

Netzwerk Gesundheitsbildung - Eine Berufsschule auf dem Weg zum regionalen Bildungszentrum

Im Bundesland Bremen läuft seit Mai 2002 ein Modellversuch im Rahmen der Förderung durch den europäischen Regionalfonds, der zum Ziel hat, berufliche Schulen zu regionalen Bildungszentren zu entwickeln. Die Auswahl der Schulen erfolgte auf der Grundlage einer Ausschreibung und der daraus resultierenden Bewerbungen.¹ Unser Schulzentrum² wurde nach einer Begutachtung durch eine Expertenkommission als eine von 4 stadtbremischen Schulen für die Teilnahme an diesem Modellversuch ausgewählt.

1 Rahmenbedingungen

1.1 Allgemeine Zielsetzungen

Bezogen auf die Entwicklung der beruflichen Schulen verfolgt das Land die Zielsetzung, sowohl die inhaltliche als auch die organisatorische Schulreform voranzubringen. Trotz durchaus widersprüchlichen Verhaltens von Politik und Verwaltung gilt die Verstärkung der Eigenständigkeit der Schulen als politische Leitlinie. Die beruflichen Schulen haben in Zeiten enger finanzieller Spielräume erhebliche Reformentwicklungen im unterrichtlichen Bereich zu leisten und sie haben sich auf sehr unterschiedliche Anforderungen einzustellen. Daraus leiten sich neue Anforderungen an die Organisation der Schulen ab. Das gleiche gilt für die Absicht, durch Kooperationen die unterschiedlichen Träger der Aus- und Weiterbildung einander näher zu bringen. Das ist zum einen durch die Notwendigkeit der Verzahnung von Aus- und Weiterbildung gegeben, wie sie z.B. in den Konzepten zum lebensbegleitenden Lernen ihren Ausdruck finden. Zum anderen soll dies trotz der knapper gewordenen öffentlichen Mittel geschehen, indem die öffentlich finanzierten Einrichtungen vorhandene Infrastrukturen möglichst gemeinsam nutzen sollen.

1.2 Die Handlungsfelder

Dieses Bündel von Anforderungen, das in den im Verfahren mehrfach veränderten Ausschreibungstexten nicht allzu klar formuliert worden war, hat in der ersten Phase des Modellversuchs zu der Absprache zwischen den Projektpartnern geführt³, dass die Einzelprojekte der Schulen in 5 übergeordneten Handlungsfeldern eingebettet sein sollten. Das aus der Sicht der teilnehmenden Einrichtungen am intensivsten angesprochene ist das der **Schul- und Bildungsgangentwicklung**. Hierunter fallen alle Projekte, mit denen neue Unterrichtsformen,

¹ Die Bewerbung kann in elektronischer Form bei helmut.zachau@schulverwaltung.bremen.de abgerufen werden

² Siehe auch www.szwalles.de

³ Neben den insgesamt 5 beteiligten Schulen (4 HB und 1 Bhv) sind das die wissenschaftliche Begleitung durch das Institut Technik und Bildung der Universität und das Stufenteam „Berufliche Bildung“ beim Senator für Bildung und Wissenschaft

neue Bildungsgänge oder die strukturelle Verbesserung bestehender Unterrichtsangebote erreicht werden sollen. Das zweite Feld ist die **Qualitätsentwicklung** der Schulen, mit der die Schulkultur verändert werden soll. Des Weiteren bildet die **Umstrukturierung von Schulorganisation und -verwaltung** der Schulen sowohl intern als auch im Verhältnis zur Behörde einen Schwerpunkt. Im vierten Feld ist die **Personalplanung, -führung und -entwicklung** zu bearbeiten und schließlich ist ein weiteres Handlungsfeld der Entwicklung von **Kooperationsbeziehungen** gewidmet.

1.3 Die Schule

Im Schulzentrum Walle werden in der allgemeinbildenden Gymnasialen Oberstufe gut 400 Schüler/-innen der Jahrgangsstufe 11-13 und gut 1300 Schüler/-innen in der berufsbildenden Abteilung unterrichtet. Hier finden sich die Assistenzberufe des niedergelassenen Bereichs (Arzthelferin, Tierarzthelferin, Zahnmedizinische Fachangestellte), ein Handwerksberuf (Zahntechniker/-in), zwei kaufmännisch geprägte Berufe (Pharmazeutisch/Kaufmännische Angestellte und Gesundheitskaufmann/-frau) und berufliche Vollzeitbildungsgänge (Berufsfachschule einjährig und zweijährig sowie die Fachoberschule 12 - Gesundheit) wieder. Der Schulbetrieb findet in 3 Gebäuden statt, die teilweise weit auseinander liegen. Das Schulzentrum wurde Mitte der achtziger Jahre technokratisch durch Zusammenlegung von Teilen aus insgesamt vier Schulen gebildet.

Da es sich um sehr unterschiedliche Bildungsgänge handelt, die im beruflichen Teil auch noch entweder Monoberufe sind bzw. bei uns als einzige Berufe ihres Berufsfeldes unterrichtet werden, bestanden nach der Gründung des Schulzentrums zum einen zunächst kein innerer Zusammenhalt und zum anderen auch wenig gemeinsame Zielsetzungen.

