

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA – tauglich für die Zukunft?

August Deinböck, Genoveva Hiener, Markus Müller, Monika Pfahler, Alfred Riedl
(erscheint in: VLB-Akzente)

Nach fast vier Jahren Modellversuchsarbeit konnte das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) die Ergebnisse, Erfahrungen und Transferkonzepte von AQUA präsentieren. Zu diesem Anlass veranstaltete das ISB eine Expertentagung am 22. und 23. Februar 2005 in den Gebäuden der Hanns Seidl Stiftung in Wildbad-Kreuth.



OStD Arnulf Zöller, ISB
Projektleiter

„ ... hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt an der Seite zu haben, ist für Menschen, die in Unternehmen oder für ein Unternehmen Verantwortung tragen von geradezu existentieller Bedeutung. Entsprechend aufwändig gestalten sich Personalrekrutierungsverfahren, entsprechend wichtig werden Personalqualifizierungsmaßnahmen eingestuft ... „

Der Projektleiter OStD Arnulf Zöller (ISB) begrüßte die etwa 110 Personen umfassende Expertenrunde bestehend aus hochrangigen Vertretern aller an der Lehrerbildung beteiligten Institutionen. Er stellte dabei fest, dass Schulen der Zukunft hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Reihen haben müssen um die gestiegenen und weiter steigenden Anforderungen moderner Bildungsarbeit bewältigen zu können. Personalentwicklungsarbeit und professionelles Personalmanagement werden deshalb, so Zöller, zu einem selbstverständlichen Bestandteil schulischer Führungsarbeit. Im weiteren Verlauf seiner Einführungsrede bekräftigte Zöller, dass der Modellversuch AQUA ein Modellversuch war, der sich voll und ganz diesem Ziel verschrieben hatte und der dabei verfolgte, die Position derjenigen zu stärken die sich dieser Thematik annahmen und annehmen werden. Nach einem eindringlichen Dankeschön an alle am Modellversuch Beteiligten wünschte sich der Projektleiter offene und konstruktive Diskussionen und mutige Entscheidungsträger, die neue Wege nicht nur diskutieren sondern auch eröffnen und mitgehen.



Prof. Dr. Andreas Schelten, TU München
wissenschaftliche Begleitung

„ ... Der Staat sieht sich vor der Aufgabe, sich weniger um den Input einer Lehrerbildung zu kümmern, also sowohl die Inhalte als auch deren organisatorische Durchführung zentral hierarchisch zu verwalten, als vielmehr sein Augenmerk auf den Outcome einer Lehrerbildung zu konzentrieren und darüber ein hohes Qualitätsniveau sicherzustellen. Mit einem solchen Paradigmenwechsel einher geht eine Rollenverschiebung zwischen Schule und Studienseminar.
... „

Prof. Dr. Andreas Schelten, der mit seinen Mitarbeitern Markus Müller und Dr. Alfred Riedl den Modellversuch wissenschaftlich begleitete, eröffnete seine Grußworte mit der Feststellung, dass es in der Welt des Lehrens und Lernens zu einer Verschiebung von der Input- hin zur Outcome-Orientierung gekommen ist. Dies offenbart sich aktuell in entstandenen Bildungsstandards für Schüler. Parallel dazu wird an Standards für die Lehrerbildung gearbeitet, womit sich der Paradigmenwechsel, so Prof. Schelten, dort ebenso niederschlägt. Den beruflichen Schulen schrieb er in Entwicklungsprozess hin zu neuen Formen der Personalentwicklung eine Vorreiterrolle zu, da dieser Schultyp derjenige mit der größten Heterogenität in Bezug auf das notwendige Unterrichtsangebot und auch in Bezug auf die Berufsbiographien seiner Lehrkräfte ist. Nach Ansicht von Prof. Schelten sehen sich die beruflichen Schulen Erwartungshaltungen von Seiten der dualen Partner, anderer Bildungsträger, der Schüler- und Elternschaft und der kommenden Lehrergenerationen gegenüber, die ein neues Denken hinsichtlich der Personalgewinnung, der Personalqualifizierung und der Personalweiterentwicklung erfordern. Schelten schloss mit einem Fazit in drei Punkten:

- 1) Es wurde mit diesem Modellversuch der Beweis erbracht, dass ein solches modernes und innovatives Konzept (auch in den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen) funktionieren kann.
- 2) Die Ergebnisse sind im Sinne einer Attraktivitätssteigerung und Qualitätssicherung der Lehrerbildung als äußerst positiv einzuschätzen.
- 3) Das Konzept richtet sich an mutige und innovative Akteure in der Lehrerbildung. Das betrifft Referendare genauso wie Schulen und Seminare. Zögerer, Zauderer und Bedenkenträger werden damit wenig anfangen können.



StD Reinhard Schulz
Programmträger „innovelle-bs“

Als Verantwortlicher des BLK-Modellversuchsprogramms „innovelle-bs“ zeigte StD Reinhard Schulz die vielfältigen Themenbereiche auf, in denen das BLK-Modellversuchsprogramm tätig ist. Innerhalb des Programms rangiert der Modellversuch AQUA, der in der Phase 2 der Lehrerbildung angesiedelt ist, aufgrund seines enormen Innovationspotentials und seiner Vorreiterfunktion in einer Bewertungsskala auf dem ersten Platz (im Vergleich zu 27 weiteren Modellversuchen). Damit, konstatierte Schulz, strahle der Modellversuch AQUA von Anfang an in die anderen Bundesländer und in die anderen Schulformen aus. Einige Bundesländer, so auch

Schleswig-Holstein, haben sich große Teile von AQUA zu Nutze gemacht und setzen diese bereits jetzt um.

Personalauswahl, Personalführung, Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung

Wie würde eine Führungskraft aus der Wirtschaft dies im Schulsystem organisieren?



