


Strukturelles Feedback durch
Leistungsstatistiken
Absenzstatistiken
Projektevaluation
Schulabschlussevaluation
Prüfungsstatistiken
...
Fortbildungsstatistiken

...

Navigation durch
Schulworkshops
Fachtage/Fachtagungen Pädagogische Tage
Vereinbarungen im Team

...



*Ein Ziel entsteht meist erst in der Bewegung.
(frei nach Christopher Kolumbus)*

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!