2 Die Zielsetzungen der Schule

2.1 Vor dem Modellversuch laufende Prozesse

Zum Zeitpunkt der Ausschreibung am Beginn des Jahres 2001 war die schulische Situation durch verschiedene interne Prozesse gekennzeichnet. Die beiden wichtigsten waren die Beendigung und Evaluation des internen Schulversuchs „**Kollegiale Abteilungsleitung**“ und der Beginn der **Entwicklung des handlungsorientierten Unterrichts** in Lernfeldern.⁴ In dem ersten Prozess war nach dem Ausscheiden des Leiters der beruflichen Abteilung eine Leitungsform versucht worden, mit der die Abteilung durch 3 funktionsstellenmäßig nicht herausgehobenen Kolleginnen geleitet worden war. Dieser Versuch lief über 4 Jahre und er hatte zum Ergebnis, dass die Entscheidungsbefugnisse in der Schule sehr weit auf die dezentralen Bereiche delegiert wurden.⁵ Auch der zweite Prozess ist im Kollegium gewachsen. Aufgrund einer weitgehenden Unzufriedenheit mit den Lernerfolgen in der dualen Ausbil-

⁴ Siehe hierzu auch HÖTTE/HIBBELER in *bwp@* Nr. 4

⁵ Programmatisch orientiert sich die Schule dabei an dem Kapitel 36 der Agenda 21, in dem die Anforderung an ein nachhaltiges Bildungswesen formuliert ist. Insbesondere das Prinzip der Eigenverantwortung i.S. einer ressourcenschonenden Entwicklung aller am Bildungswesen Beteiligten hat hier einen zentralen Stellenwert.

derung hat ein Teil des Kollegiums beschlossen, mit der Einführung des handlungsorientierten Unterrichts in Lernfeldern zu beginnen, ohne dass dieser Prozess durch die Behörde materiell abgesichert war. Dieser Prozess wurde durch die Neuordnung im Bereich der Zahntechnik und der ZFA intensiviert.

Für das Kollegium war es wichtig, dass die Demokratisierung der Schule und die begonnene Entwicklung im pädagogischen Bereich fortgesetzt werden konnte. Damit sind zwei das Kollegium betreffende zentrale Zielsetzungen, die wir in unsere Bewerbung zur Teilnahme an dem Modellversuch eingebracht haben, genannt.

2.2 Unsere Berufe sind weiblich und enden in der Sackgasse

Die Situation der Auszubildenden in unserem Ausbildungssektor hat aber einen mindestens gleichen Stellenwert für die Bewerbung gehabt. Bei der Ausbildung in unserem Bereich handelt es sich durchweg um Monoberufe, die so gut wie keine Aufstiegschancen ermöglichen. Es gibt keinen relevanten Fort- und Weiterbildungsbereich. Zwischen den unterschiedlichen Ausbildungsstätten des Gesundheitswesens gab es kaum kommunikative oder gar praktische Zusammenhänge – selbst dann nicht, wenn sie im staatlichen Einflussbereich arbeiten. Die sehr unterschiedlichen Zuständigkeiten auf der staatlichen Seite und die Vielzahl der zuständigen Kammern erschweren eine systematische und übergreifende Entwicklung im Bereich unserer Berufe. Schließlich sind sie überwiegend solche, die von Frauen erlernt werden und von daher haben sie in unserem Berufsbildungssystem einen ausgesprochen geringen Stellenwert. Das spiegelt sich ganz pragmatisch bei der Verteilung staatlicher Mittel wider – der Aufwand für die Finanzierung gewerblich-technischer und noch mehr der in den neuen Technikbereichen angesiedelten überwiegend männlich besetzten Berufe ist zumindest in Bremen ungleich höher als der, den wir erfahren. Wir wollen mit der Teilnahme an dem Modellversuch die Wertschätzung für unsere Berufe steigern und gleichzeitig diskriminierende Strukturen und Entscheidungswege durch eine qualitativ gute pragmatische Arbeit angreifen. Aus diesem Grunde ist unsere Teilnahme durch uns auch ausdrücklich mit dem Bezug zu „gender mainstreaming“ begründet und durch die Leiterin der Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frauen im Lande Bremen unterstützt worden.

2.3 Mauerspechte am Ende der Sackgasse

Andererseits gewinnen die Strukturveränderungen im Gesundheitsbereich an Dynamik. Unverkennbar ist eine Bedeutungszunahme der Ökonomie und damit verbundener betriebswirtschaftlich orientierter Arbeitsweisen in allen Einrichtungen des Gesundheitswesens zu konstatieren.⁶ Die leistungsbezogene Abrechnung, die im niedergelassenen Bereich des Gesundheitswesens praktiziert wird, hält jetzt auch Einzug in den stationären Bereich. Es entstehen neue Strukturen, die zwischen dem klassischen stationären und ambulanten Bereichen angesiedelt sind (Tageskliniken), es entstehen privatwirtschaftliche Angebote entweder als

