

Joanna Schulz, Sabine Kurz, Josef Zelger

**Die GABEK®-Methode
als Ansatz zur Organisationsentwicklung**

ITB-Forschungsberichte 32/2008
Februar 2008

Joanna Schulz, Sabine Kurz, Josef Zelger

Die GABEK®-Methode als Ansatz zur Organisationsentwicklung

Bremen: Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen, 2008

ITB-Forschungsberichte 32/2008

Die ITB-Forschungsberichte sollen Forschungsergebnisse zeitnah der Fachwelt vorstellen. Zur Absicherung der Qualität wird ein internes Reviewverfahren mit zwei Gutachtern durchgeführt.

Die ITB-Forschungsberichte können kostenlos von der Webseite des ITB geladen werden oder als Druckversion gegen Erstattung der Druck- und Versandkosten angefordert werden.

ITB-Forschungsberichte is a series which serves as a platform for the topical dissemination of research results. Quality is being assured by an internal review process involving two researchers.

ITB-Forschungsberichte are available for free download from the ITB-Website. A printed version can be ordered against a small contribution towards expenses.

ISSN 1610-0875

© 2008 ITB, Universität Bremen

Am Fallturm 1, 28359 Bremen

Tel. +49 (0)421 218-9014, Fax +49 (0)421 218-9009

info@itb.uni-bremen.de

www.itb.uni-bremen.de

Verantwortlich für die Reihe: Peter Kaune

Joanna Schulz, Sabine Kurz, Josef Zelger

**Die GABEK®-Methode als Ansatz
zur Organisationsentwicklung**

ITB-Forschungsberichte 32/2008

Februar 2008

Zusammenfassung:

Das Projekt ReBiz III folgt mit einem Schwerpunkt zur Entwicklung beruflicher Schulen zu **Regionalen Berufsbildungszentren** den Strang »Organisationsentwicklung«. Diese hat insbesondere mit der Personalkostenbudgetierung sowie der Übertragung maßgeblicher Dienstvorgesetztenfunktionen auf die Schulleitungen an Relevanz gewonnen.

ReBiz III fokussiert auf die Sammlung und benutzerfreundliche Systematisierung von schulintern relevantem Wissen. Im Frühjahr und Sommer 2007 sind dafür offene Interviews zum Thema Organisationsentwicklung mit insgesamt 64 Schulleitungen und Lehrenden geführt, mit Hilfe der Methode GABEK® (**G**anzheitliche **B**ewältigung von **K**omplexität) ausgewertet und partiell vorgestellt worden. In weiteren Workshops im Oktober und November haben die Projektschulen konkrete Maßnahmen zur Verbesserung schulischer Prozesse und Strukturen entwickelt, die sie im Folgenden einem größeren Teil des Kollegiums vorstellen, ggf. modifizieren und umsetzen werden. Das vorliegende Papier liefert einen Überblick der wesentlichen bisherigen Projektergebnisse und legt dabei einen Schwerpunkt auf die für die Projektschulen relevanten Themen »Entlastung«, »Information und Kommunikation« sowie »Teamarbeit«.

Abstract:

One focus of ReBiz III is the strategy of developing vocational schools to regional centres of vocational training. This is a part of organisation development and became importance for transferring functions of the supervisor to the heads of schools.

Therefore it is important for ReBiz III to collect and systemize user-friendly school knowledge. Concerning organisation development in spring and summer 2007 open interviews had been made with about 64 heads of schools and teachers. These interviews were school-specifically analysed with the GABEK-method and partly presented. In followed workshops in October and November 2007 the selected schools developed concrete measurements to improve processes in schools. The presented paper is delivering an overview about the most important results of the projects focussing the points »release«, »information & communication« and »teamwork«.

1 Das Projekt ReBiz III

Der Anspruch, die Wirksamkeit von Schulen durch verstärkte Eigenverantwortung zu erhöhen, schließt im Sinne der Qualitätsentwicklung die Reflektion bestehender Organisations- und Steuerungsstrukturen ein. Das Projekt »Organisationsentwicklung der Regionalen Berufsbildungszentren in den Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven« (ReBiz III) zielt darauf ab, den beteiligten Schulen Daten und Analysen zur Verfügung zu stellen, die die Entwicklung von Maßnahmen und Strategien zur Veränderung von Strukturen und Prozessen fördern.