Dr. Hermann Fußsteter
Wacker-Chemie Burghausen

Dr. Hermann Fußsteter, der seit 1980 bei Wacker-Chemie in Burghausen, Tokio und Portland in der Führungsebene des Unternehmens beschäftigt und seit 1997 als ehrenamtliches Mitglied im Vorstand des „Bildungspakts Bayerns“ tätig ist, stellte in der Hauptrede des ersten Tages die Forderungen an die Lehrerbildung aus unternehmerischer Sichtweise dar. So sollte zunächst ein Anforderungsprofil für die Lehrerberufe (Fachwissen, Pädagogik-, Sozial- und Managementkompetenzen) erstellt werden. Anhand dieses Anforderungsprofils beginnt dann möglichst früh, also zu Beginn des Lehramtsstudiums, die Studienberatung, so dass die Studierenden

gezielt die Studienangebote zur Annäherung an das Anforderungsprofil auswählen können. Ein studienbegleitender Unterrichtseinsatz, Dr. Fußsteter nannte es „Training on the Job“, ist dabei unerlässlich um die geforderten Kompetenzen anzueignen. Nach dem Studium sollte sich der Lehramtsanwärter ohne Referendariat frei an einer Schule mit einer offenen Stelle bewerben können. Die Einstellungskriterien dürfen dabei nicht nur Staatsexamensnoten sein, es müssen auch vielmehr die Evaluierungen aus den Probeunterrichts, die Bewerbungsunterlagen, das persönliche Profil und die Bewerbungsgespräche als gleichwertige Kriterien für die Einstellungsentscheidung gelten.

Ist der Lehramtsanwärter eingestellt, so müsste er laut Dr. Fußsteter von einem/mehreren vorbildlichen Mentor/en in allen Belangen betreut werden. Nach einer Probezeit von einem Jahr und weiteren zwei Jahren im Beamtenverhältnis auf Probe könnte der Lehramtsanwärter schließlich in das Beamtenverhältnis übernommen werden. Ein bzw. mehrere Standortwechsel erübrigen sich, der Lehramtsanwärter wächst sofort in das Kollegium hinein. In der Personalführungsebene schlägt Dr. Fußsteter ein System „Train the Trainer“ vor, das eben diese Mentoren in ihrer Aufgabenstellung unterstützt. Als Anreiz für ein solches System muss sich überdurchschnittliche Leistung auch überdurchschnittlich bezahlt machen. Für die Personalentwicklung und die Besetzung von Führungspositionen stellt Dr. Fußsteter folgende Postulate auf:

Grundsätze zur Personalentwicklung

Aufstellung von Anforderungsprofilen

Befugnisse, Entscheidungsspielräume definieren

5% Personalreserve für Krankheit und Fortbildung

Abgleich von Mitarbeitererwartung und Potentialanalyse im Mitarbeitergespräch

Förderung des potentiellen Kandidaten durch Fortbildung, Coaching, Assessment-Verfahren usw.

Bildung eines Pools von potentiellen Kandidaten in der Schulaufsicht

Grundsätze zur Besetzung von Führungspositionen

Schulaufsicht aktualisiert laufend den „Kandidatenpool“

Interessenten bewerben sich mit Schreiben („warum bin ich der Richtige“) und den üblichen Bewerbungsunterlagen

Auswahl aufgrund bisheriger Leistungsbewertung, Assessmentergebnissen, Überzeugungskraft im Bewerbungsgespräch, der „Chemie mit dem künftigen Chef (Dienstalter, Lebensalter sind keine Kriterien, Staatsexamensnoten und soziale Umstände können als „Tie-Breaker“ genutzt werden)

Besetzung auf Probe für ein Jahr

Danach Dienstrang und Gehaltsstufe gemäß Stellenausschreibung unabhängig von Alter und Gehaltsvorstufe

Übersicht 1: Postulate für Personalentwicklung und Besetzung von Führungspositionen aus Sicht der Wirtschaft

In seiner abschließenden Zusammenfassung stellte Dr. Fußstetter einige Forderungen auf, denen man sich künftig stellen werden muss:

- Berufseignung darf nicht erst nach der Hochschule klar werden.
- Ein Hochschulabschluss reicht aus (ein Staatsexamen oder ein Master).
- Berufsanfänger haben das Recht auf einen professionellen Start.
- Der Leistungsgedanke gilt nicht nur für Schüler.
- Leistung muss sich lohnen.
- Lehrkräfte haben Anspruch auf Transparenz und Berechenbarkeit.
- Lehrkräfte haben das Recht, Ihre Zielerreichung attestiert zu bekommen.
- Lehrkräfte haben das Recht auf einen Chef, der ihre Arbeit wahrnimmt.
- Lehrkräfte haben das Recht, zu erfahren, was in ihnen steckt und ihre Stärken weiterzuentwickeln.
- Begnadete Pädagogen gehen dem Staat nicht verloren, nur wegen der Examensnote.
- Die vielen guten Lehrkräfte haben das Recht auf ein gutes Berufsimago
- Schwach gewordene, aber leistungswillige werden gefördert.
- Schüler, Eltern, Betriebe haben das Recht von leistungsunwilligen Lehrern verschont zu werden.
- Schulleitungen müssen im Sinne einer Gesamtqualität und des Schulprofils agieren.
- Die Schulaufsicht hat das Recht Zielsetzungen verlässlich umgesetzt zu sehen und Vollzugsmeldung zu bekommen.

Nach Dr. Fußstetter erfahren so alle Beteiligten Offenheit und Fairness, wohl wissend, dass Konflikte und Meinungsunterschiede durch dieses neue Systemdesign nicht vermeidbar sind. Der Schlusspunkt der Rede wurde gesetzt von einem Zitat von Wilhelm von Humboldt: „ Alles was sich zu lange hinschleppt, ehe es zu irgend sichtbarem wird, verliert an Interesse!“ Vielleicht eine Anspielung auf die bevorstehenden Entscheidungsprozesse hinsichtlich des Transfers von AQUA?