⁶ Siehe auch „Gutachten des Sachverständigenrats bestätigt ...“, Presseerklärung Nr. 22 des Bundesministeriums für Gesundheit v. 20.03.01

komplementäre zu bestehenden⁷ oder als neue Bereiche von Gesundheitsdienstleistungen. Dieser Strukturwandel bringt eine Reihe von neuen beruflichen Anforderungen auf allen Ebenen des Gesundheitswesens hervor, ohne dass sie bisher von angemessenen Qualifikationsmaßnahmen begleitet werden. Der Gesetzgeber ignoriert diese Facette des Strukturwandels und in Anbetracht der insgesamt sehr unterschiedlichen Zuständigkeiten bei der Ausbildung der Gesundheitsberufe wäre es auch sehr illusionär, einen großen Reformschub durch den Gesetzgeber zu erwarten. Es entstehen ohne Zweifel große Bedarfe an Qualifikation für neue berufliche Arbeitsfelder im Gesundheitswesen. Daraus leitet unser Kollegium große Chancen ab, neue Qualifikationswege zu eröffnen und sich so als Mauerspecht am Ende der beruflichen Sackgasse unserer Auszubildenden betätigen zu können.

3 Die Umsetzung

3.1 Die Organisation

Die Bewerbung, mit der sich das Schulzentrum an dem Ausschreibungswettbewerb beteiligte, enthält insgesamt 10 Bausteine. Das waren die Bereiche, die sich in einer langen und intensiven Diskussion in der Schule als mögliche Einzelprojektbereiche herausstellten. Selbstverständlich ist unser gesamter Projektantrag durch die Gesamtkonferenz – also die gemeinsame Konferenz beider Abteilungen – beschlossen worden.

In der ersten Phase der Antragsberatung wurden die Bausteine des Antrags zu Einzelprojekten formuliert. Für jedes Einzelprojekt wurden die Beteiligungsinteressen im Kollegium informell abgefragt und sie wurden dann Kolleginnen und Kollegen zugeordnet. Die Beteiligten bildeten gemeinsam das Projektplenum. Hier erfolgte die Zuordnung der zeitlichen Ressourcen für die Einzelprojekte und die Abstimmung über den Austausch der Projektverläufe. Die Leitung des Projektes erfolgt durch 3 Mitglieder der Schulleitung, von denen der Leiter die Vertretung im Gesamtprojekt sowie die zentrale Steuerung in der Schule übernommen hat. Für das gesamte Projekt steht der Schule übrigens eine Lehrerstelle für die Dauer von drei Jahren zur Verfügung.

Zentral wird das Projekt durch eine Lenkungsgruppe bestehend aus den Vertretern der 5 teilnehmenden Schulen, der Behörde und der wissenschaftlichen Begleitung koordiniert.

Dieser Prozess des Aufbaus der Organisation verlief weitgehend reibungslos und so konnten die Projekte inhaltlich relativ schnell mit der Arbeit beginnen.

⁷ So hat z.B. die städtische Klinik „Links der Weser“ in Bremen dem Haus einen Hotelneubau angegliedert, in dem die auswärtige Patienten begleitende Angehörige stationsnah untergebracht werden

3.2 Die schulischen Basisprojekte ⁸

3.2.1 Einführung des handlungsorientierten Unterrichts in Lernfeldern ⁹

Die Umstellung des Unterrichts bringt einige Anforderungen an die Schulorganisation mit sich, und sie hat für die Lehrer/-innen etliche Konsequenzen. Handlungsorientierter Unterricht in Lernfeldern ist nicht im 45-Minuten-Takt und nach Fächern getrennt zu organisieren, sondern er erfordert eine flexible Gestaltung sowohl der äußeren Organisation und der inhaltlichen Gestaltung. Die Lehrkräfte begeben sich aus der Vereinzelung der Unterrichtstätigkeit heraus und arbeiten teambezogen. Die Abstimmung in den einzelnen Bereichen erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand und die Arbeitsweise bringt auch eine Reihe von Konflikten zwischen den Kollegen/-innen hervor, die bei abgegrenztem Unterricht so nicht aufgetreten sind. Dieser hohe Aufwand kann in der Einführungsphase nicht zeitlich angemessen vergütet werden – insgesamt sind in unseren dualen Bildungsgängen, die den gesamten berufsbezogenen Unterricht umstellen, derzeit gut 30 Kollegen/-innen an diesem Teilprojekt beteiligt. In den übrigen Bereichen laufen Einzelmaßnahmen, an denen der Rest des Kollegiums beteiligt ist, soweit sie die berufsbildenden Fächer unterrichten. Trotz der Arbeitsintensität gibt es bisher keine Infragestellung des eingeschlagenen Weges durch die große Mehrheit des Kollegiums – im Gegenteil, der Prozess wird konstruktiv und produktiv getragen. Ich führe das in dieser Einführungsphase darauf zurück, dass die Arbeit mit den Auszubildenden wesentlich zufriedenstellender läuft, dass das Kollegium viel Anerkennung für seine Arbeit im Umfeld erfährt (Behörde, Kammern, Landesinstitut für Lehrerbildung, Besuche von außerhalb) und dass die gemeinsame Arbeit in den Teilkollegien den internen Zusammenhalt und damit das innerbetriebliche Klima ganz wesentlich positiv beeinflusst. Ich will aber nicht leugnen, dass es auch eine erhebliche Anspannung gibt, weil die zeitlichen Ressourcen nicht ausreichend und weil für manche Kollegen/-innen die neuen Arbeitsformen sehr schwer zu handhaben sind, denn sie sind teambezogene Arbeitsweisen nicht gewohnt. Die Schule unterstützt diese Prozesse mit der Finanzierung von Fortbildungen. So treffen z.B. fast alle in den Bereichen teilnehmenden Kollegen/-innen ein- bis zweimal jährlich zu einem Wochenendseminar, dessen Kosten vor dem Projektbeginn durch die Teilnehmer/-innen selbst getragen wurden. Da unsere Schule auch noch in einem Robert-Bosch-Projekt verankert ist, haben wir die Möglichkeit, gezielt Kollegen/-innen zu Fortbildungen mit dem Leitthema „Teambildung und Konflikttraining“ zu schicken. Ferner gestalten wir die innerschulischen Präsenztage mit externen Referenten zum gleichen Themenkomplex. Die notwendigen Finanzmittel erhalten wir z.T. aus Mitteln des Modellversuchs, zum größeren Teil verfügen wir auch über ein Fortbildungsbudget in der Schule, das mit gut 4.000 € zwar nicht üppig ist, mit dem wir aber schon einiges bewegen können.