Es war alles im Fluss

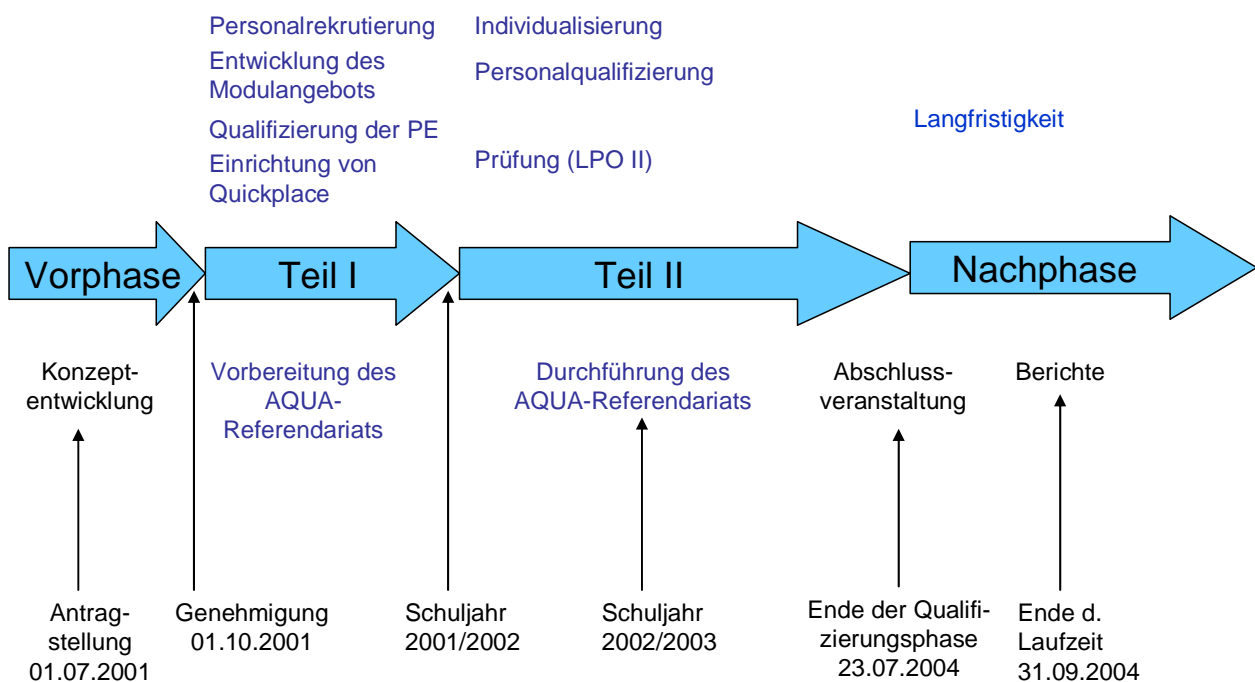
Den Rückblick auf vier Jahre Modellversuchsarbeit eröffnete Genoveva Hiener, Seminarvorständin des Modellversuchs AQUA, mit den Worten „Es war alles im Fluss“.

Auf der Basis einer Zeitschiene (siehe Übersicht 2.) rief sie wesentliche Stationen und Inhalte des Modellversuchs in Erinnerung. Das AQUA-Konzept wurde als Einzelmodellversuch des Landes Bayern am 1. Juli 2001 bei der BLK erfolgreich beantragt. Inzwischen entwickeln 28 Modellversuchsgruppen in Deutschland innovative Konzepte für die 2. und 3. Phase der Lehrerbildung für berufsbildende Schulen.

In Bayern verfolgte der zum 1. Oktober 2001 offizielle gestartete Modellversuch AQUA folgende Ziele:

1. Eine Personalentwicklung, die sich stärker als bisher am Bedarf der Person (Referendar/in) und der Schule orientiert.
2. Eine Lehrerbildung in der Phase II (Referendarzeit), die einerseits individueller und andererseits passgenauer, flexibler, offener und damit attraktiver ist.
3. Qualifikationsangebote, die auch von Seiteneinsteigern sowie von Interessenten der Phase III der Lehrerbildung genutzt werden können.
4. Verfahren bzw. Strukturen, die das notwendige Personal zielgerichtet rekrutieren, qualifizieren und einsetzen lassen.

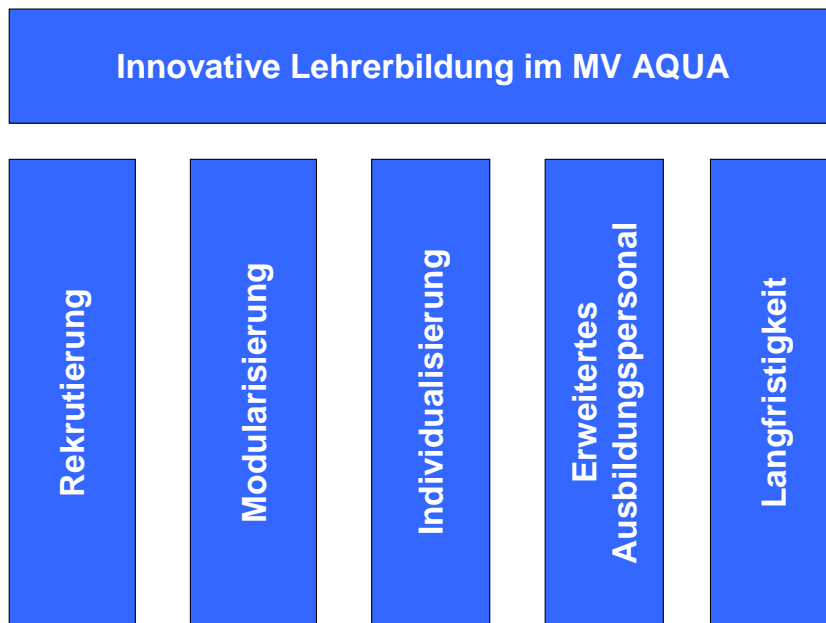
„Es war alles im Fluss“



Übersicht 2: Ablauf des Modellversuchs AQUA

Wie AQUA seine Ziele erreichen kann, besprachen Projektträger (ISB) und wissenschaftliche Begleitung (Lehrstuhl für Pädagogik, TUM) mit Vertretern des KM, der Regierung, des VLB, der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung sowie mit den Seminarvorständen in sog. Lenkungsgruppensitzungen. Genoveva Hiener betonte, dass im Rahmen dieses Modellversuchs nicht nur 34 Referendare (in 5 verschiedenen Berufsfeldern an 21 Modellversuchsschulen in allen 7 Regierungsbezirken Bayerns) individuell qualifiziert wurden, sondern auch das Ausbildungspersonal, d. h. die Personalentwickler (PE), über einen Zeitraum von drei Jahren hinreichend durch Pflicht- und Wahlveranstaltungen für ihre verantwortungsvolle Aufgabe fit gemacht wurden. Denn – so mahnte die AQUA-Seminarvorständin – „Wirkung entsteht durch Vorbild“. Deshalb ist die Qualifizierung des Ausbildungspersonals ein ganz wesentlicher Faktor im Bereich der Lehrerbildung, der zunehmend ausgebaut werden muss. In diesem Zusammenhang sollte auch darüber nachgedacht werden, wie die Personalentwicklung in den Stellenkegel der Schulen einzuordnen ist.