3.2.2 Die Entwicklung von Angeboten der Fort- und Weiterbildung

In diesem Bereich sind zwei Teilprojekte angesiedelt. Eines beschäftigt sich damit, Fortbildungsangebote für Lehrkräfte in den Gesundheitseinrichtungen zu organisieren. Damit zielen

⁸ Siehe anliegendes Organigramm

⁹ Siehe auch HÖTTE/HIBBELER in *bwp@* 4 - ich knüpfe an deren Schilderung des inhaltlichen Gestaltungsprozesses an.

wir insbesondere auf eine langfristige Kooperation mit den Kranken- und Altenpflegeschulen. Die Lehrkräfte dieses Bereichs haben es mit denselben Zielgruppen wie die an den staatlichen Berufsschulen zu tun. Trotzdem gibt es eine große Barriere zwischen diesen beiden Sektoren, die es im Interesse einer Gestaltung eines möglichen Berufsfeldes abzubauen gilt. Die Bereitschaft zum Dialog ist auf beiden Seiten merklich gewachsen. Das hat auch damit zu tun, dass unsere Entwicklung im Bereich des handlungsorientierten Unterrichts so weit fortgeschritten ist und wir von daher etwas zu bieten haben. Die Pflegeschulen spüren ihrerseits einen schärferen ökonomischen Druck, der die Bereitschaft zum Beschreiten neuer Kooperationswege erhöht. Z.Z. werden gemeinsame Fortbildungsbedarfe in den Kollegien der Pflegeschulen und in unserem Haus abgefragt und dann werden erste Veranstaltungen im Laufe des kommenden Jahres wahrscheinlich noch vor den Sommerferien umgesetzt.

Deutlich weiter sind wir in dem zweiten Teilprojekt dieses Bereichs, in dem es um die Kooperation zur Fort- und Weiterbildung für die Beschäftigten im Gesundheitswesen geht. Wir haben in gemeinsamen Gesprächen mit dem Fortbildungswerk der Ärztekammer und dem Bundesverband der Arzt-, Zahnarzt- und Tierärzthelferinnen¹⁰ eine Kooperation in diesem Bereich fest vereinbart. Diese umfasst bisher die Absichtserklärung der Beteiligten, in dieser Frage künftig zusammenarbeiten zu wollen. Dazu ist eine Pilotphase organisiert worden, in der einmal im Monat Fortbildungsangebote für die Auszubildenden durchgeführt werden. Träger der Veranstaltungen ist das Fortbildungswerk der Ärztekammer, sie finden im Regelfall in der Schule statt, die Themen werden im Kreise der Kooperationspartner abgestimmt, die Veranstaltungen werden evaluiert. Die bisherigen Veranstaltungen waren ausgesprochen erfolgreich. Mit der Zahnärztekammer sind wir derzeit im Gespräch, um eine ähnliche Veranstaltungsreihe zu organisieren. Mit der Tierärztekammer führen wir Einzelveranstaltungen durch. Mit diesen ersten Maßnahmen ist eine neue Qualität in der Zusammenarbeit zwischen Kammer und der Berufsschule entstanden, zumal mit der Ärztekammer über ein Schüleraustauschprojekt mit den Niederlanden ein weiterer Arbeitszusammenhang¹¹ außerhalb der gesetzlich geregelten institutionellen Kooperation besteht. Durch diese erfolgreiche Zusammenarbeit wird die Schule mit einem Mal aus für sie ganz neuen Bereichen angesprochen. So gibt es beispielsweise aus dem Bereich der Arbeitsmarktpolitik Rückfragen, welche beschäftigungspolitischen Maßnahmen wir uns im Bereich der Qualifizierungen in der Gesundheitswirtschaft vorstellen könnten. Diese Rückfragen greifen wir auf und besprechen sie mit unserem Partner in der dualen Ausbildung.