Die fünf Säulen innovativer Lehrerbildung



Breiten Raum nahm die Darstellung der grundsätzlichen Konzeption von AQUA ein. Die Modellversuchsakteure Genevieve Hiener, Monika Pfahler und August Deinböck erklärten anhand von fünf Säulen die konzeptionellen Ziele in diesem Modell der Referendarsausbildung. Einen Einblick in die tatsächliche Umsetzung vor Ort gaben ergänzend die individuellen Schilderungen von Referendaren, Personalentwicklern und Schulleitern aus den Modellversuchsschulen.

Übersicht 3: Die fünf tragenden Säulen der innovativen Lehrerbildung im Modellversuch AQUA

Rekrutierung

Das Rekrutierungsverfahren im Modellversuch AQUA wird als wesentlicher Faktor zur Attraktivitätssteigerung des Referendariats und damit des Lehrerberufs gesehen. In diesem Prozess schreiben Schulen Stellen für Referendare aus und besetzen diese in eigener Verantwortung. Dabei formuliert die Schule in der Stellenausschreibung ein Anforderungsprofil und beschreibt die Einsatzfelder und Entwicklungsmöglichkeiten für die zukünftige Lehrkraft. Studienabsolventen als potentielle Bewerber haben im Umkehrschluss die Möglichkeit, sich ihre Ausbildungsschule selbst auszuwählen. Diese konzeptionelle Grundüberlegung geht davon aus, dass die freie Entscheidung bei der Schul- und damit Ortswahl seitens der Referendare einen entscheidenden Beitrag zur Motivationssteigerung und einer Erhöhung der Leistungsbereitschaft bewirkt. Die intensivere Identifikation mit der Schule unterstützt diesen Prozess. Aus Sicht der Schulen eröffnet sich die Möglichkeit, Personalentwicklung auch in Form von Personalauswahl und Ausbildung am Bedarf der Schule orientiert zu betreiben.

Modularisierung

Ausbildungsinhalte werden modularisiert. Dies betrifft sowohl die inhaltliche als auch die zeitliche, räumliche und personelle Dimension von Ausbildung. Die Aufteilung in Pflichtmodule und Wahlmodule sichert eine Grundbildung entsprechend den Erfordernissen der Lehramtsprüfungsordnung II (LPO II) wie auch der Zulassungs- und Ausbildungsordnung für das Lehramt an beruflichen Schulen (ZALB) ab und bietet zugleich die Chance auf individuelle bzw. schulspezifische Bedürfnisse einzugehen. Ausbildungsinhalte können zeitnah an den Bedarf angepasst werden. Die zeitliche und räumliche Flexibilität der Ausbildung erhöht sich. Daneben erleichtert diese Form der Ausbildung, externe Referenten/Experten einzubeziehen, die als Modulanbieter auftreten. Im Bereich der Wahlmodule wird weiter unterschieden, ob es sich um verpflichtende Inhalte handelt, bei denen lediglich Ort, Zeit und Person der Vermittlung gewählt werden können oder ob es sich um freigestellte Inhalte handelt, d.h. alle vier Dimensionen von Ausbildung zur Wahl stehen. Über

diese Konstellation wird das Konzept von AQUA dem Gedanken einer möglichst weitgehenden Individualisierung gerecht.

(Eine ausführliche Beschreibung des Modulangebots folgt aus Platzgründen in einer späteren Ausgabe von vlb akzente.)

Individualisierung

Die Individualisierung der Ausbildung berücksichtigt sowohl die Person des Referendars als auch den Bedarf der Schule. Mit Blick auf die Personen zeigt sich, dass sich gerade im beruflichen Schulwesen die Berufsbiografien der Lehrkräfte wesentlich unterscheiden können und damit sehr individuell ausgeprägte Kompetenzprofile auch bei Referendaren vorliegen. Auf die Schule bezogen bedeutet Individualisierung, die Ausbildung vor allem am fachlichen Bedarf auszurichten und die Möglichkeit zur fachlichen Einarbeitung und Fortbildung bereits im Referendariat zu geben. Eine Individualisierung der Ausbildung kann dabei sowohl auf schulinterner wie auch auf schulexterner Ebene von statten gehen. Das bedeutet auf schulinterner Ebene eine sehr individuell abgestimmte Betreuung durch Personalentwickler und Mentoren an der Ausbildungsschule. Sie orientiert sich sowohl am Ausbildungsstand und Entwicklungsverlauf der jungen Lehrkraft über die zwei Jahre der Ausbildung hinweg und berücksichtigt dabei die schul- und situationsspezifischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen. Auf schulexterner Ebene resultiert ein solches Potential zur Individualisierung aus den Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Ausbildungsmodule.

Erweitertes Ausbildungspersonal

Eine Modularisierung und Individualisierung der Ausbildung führen (fast) zwingend zu einer Erweiterung des Ausbildungspersonals. Zum einen ist es von Nöten, Module von einschlägig kompetenten Personen anbieten zu lassen. Zum anderen wird gerade im Zuge auch einer fachlichen Ausbildung und Spezialisierung ein Hinzuziehen von schulexternen Experten unumgänglich. Kernbereiche schulischer Professionalität und damit auch der Ausbildung werden von erfahrenen Lehrkräften dieser Schulart bedient, entweder als externe Modulanbieter oder als Personalentwickler/Mentoren an den Schulen. Den Bereich der Didaktik und Methodik der jeweiligen Fachrichtung bzw. des Berufsfelds decken Spezialisten dieser Domäne (z.B. Seminarlehrkräfte) ab. Dem Bereich Recht und Verwaltung widmen sich Mitarbeiter von Regierungen, Schulleiter und andere administrativ Tätige. Die Weiterentwicklung der Lehrerpersönlichkeit können Experten aus anderen Schularten oder gänzlich anderen Tätigkeitsfeldern unterstützen (z.B. TZI-Referenten, Psychotherapeuten). Für streng fachliche Module bietet es sich an, Kräfte aus Wirtschaft und Industrie einzubeziehen. Die schulinterne Ausbildung obliegt den Personalentwicklern/Mentoren. Neben einer didaktisch-methodischen Ausbildung der Referendare führen sie u. a. in organisationsinterne bzw. schulspezifische Verwaltungs- und Organisationsabläufe ein und begleiten den Refe-