3.2.3 Die Eingliederung des Ausbildungsberufs Gesundheitskaufmann/-frau

Dieser neue Dienstleistungsberuf ist dem Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung zugeordnet. Unsere Schule hat sich als Standort für die Ausbildung beworben und sie ist aufgrund ihrer konzeptionellen Ausrichtung auch ausgewählt worden. Für uns hat seine Eingliederung eine hohe strategische Bedeutung. Wir haben erstmals einen Anknüpfungspunkt zur Handelskammer, die in diesem Bereich zuständig ist. Ein Großteil der Gesundheitswirtschaft wird

¹⁰ BDA – mir ist nicht bekannt, ob der Interessenverband die veränderte Berufsbezeichnung der Zahnmedizinischen Fachangestellten bereits in seine Verbandsbezeichnung aufgenommen hat

¹¹ Siehe Projekt 9 im Organigramm

sich im Verantwortungsbereich dieser Kammer entwickeln¹², weil es sich um privatwirtschaftliche Organisationsformen handelt, die durch die berufsbezogene Organisationsform der klassischen Gesundheitskammern nicht erfasst werden. Künftig wird es auch zu stärkeren Kooperationen zwischen den klassischen Gesundheitskammern und Wirtschaftskammern kommen müssen, wenn die ersteren nicht gewaltig an Bedeutung verlieren wollen. Das ist momentan noch Zukunftsmusik, aber wir haben die organisatorische Option auch solche wahrscheinlichen Prozesse begleiten zu können. In der Struktur der Ausbildungsinhalte der Assistenzberufe ist die Verzahnung von Gesundheits- und Verwaltungselementen zwar schon vorhanden¹³, aber durch diesen neuen Beruf wird die ökonomische Kompetenz der Schule weiter verstärkt. Und wir bilden einen Ausbildungsberuf aus, der auf absehbare Zeit in den stationären Einrichtungen stärker nachgefragt werden wird, weil es sich hier um einen spezialisieren kaufmännischen Beruf handelt, der eine Qualifizierungslücke in diesen Einrichtungen abdeckt. Damit haben wir neben der Kooperation im Bereich der Lehrerbildung einen weiteren Anknüpfungspunkt zu den stationären Einrichtungen.

3.2.4 Ausbildung Arzthelferin im Krankenhaus

Die Schule hatte in ihrer ursprünglichen Konzeption vorgesehen, die Bereitschaft der stationären Ausbildung im Krankenhaus durch gezielte Fachklassenbildung in der Berufsschule zu fördern. Das hatten wir vor dem Hintergrund einer Erörterung geplant, an der u.a. auch zwei Qualitätsmanager aus städtischen Kliniken teilgenommen haben. Diese schätzen ein, dass die Qualifikation „Organisieren von Behandlungsabläufen“ in dem derzeitigen Qualifikationsprofil der Einrichtungen nicht ausreichend vorhanden ist, um den neuen aus den Gesundheitsreformen resultierenden Anforderungen genüge zu tun. Die Arzthelferin bietet sich mit ihrem Qualifikationsprofil für eine solche Tätigkeit geradezu an. Die Ärztekammer und auch die Zahnärztekammer, die sich zu einem parallel gelagerten Vorhaben für die ZFA äußerte, sowie der Berufsverband der Helferinnen waren gegen die Einrichtungen von solchen Fachklassen, weil sie Gefahren für die Einheitlichkeit des Berufsbildes der Assistenzberufe sahen. Daraufhin hat die Schule dieses Projekt etwas zurückgefahren. Sie beschränkt sich jetzt auf gezielte Ansprachen der Träger von stationären Einrichtungen. Für den zahnmedizinischen Bereich wurde aufgrund der deutlich geringeren Quantitäten dieses Einzelprojekt ganz eingestellt.

3.2.5 Die übrigen Basisprojekte

Ein weiteres Projekt hat die Kooperation mit den anderen staatlichen Schulen zum Inhalt, die ebenfalls im Bereich der Humandienstleistungen qualifizieren und die ähnliche strukturelle Schwierigkeiten wie wir haben. Das sind die Schulen des Sozialwesens und der Hauswirt-

¹² So sind schon heute die ambulanten Pflegedienste der Handelskammer zugeordnet. Die Entwicklung im Apothekenbereich kann schon in naher Zukunft medizinische Vertriebsorganisationen rein kommerzieller Art hervorbringen, die als Wirtschaftsunternehmen der Handelskammer zugeordnet werden. Und selbst die Zuordnung der Krankenhäuser wird im Falle ihrer Privatisierung wahrscheinlich auch in diesem Bereich liegen – es sei denn, der Gesetzgeber schiebt da einen Riegel vor

¹³ Ca. 1/3 unseres Kollegiums sind Handelslehrer, 1/3 Gesundheitslehrerinnen und das restliche Drittel verfügt über allgemeinbildende oder Spezialqualifikationen wie Pflege, Psychologie oder Hauswirtschaft

schaft. In Hinblick auf die Entwicklung der Beruflichen Gymnasien, der Fachoberschulen sowie der möglichen Berufsoberschulen, die seitens der KMK zu solchen für Gesundheit und Soziales gebündelt werden, ist eine solche Kooperation auch notwendig. Im Bereich der Altenpflege gibt es weitere Anknüpfungspunkte.

Die Kooperation mit den Schulen der Sekundarstufe I ist für uns in Hinblick auf die weitere Konzeptionierung von Bildungswegen auch im Hinblick auf die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs für die Gesundheitsberufe wichtig. Wir arbeiten derzeit an einer konzeptionellen Prüfung, ob unsere zweijährige BFS für Hauptschülerinnen nicht in Verbindung mit der den neuen Möglichkeiten der Pflegehilfe zu einem doppelqualifizierenden Bildungsgang (Krankenpflegehilfe- und Realschulabschluss) weiterentwickelt werden kann.

Das Schulaustauschprogramm BAND ist eigentlich ein anderes aus EU-Mitteln gefördertes Projekt, ebenso unsere Kooperationen im Rahmen unseres EU-Comenius-Projektes. Sie gehören aber wegen ihrer Zielsetzungen mit in den inhaltlichen Rahmen des ReBiZ-Projektes.

3.3 Die übergeordneten Projekte

3.3.1 Der Ausbildungsbeirat als Kooperationsbasis

Mit der Bewerbung für das Projekt Regionale Bildungszentren – ReBiZ hat die Schule von vornherein übergreifende Aufgabenstellungen akzeptiert. Aber viel wichtiger ist es, dass sich im Verlauf der Arbeit in den Basisprojekten gezeigt hat, dass die übergreifenden Projekte einen eigenen Stellenwert für die Realisierung unserer eigenen Basisprojekte haben. Deutlich wird das am Beispiel des Ausbildungsbeirates der Schule. Bisher sind die Kammern einmal im Jahr zusammengekommen und haben sich über schulische Entwicklungen berichten lassen. Jetzt wurde z.B. der gesamte Prozess der Bewerbung gemeinsam mit den Kammern diskutiert und auch von ihnen getragen. Sie wurden mit den innerschulischen Schwierigkeiten konfrontiert und spiegelten im laufenden Prozess auch ihre Schwierigkeiten mit einzelnen Teilen unserer Vorhaben wider. Dieses dialogische Umgehen miteinander führt zur Vertrauensbildung und ist die Basis dafür, dass unterschiedliche Positionen aus sich heraus akzeptiert und nicht sofort als Angriff auf die eigene Interessenlage gesehen werden. Unsere Kammern haben im Ausbildungsbeirat eine verstärkte Kooperation im Interesse der Gesamtheit unserer Berufe vereinbart. Zunächst soll dieses bei der Kooperation von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen. So sind z.B. alle Kammern immer über unser schulisches Vorgehen mit den einzelnen Partnern informiert. Sie werden auch regelmäßig über die innerschulische Entwicklung unseres Projektes informiert.

3.3.2 Qualitätsentwicklung

Dieses Projekt ist eines, das einen unbestreitbar hohen Stellenwert für die Politik in unserem Bundesland hat. In der zentralen Lenkungsgruppe wurde aufgrund dieser Vorgaben zwischen den beteiligten Schulen vereinbart, einen Prozess der Qualitätssicherung und –entwicklung zu beginnen. Einigkeit bestand unter den beteiligten Schulen von vornherein darin, nur einen Prozess zu akzeptieren, in dem die Kollegien die Schwerpunkte und die Tiefe des Prozesses

bestimmen. Wir waren uns ferner darüber einig, dass wir keines der in der Wirtschaft praktizierten Modelle adaptieren sondern einen schulbezogenen Ansatz entwickeln bzw. umsetzen wollten. Unter diesem Aspekt wurde von der zentralen Lenkungsgruppe den beteiligten Schulen das Schweizer System Q2E vorgeschlagen.

In der Schule haben wir eine eigene Projektgruppe „Qwalle“ gebildet, in der 5 Kollegen/ -innen aus beiden Abteilungen mitarbeiten. Die Schulleitung ist mit einem Mitglied in der Projektgruppe vertreten, das allerdings keinerlei Zuständigkeiten in Fragen der Personalbewirtschaftung hat.

Die Gruppe hat zunächst diverse Qualitätsentwicklungskonzepte geprüft und ist entsprechend dem o.a. Anspruch dann letztlich zu derselben Entscheidung – zugunsten Q2E wie im zentralen Vorschlag formuliert – gekommen. Die letztendliche Entscheidung wurde durch die Gesamtkonferenz getroffen. Während des laufenden Modellversuchs wird der Prozess durch einen der Schweizer Entwickler, die wissenschaftliche Begleitung, sowie durch etliche Fortbildungen unterstützt.

Zentrales Ziel von Qwalle ist der Aufbau einer umfassenden „feed-back-Kultur“ in unserem Hause. Wir streben zumindest nach den aktuellen Planungen keine Zertifizierungen oder andere formalisierte Verfahren an. Zum Einstieg hat sich die Gruppe 3 Projekte vorgenommen: Als erstes wird eine Kollegiumsbefragung über die Arbeit der Schulleitung durchgeführt. Die Fragen sind von den Mitgliedern der Schulleitung selbst entworfen und durch die Qwalle systematisiert und standardisiert worden. Die Umfrage erfolgt bezogen auf jedes einzelne Schulleitungsmitglied und nur diese erhalten die sie betreffenden Fragebogen zurück. Es wird also kein generalisierendes veröffentlichtes Ergebnis geben, das dritten bekannt gegeben wird. Es geht in dem gesamten Verfahren nicht um Ranking oder wertende Beurteilung sondern um Reflexion. Die Schulleitungsmitglieder entscheiden dann, wie das feed-back auf das feed-back aussehen wird, also ob es z.B. ein Gesprächsangebot der einzelnen Mitglieder an interessierte Kolleg/-innen über Konsequenzen aus der Umfrage geben wird. Das zweite Projekt zielt auf gegenseitige Kollegenhospitation, die von den Qwalle-Mitgliedern zunächst einmal gegenseitig durchgeführt werden und dann auf freiwilliger Basis schneeballartig ausgeweitet werden sollen. Im dritten Projekt soll der handlungsorientierte Unterricht reflektiert werden.