August Deinböck, ISB



Genoveva Hiener, ISB



Monika Pfahler, ISB

referendar auf dem Weg der frühzeitigen Integration in das Lehrerkollegium an ihrer Schule. Durch die Differenzierung der Ausbildung in schulinterne und schulexterne Einheiten kann einer zentralen Forderung moderner Ansätze der Lehrerbildung Folge geleistet werden, die in einer Trennung von Berater- und Beurteilerfunktion des Ausbildungspersonals besteht. Die schulexternen Modulanbieter übernehmen dabei die Funktion eines Beraters der angehenden Lehrkraft, ohne jedoch beurteilende Aufgaben inne zu haben. Die Beurteilung der Leistungen hingegen erfolgt durch interne (Personalentwickler/Mentoren, Schulleiter) wie auch externe Prüfer (Seminarvorstand, Seminarlehrer, Vertreter der Schulaufsichtsbehörde). Durch die Erhöhung der Möglichkeit zur Mitbestimmung liegt die Ausbildungsverantwortung stärker auf Seiten der Schule.

Langfristigkeit

Die Schule schreibt eine Stelle für einen Referendar für die zwei Jahre umfassende Zeit der Ausbildung aus und besetzt sie mit einem geeigneten Bewerber. Dies ist mit der langfristigen Perspektive verbunden, die angehende Lehrkraft nach dem Vorbereitungsdienst an dieser Schule zu übernehmen. Die Schule hat ihren Bedarf an einer Lehrkraft in einem bestimmten Bereich definiert und bildet sie im Hinblick auf ihr zukünftiges Einsatzfeld aus. Aus Sicht des Referendars bedeutet das, sich in den zwei Jahren an dieser Schule bereits gezielt auf die spätere Tätigkeit an dieser Schule vorzubereiten. Die frühzeitige Integration in das Kollegium an seiner Schule unterstützt diesen Prozess. Aus dieser langfristigen Perspektive und der daraus resultierenden relativen Planungssicherheit für den Referendar kann sich eine Erhöhung von Motivationslage und Leistungsbereitschaft ergeben. Die Besetzung einer Planstelle an dieser Schule nach dem Referendariat muss jedoch von beiden Seiten, Schule und Referendar, gegen Ende der Ausbildung noch zugesagt werden. Damit haben beide Partner die Möglichkeit, sich wieder zu trennen.

Evaluationsergebnisse

Markus Müller vom Lehrstuhl für Pädagogik, TU München, fasste die Ergebnisse der summativen Evaluation zu den Säulen von AQUA aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung zusammen.



Markus Müller, TU München
wissenschaftliche Begleitung

Das **Rekrutierungsverfahren** stellt in Kombination mit der Kontinuität der Ausbildung an einem Ort ein wesentliches Element der Attraktivität des Modells AQUA dar. Dabei spielt die Chance zur selbstbestimmten Ortswahl zu Beginn der Ausbildung eine entscheidende Rolle. Das hier erprobte Rekrutierungsverfahren gibt beiden beteiligten Partnern, Schule und Referendar, die Möglichkeit, sich frei für einander zu entscheiden. Diese Selbstbestimmtheit bewirkt weit reichende motivationale Effekte auf beiden Seiten. Die Effektivität des erprobten Rekrutierungsverfahrens wird als gut eingestuft. Die Besetzungsquote der ausgeschriebenen Ausbildungsstellen lag bei 81%. Von den ausgebildeten Referendaren konnten 82% eine Planstelle nach der Ausbildung an ihrer Schule übernehmen. D. h. im Rahmen des Bewerbungsverfahrens konnten die Schulleiter die passenden neuen Kollegen auswählen. Optimierungspotential zeigt sich in Bezug auf die Gestaltung der Stellenausschreibungen. In der Zusammenschau der Indikatoren bewertet die wissenschaftliche Begleitung das erprobte Rekrutierungsverfahren als zielführend und effektiv.

Die mit der **Modularisierung** einhergehende Wahlfreiheit in ausgedehnten Bereichen des Modulangebots bestätigen die Teilnehmer des Modellversuchs als wesentlichen Faktor der Attraktivität von AQUA. Diese Wahlmöglichkeiten wurden von den Referendaren ausgedehnt genutzt, um die Inhalte ihrer Ausbildung adressatenbezogen zu gestalten. Die Selbstbestimmung bei der Auswahl der Module führt zu beobachtbaren positiven motivationalen und volitionalen Effekten. Die Qualität der Module bewegt sich auf hohem Niveau, ist maßgeblich von der Auswahl der Modulanbieter abhängig und sollte durch eine fortwährende Evaluation sichergestellt werden. Das Modulangebot bewerten die Beteiligten als umfassend und angemessen. Das Nutzungsverhalten bezüglich der Wahlmodule gestaltet sich individuell sehr unterschiedlich. Mehrtägige Module führen zur Erhöhung der nutzbaren Ausbildungszeit durch Minimierung der Reisezeiten. Gruppendynamische Effekte in der Referendarsausbildung werden vor allem durch mehrtägige geblockte Veranstaltungen gewinnbringend gefördert. Die Kosten für Übernachtungen gleichen Einsparungen bei den Reisekosten aus. Die Modularisierung eröffnet die Möglichkeit der fachlichen Fortbildung in der 2. Phase der Lehrerbildung. Einschränkend ist festzustellen, dass sich aus der Notwendigkeit der Rekrutierung geeigneter Modulanbieter ein neuer organisatorischer Aufwand ergibt. Dieser lässt sich jedoch reduzieren, indem das bestehende Seminarpersonal stärker als Modulanbieter eingebunden wird.