3.3.3 Personalentwicklung

3.3.3.1 Fortbildungsbedarfe verändern sich

Durch die Dynamik bei der Entwicklung der Einzelprojekte sind in Hinblick auf das Personalmanagement selbst in dem jetzigen Stadium bereits erhebliche Änderungen eingetreten. Eine ganz entscheidende besteht darin, dass die Fortbildung wesentlich stärker als bisher die Funktion der Unterstützung einer gemeinsamen Entwicklung der Schule bzw. der Bildungsgänge erfüllen muss. Die individuelle Modernisierung des im Studium erworbenen Wissens ist damit allerdings nicht erledigt, aber die teambezogenen Arbeitsweisen in der unterrichtlichen Alltagspraxis finden in der künftigen Gestaltung auch der Qualifizierung der Kollegien

einen deutlichen Niederschlag. Damit steht auch die Frage im Raum, wer künftig für ihre die Organisation verantwortlich sein soll. Die bisherige Praxis, dass ein zentrales Institut als Monopolanbieter für Lehrerfortbildungen auftritt und die Schulen sich letztlich nach diesem Anbieter zu richten haben, ist nicht mehr adäquat. Die Schulen müssen stärker passgenaue Anforderungen für ihren Fortbildungsbedarf formulieren und ihre Bedarfe dann aus unterschiedlichen Angeboten befriedigen können. Gerade im berufsbildenden Bereich ist eine solche Umorientierung zwingend, weil die Anforderungen, die sich durch die Differenziertheit der Bildungsgänge ergeben, mit einem zentralisierten Standardprogramm nicht erfüllt werden können.

3.3.3.2 Arbeitszeit der Lehrkräfte wird anders organisiert

Eine weitere anstehende Veränderung ergibt sich für die Organisation der Arbeitszeit der Lehrkräfte. Der handlungsorientierte Unterricht ist nicht im 45-Minuten-Takt zu organisieren, sondern er erfordert eine deutlich flexiblere Form. Darüber hinaus sind auch nicht mehr alle Inhalte über die Berufsschullehrer/-innen abzudecken. Einige Lerngruppen haben im Rahmen des Berufsschulunterrichts an einem Konflikttraining bei einem Weiterbildungsträger teilgenommen. Um solche Kosten zu decken, ist eine Flexibilisierung bei den Personalausgaben notwendig. Es ist vorstellbar, dass durch die schnelle Entwicklung der Innovationen das Lebenszeitprinzip bei der Beschäftigung von Lehrkräften durch ein gemischtes System von Kernbelegschaft und je nach Bedarf befristetem Einkauf von Dienstleistungen entsprechend den Notwendigkeiten der Einzelschule ersetzt werden wird. In dieser Frage bestehen in der Schule große Unsicherheiten, weil wir wissen, dass pädagogische Arbeit möglichst feste Bezüge und Verbindlichkeiten braucht. Das Spannungsfeld zwischen einer aus sachlichen Notwendigkeiten begründeten Flexibilisierung des Unterrichtsangebots und einer sozial angemessenen Beschäftigungsform zu gestalten, wird eine der schwierigsten Aufgaben der Zukunft sein.

3.3.3.3 Verantwortlichkeiten werden dezentralisiert

Wie auch immer die Entwicklung sein wird, es wird eine stärkere Verlagerung der Verantwortlichkeiten in die Schulen geben müssen, wodurch auch ein Strukturwandel im Leitungsprofil der Schulen hervorgerufen werden wird. Die zentrale Lenkungsgruppe hat bei den Schulleitungen gerade abgefragt, in welchen Bereichen nach deren Einschätzungen die Verantwortung in die Schulen verlagert werden sollen. Nach Vorliegen der Ergebnisse wird dann unsere Behörde entscheiden müssen, zu welchen Verantwortungsverlagerungen sie bereit ist. Es ist jedoch abzusehen, dass die Entscheidungskompetenz für Einstellungen und die dienst- bzw. arbeitsrechtliche Verantwortung im Rahmen des ReBiZ-Prozesses auf die Schulen übertragen werden. Die Frage nach einer generellen Personalbudgetierung scheint im Moment die politischen Entscheidungsträger noch zu überfordern, wahrscheinlich wird es zu einer Mischform kommen.

3.3.4 Organisationsentwicklung

Bei der Gestaltung von Kooperationen stoßen die Schulen in ihrer heutigen Verfasstheit schnell an ihre Grenzen. Es ist z.B. keine gegenseitige Überlassung von Personal möglich, wenn eine Veranstaltung in Kooperation mit einem Weiterbildungsträger durchgeführt werden soll. Die Schule kann nicht über ihre Räume verfügen, sie kann keine Verträge schließen, weil sie nicht rechtsfähig ist. Sie kann keine Einnahmen erzielen. Das sind aber Grundvoraussetzungen, wenn die Kooperationsansätze in unserem Bereich fortgeführt werden sollen. Unsere Behörde prüft z.Z., welche Möglichkeiten sie uns diesbezüglich einräumen soll.