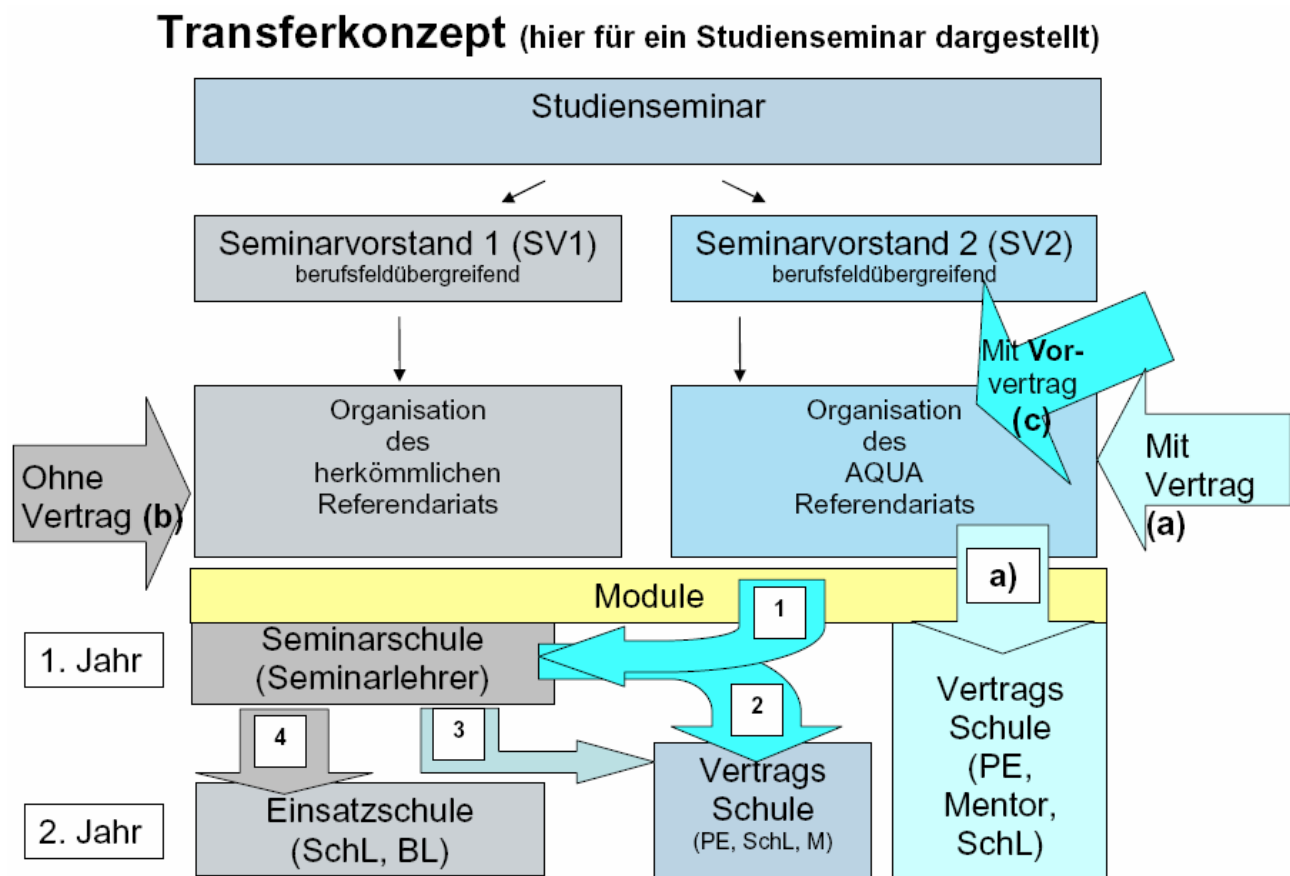
In einer summativen Beurteilung kommt die wissenschaftliche Begleitung zu dem Schluss, dass der Schwerpunkt der **Individualisierung** im ersten Jahr der Ausbildung auf der Ebene der Schule durch die frühzeitige Integration ins Kollegium mit einer individuellen, sehr persönlichen Betreuung durch den Personalentwickler liegt. Dabei ist ein kleines Verhältnis von Anzahl der Referendare zu Personalentwickler förderlich. Der Schwerpunkt der Individualisierung liegt hier somit auf der personellen Ebene. Diese Beobachtung setzt sich im zweiten Jahr fort, wird da aber maßgeblich durch die differenzierte Modulwahrnehmung ergänzt. Dies ist von daher plausibel, als im ersten Ausbildungsjahr der Anteil von verpflichtenden Modulen höher ist, im zweiten Jahr die Anzahl der freien Wahlmodule zunimmt. Eine Individualisierung auf der inhaltlichen Ebene ist daher verstärkt im zweiten Jahr der Ausbildung zu beobachten.

Eine **Erweiterung des Ausbildungspersonals** ergibt sich in einer vollständigen Umsetzung der konzeptionellen Ansätze zu AQUA zwangsläufig. Durch den Einsatz der beiden Personengruppen der Modulanbieter und der Personalentwickler konnte der Forderung nach einer Trennung der Berater- und Beurteilerfunktion von Ausbildungspersonal in angemessener Weise Folge geleistet werden. Referendare können sich Beratung bei Personen einholen, die nicht im Prüfungsgeschäft involviert sind. Dies reduziert einen latent vorhandenen Konformitätsdruck. Gekoppelt an eine fortwährende Evaluation der Module ist eine Qualitätssicherung der Ausbildung über die Auswahl der Referenten möglich. Der Einsatz von schulsystemexternen Experten in speziellen Themenbereichen erhöht die Flexibilität und die Qualität der Ausbildung. Für schul- und unterrichtsnahe Themenfelder, wie z. B. die Didaktik und Methodik des beruflichen Unterrichts, empfiehlt sich der Einsatz von Seminarlehrern als Modulanbieter. Die Erweiterung des Ausbildungspersonals um die Gruppe der Personalentwickler erweist sich aus mehrerlei Hinsicht als sinnvoll. Einerseits ist ein ausgeprägtes Maß an Engagement für die Ausbildung der Referendare zu beobachten. Es resultiert unter anderem aus der langfristigen Perspektive, die sich aus dieser Investition ergibt, d. h. es wird in den eigenen zukünftigen Kollegen investiert. Zum anderen können die Personalentwickler auf schulspezifisches Wissen zurückgreifen, das die Zielgerichtetheit der Ausbildung unterstützt. Als opportunen Effekt betrachtet die wissenschaftliche Begleitung die Notwendigkeit, sich als Personalentwickler wieder vertieft reflexiv mit dem eigenen Unterricht zu beschäftigen.

Die Perspektive der **Langfristigkeit** durch den zweijährigen Verbleib an der Schule für die Dauer der Ausbildung und die Perspektive auf Übernahme nach der Ausbildung bezeichnen sowohl Referendare als auch Schulen als wesentliche Elemente der Attraktivität des Konzepts von AQUA. Die Verbleibsquote der Referendare an ihren Ausbildungsschulen liegt bei 82% und wird damit als gut bewertet. Die Schule scheint in sehr zuverlässigem Maß in der Lage, den Bedarf an Lehrkräften angemessen einzuschätzen. Die Referendare beweisen Verlässlichkeit durch die hohen Verbleibsquoten an den Schulen. Wer sich einmal für einen Standort entschieden hat, möchte dort auch nach der Ausbildung bleiben. Der unterrichtliche Einsatz gestaltete sich zielgerichtet, ohne ausschließlich auf einen Einsatz an der Ausbildungsschule vorzubereiten. Die Konsistenz des konzeptionellen Ansatzes der Langfristigkeit bestätigt sich im Modell AQUA. Als opportunen Nebeneffekt erzielt dieses Konzept eine Reduzierung der Transaktionskosten von Lehrpersonal. In der Gesamtschau zog Markus Müller damit ein sehr positives Resümee zum Grad der Zielerreichung und hinsichtlich der Machbarkeit eines solchen Modells der Lehrerbildung.

Wie geht es weiter?

Das AQUA-Team August Deinböck, Monika Pfahler und Genoveva Hiener, stellen fünf Transferkonzepte vor, die Modellversuchsträger und wissenschaftliche Begleitung bildungspolitisch empfehlen. Übersicht 4 zeigt das Variantenmodell. Dieses Transferkonzept bietet – wie der Name besagt – verschiedene Einstiegs- und Ausbildungsvarianten an, ohne die derzeitigen rechtlichen und strukturellen bayerischen Bedingungen außer Acht zu lassen.



Übersicht 4: Transferkonzept im Variantenmodell.

- a) Einstieg **mit Vertrag**: Der Referendar wird nach dem AQUA-Modell ausgebildet.
- b) Einstieg **mit Vorvertrag**: Der Referendar wird, obwohl er einen Vorvertrag mit einer Schule abgeschlossen hat, im ersten Referendarjahr an einer Seminarschule ausgebildet (Pfeil 1). Im zweiten Jahr wechselt er an die Vertragsschule mit der Perspektive auf Übernahme (Pfeil 2).
- c) Einstieg **ohne Vertrag**: Diese Variante entspricht der bisherigen Ausbildung. Der Referendar wird vom Ministerium im ersten Jahr einer Seminarschule und im zweiten Jahr einer Einsatzschule zugewiesen (Pfeil 4). Der Referendar erhält jedoch die Möglichkeit im Verlauf des 1. Ausbildungsjahres eine Vertragsschule zu suchen um im zweiten Jahr zielgerichtet an diese zu wechseln (Pfeil 3).

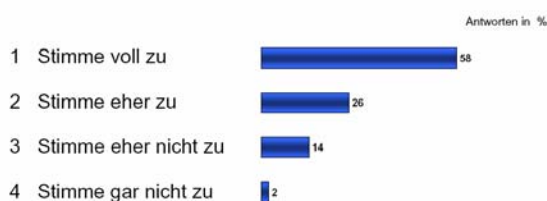
Das modulare Ausbildungsangebot steht allen drei Varianten zur Verfügung. Es ersetzt Hauptseminarveranstaltungen und ergänzt Ausbildungsinhalte, welche die Vertragsschule bzw. Seminarschule nicht bieten kann. Seminarvorstände haben – soweit sie nicht als Modulanbieter auftreten – primär Management- und Prüfungsfunktionen. Die Aufgabenbereiche der Seminarlehrer bleiben im Kern bestehen, erweitern sich jedoch um die Funktion der Modulanbieter für ausgewählte Inhalte. Dieses Variantenmodell lässt viele Wege offen und berücksichtigt u. A. auch die Belange der Referendare und der Schulen.

Meinungsbildung durch interaktive Beteiligung der Experten

Dadurch, dass die Transferkonzepte am Vorabend bewusst nur vorgestellt, jedoch nicht diskutiert wurden, stellte sich anschließend reger informeller, teilweise intensiver Austausch unter den Experten ein. Diese Vorgespräche mündeten direkt in die arbeitsgleichen Workshops am Morgen des zweiten Veranstaltungstages mit der Diskussion verschiedener Fragestellungen. An der Stelle der sonst üblichen Präsentation von Workshopergebnissen banden die Tagungsverantwortlichen ein technisches Highlight ein, mit dem sich alle Tagungsteilnehmer direkt in die Veranstaltung einbringen konnten. Mit einem Funkfernsteuerungssystem konnten die Experten über jene Fragestellungen, die im Workshop diskutiert wurden, abstimmen und so ihre Meinung kundtun. Die Meinungen der Tagungsteilnehmer wurden live und anonym abgefragt und sofort öffentlich dargestellt. Unter der Moderation von Arnulf Zöller konnten die dringlichsten Fragen so an die Experten gerichtet und vorhandene Meinungsbilder über Balkendiagramme „just in time“ sichtbar gemacht werden. Die Übersichten 5-9 zeigen die wichtigsten Ergebnisse der Abstimmungsrunde.

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA - tauglich für die Zukunft?

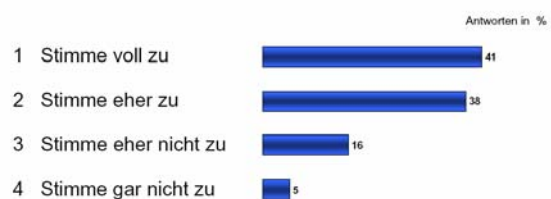
Es ist sinnvoll eine **Rekrutierungsphase** mit einem **Direktbewerbungsverfahren** zu schaffen



Übersicht 5: Wunsch nach Schaffung einer Rekrutierungsphase

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA - tauglich für die Zukunft?