Innerschulisch haben wir mit der Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse einen großen Schritt hin zu einer größeren Flexibilität getan. Entscheidend wird sein, in welchem Umfang die Behörde Entscheidungsbefugnisse auf die Schulen verlagert, weil seitens der Schulleitung nur Entscheidungen dezentralisiert werden können, für die sie selbst die Kompetenzen hat. Dieser Sektor ist in Bremen ausgesprochen widersprüchlich. Seitens unserer Behörde sind in den letzten Jahren viele Dezentralisierungsprozesse wieder in die Zentralinstanz zurückgeholt worden. Das gilt z.B. für die Gebäudebewirtschaftung, für weite Teile der Beschaffungen oder aber auch für die Haushaltsführung. Eine weitgehende Eigenständigkeit von Schulen ist zwar im Prinzip immer wieder als Ziel postuliert worden, aber wenn ein gewisser Zustand der verbindlichen Festschreibung des Weges anstand, wurde zurückgewichen. Daraus folgt, dass aus der Sicht der Schule Zielvereinbarungen mit der Behörde zu schließen sind, mit denen aber auch klare, verlässliche materielle Festlegungen verbunden sein müssen. Da die Positionen unserer Behörde in diesen Fragen z.Z. völlig unklar sind, ist für uns der weitere Prozess in diesem Bereich auch nicht absehbar.

4 Fazit aus dem bisherigen Modellversuchsverlauf

4.1 Innerschulische Wertungen

Mit dem Modellversuch sind viele ohnehin anstehende Modernisierungen und Entwicklungen produktiv aufgegriffen und systematisch weiter entwickelt worden. An vielen Stellen gibt es eine Entwicklung, die die Möglichkeiten unserer heutigen Auszubildenden für ihre Zukunft verbessern werden. Mit dem Schreiben dieses Artikels ist mir noch einmal bewusst geworden, wie groß die gegenseitigen Abhängigkeiten der Einzelprojekte sind und wie viel in Bewegung kommt, wenn erst einmal mit den zentralen Prozessen der Neuausrichtung des Unterrichts und der Systematisierung der Kooperationsbeziehungen begonnen wird. Das hat schon nach gut einem Jahr Modellversuch eine Dimension erreicht, die ich vorher nicht für möglich gehalten hätte. Das gilt auch für die Arbeitsbelastung des Kollegiums, das sich mit diesem Modellversuch selbst erheblich fordert. Die Leitungsebene der beruflichen Abteilung beginnt auch deshalb z.Z. mit einer Diskussion, ob und an welchen Punkten die Dynamik des Prozesses mit welcher Stärke entschleunigt werden müsste. Trotzdem bleibt festzuhalten, dass das Klima im Kollegium gut und produktiv ist. Das zeigt, dass eine Operationalisierung von Lehrerarbeitszeit, die sich nur an belegbaren Tätigkeiten orientiert, immer auch problematisch ist, wenn sie nicht auch den Kontext der Arbeit mit berücksichtigt. Offensichtlich erschließt

die Möglichkeit eines hohen Maßes an eigenverantwortlicher Arbeitsplatzgestaltung und einer teamgestützten Arbeitsweise neue Potentiale für Arbeitszufriedenheit. Wäre das nicht so, wären viele Ergebnisse im bisherigen Modellversuchsverlauf nicht möglich gewesen.

4.2 Einordnung in allgemeine bildungspolitische Entwicklungen

Bei dem unbefangenen Betrachter kann der Eindruck aufkommen, dass unsere Schule mit dem Modellversuch die selbe Richtung einschlägt, die der Hamburger Senat mit seiner beschlossenen politischen Absicht verfolgt, die beruflichen Schulen in Stiftungen des öffentlichen Rechts zu überführen.

Für uns steht außer Frage, dass die verfassungsrechtliche Verantwortung des Staates für die beruflichen Schulen bestehen bleiben muss. Die Berufsausbildung darf auch bei einer Verlagerung von Kompetenzen in die Schulen nicht zu einer unter Verfügungsgewalt der Kammer stehenden Einrichtung werden. Bei aller guten Kooperation: Die Kammern sind interessengeleitet und deren Interessen decken sich nicht immer mit denen unserer Schülerinnen. Die durch das Berufsbildungsgesetz und die Verfassung vorgegeben Grundstrukturen sind für uns klar formulierte Grundbedingungen der weiteren Entwicklung.

Deswegen möchte ich am Ende folgendes klarstellen: Wir wollen einen Dialog mit den Kammern und den Interessenverbänden der Beschäftigten – das ist in unserem Modellversuch auch eindeutig gewährleistet. Wir wollen nicht selbst Träger der Weiterbildung werden – das ist in Anbetracht der realen Personalsituation der beruflichen Schulen zumindest für unseren Bereich illusionär und auch nicht wünschenswert. Aber wir wollen Wege, die es unseren heutigen Auszubildenden ermöglichen, in ihren Berufen aufzusteigen oder auch nur andere berufliche Wege zu gehen.