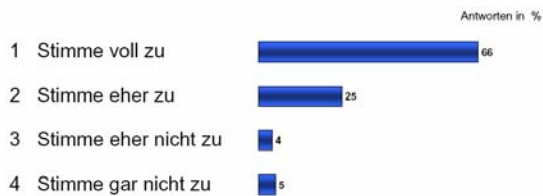
Es ist sinnvoll das Referendariat zu **individualisieren**



Übersicht 6: Wunsch nach Individualisierung des Referendariats

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA - tauglich für die Zukunft?

Es ist sinnvoll ein **modulares
Ausbildungskonzept einzuführen**



Übersicht 7: Wunsch nach Modularisierung des Referendariats

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA - tauglich für die Zukunft?

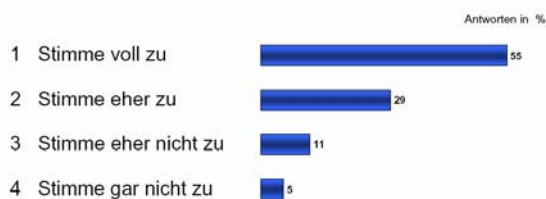
Es ist sinnvoll, das
Ausbildungspersonal zu erweitern



Übersicht 8: Wunsch nach Erweiterung des Ausbildungspersonals

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA - tauglich für die Zukunft?

Es ist sinnvoll für Referendare und Schule
eine **langfristige Perspektive** zu bieten



Übersicht 9: Wunsch nach langfristiger Perspektive für Schule und Referendar

Qualitätsstandards, Eigenverantwortung, Ergebnisorientierung

Die neue Lehrerbildung in Schleswig-Holstein



Dr. Riecke-Baulecke,
Direktor des IQSH Schleswig-Holstein

„ ... jede Schule kann sich in die Ausbildung der Mitarbeiter einbringen. Sie erhält dafür das Budget in Form von Anrechnungsstunden, muss aber die Qualität der Berufsausbildung der Auszubildenden vor allem aber auch die Qualität der Referendarsausbildung nachweisen ... „

Als Hauptredner des zweiten Tages der Veranstaltung konnte Projektleiter Arnulf Zöller Herrn Dr. Thomas Riecke-Baulecke begrüßen. Als Leiter des Instituts für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) zeigte Dr. Riecke-Baulecke eindrucksvoll auf, wie die Ansätze von AQUA in das Lehrerbildungssystem (aller Schularten) in Schleswig Holstein eingeflossen sind. Alle Schulen sind dort potentielle Ausbildungsschulen, sofern sie einen entsprechenden Qualitätsstandard in der Ausbildung der Schüler, aber auch in der Referendarsausbildung nachweisen können. Dies erfolgt dort durch den „SCHUL-TÜV“, der Qualitätsstandards prüft und entsprechende Rückmeldung an die Bildungsadministration liefert. Die Schulen können dann die Stellen ausschreiben und die Referendare ausbilden. Das gesamte Budget, welches früher in die Seminausbildung geflossen ist, wird in Form von Anrechnungsstunden auf die Ausbildungsschulen verteilt. Das IQSH liefert hierfür zentrale Leitideen der Fach- und Fachrichtungsdidaktik sowie der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die eigentliche Ausbildung der Referendare erfolgt, wie in AQUA, an der Ausbildungsschule, unterstützt durch das modulare Ausbildungsangebot, ebenfalls wie in AQUA. Im Zuge der Novellierung der Referendarsausbildung, so Dr. Riecke-Baulecke, wurde auch das Prüfungssystem grundlegend reformiert. Prüfungsleistungen stellen überwiegend externe Prüfungskommissionen (wie in AQUA) fest. Bis zum Jahr 2006 soll nach einer schrittweisen Einführung die Reform voll greifen und die Ausbildungsschulen und solche die es werden wollen auch entsprechend zertifiziert werden. Nach der sehr engagierten Schilderung der Verhältnisse in Schleswig-Holstein konnten die anwesenden Experten erneut darüber abstimmen, ob solche einschneidenden Reformen auch in Bayern denkbar bzw. wünschenswert wären. Das Ergebnis (vgl. Übersicht 10) war eindeutig.

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA - tauglich für die Zukunft?

Bayern soll sich auf einen ähnlich
progressiven Weg begeben
wie Schleswig-Holstein



Übersicht 10: Abstimmungsergebnis zur Frage nach entsprechenden Reformen in Bayern

Erfahrungen und Ergebnisse aus AQUA - tauglich für die Zukunft?

Nach der Tagung in Wildbad Kreuth
können Transferaktivitäten
begonnen werden



Übersicht 11: Wunsch nach Transfer des Modells AQUA ins Regelsystem



MD Hans-Wilhelm Thomé,
STMUK Bayern

Statements von Herrn MD Thomé (STMUK), Herrn Waidhauser (Reg. v. Obb.), Herrn Käfler (VLB-Vorsitzender), Herrn Pohlmann (Seminarvorstand) und Herrn Seuling (ehem. Referendarsprecher) nahmen abschließend zum Modellversuch – zum Teil auch kritisch – Stellung. MD Thomé zeichnete ein positives Bild von der Lehrerbildung der Zukunft. So könne man sich von Seiten der Administration drei Modelle vorstellen: Ein gestuftes Modell, bei dem die Bewerbungsphase erst nach dem ersten Ausbildungsjahr einsetzt. Ein Modell nach dem Transferkonzept in Varianten und ein reines AQUA-Modell ähnlich dem, wie es in Schleswig Holstein praktiziert wird. Man sei nach allen Seiten hin offen und könne nach der Tagung mit den Gesprächen zum Transfer beginnen. In einer abschließenden Fragerunde stimmte dieser Auffassung auch die Mehrheit der anwesenden Experten zu (vgl. Übersicht 11).

Autoren:

August Deinböck (Oberstudienrat)
Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)
E-Mail: august.deinboeck@isb.bayern.de

Genoveva Hiener (Studiendirektorin)
Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)
E-Mail: genoveva.hiener@isb.bayern.de

Dipl.-Berufspäd. (Univ.) Markus Müller
Lehrstuhl für Pädagogik, TU München
E-Mail: mueller@wi.tum.de

Dipl. Hdl. Monika Pfahler (Oberstudienrätin)
Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)
E-Mail: monika.pfahler@isb.bayern.de

Dr. Alfred Riedl (Akademischer Oberrat)
Lehrstuhl für Pädagogik, TU München
E-Mail: riedl@wi.tum.de