Organisationsentwicklung umfasst institutionelle Rahmenbedingungen und unterrichtsübergreifende Prozesse. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Handlungsfeld Personalentwicklung und der geplanten Erweiterung des Verantwortungsbereiches der Schulleitung gilt es, über neue Formen der Partizipation und Delegation von Verantwortung innerhalb der Schulen nachzudenken. Das Ziel ist, einen Lern- und Entwicklungsprozess anzustoßen, der die Schulorganisation zukünftig aus einer schülerorientierten Perspektive gestaltet. Das bedeutet, Koordination, Kommunikation sowie die Prozesse des Lehrens und Lernens organisatorisch so zu gestalten, dass für die Lernenden eine optimal fachliche, methodische und soziale Entwicklung möglich wird. Ein weiteres Leitmotiv von ReBiz III ist aber auch die Frage, wie Maßnahmen der Organisationsentwicklung dazu beitragen können, die hohe Belastung von Lehrerinnen und Lehrern mittel- und langfristig zu reduzieren.

2 Vorgehen

2.1 Anwendung des Verfahrens GABEK®

GABEK® (**G**anzheitliche **B**ewältigung von **K**omplexität) ist ein computergestütztes Verfahren zur Wissensverarbeitung, Meinungsforschung und Systemgestaltung¹. Es wurde von Josef Zelger an der Universität Innsbruck entwickelt und ist seit 1992 in mehr als 300 Projekten eingesetzt worden; Darunter gibt es auch viele Projekte im Bereich der Didaktik und der Bildungsforschung.

Im Rahmen einer GABEK®-Analyse werden zunächst Interviews oder offene Fragebögen eingesetzt, um Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen von Mitarbeitern oder Kunden einer Organisation zu bestimmten Themen zu erheben. Die Meinungen Einzelner werden mithilfe des Programms WinRelan®, das für GABEK®-Anwendungen entwickelt wurde, vernetzt und übersichtlich dargestellt. Dabei kann der Ist-Zustand der Organisation mit deren Werten und Zielen beschrieben werden. Auch Grundwerte des übergeordneten sozialen Systems und des Umfelds, in das die Organisation eingebettet ist, können dargestellt werden. Der Idee von GABEK® entspricht grundsätzlich die Förderung von Entscheidungen und Maßnahmen, die mit den Werten der Mitglieder der Gemeinschaft und des sozialen Umfeldes verträglich sind.

Neben einer inhaltlichen Auswertung und Zusammenfassung der erfragten Meinungen kann mit GABEK® die Relevanz von Variablen bestimmt werden. Komplexe Kausalannahmen über Wirkungen und Nebenwirkungen werden graphisch dargestellt. Sie können bei der Entscheidung für oder gegen bestimmte Maßnahmen hilfreich sein.

¹ Siehe: www.GABEK.com

Dabei kann jedes Ergebnis einer GABEK®-Analyse intersubjektiv anhand der verbalen Rohdaten überprüft werden.

Die Ergebnisse einer GABEK® Analyse werden an die Beteiligten zurückgemeldet. Sie sollen als Anlass zu einer breit angelegten Diskussion dienen und zum besseren Verstehen der Gesamtorganisation beitragen. GABEK® bietet hierfür ein Präsentationsprogramm an, mit dem Zusammenhänge zwischen inhaltlichen Aussagen graphisch dargestellt und interaktiv je nach Interesse der Anwesenden erkundet werden können. Dabei können alle Ergebnisse begründet und die begründenden Einzelaussagen (unter Wahrung der Anonymität der Befragten) betrachtet werden.

2.2 Erhebung im Projekt ReBiz III

Die Umsetzung der GABEK®-Methode im Rahmen von ReBiz III erfolgt in sieben Schritten:

1. Datensammlung

Zur Klärung, welche Themen aus dem Bereich Organisationsentwicklung in den teilnehmenden Schulen als sinnvoll und relevant gelten, haben im Frühling 2007 Interviews mit interessierten Lehrenden und Schulleitungen stattgefunden. Als Leitfaden für die Befragungen wurde ein schulübergreifendes Grunddokument verwendet, eine Art Landkarte aus Stichworten zum Feld Organisationsentwicklung, das auf von den Schulleitungen erstellten Stärken-Schwächen-Analysen der eigenen Schulen fundiert. Die eingereichten Beschreibungen wurden dabei, wie auch die Ergebnisse der Interviews, anonymisiert.

2. Grundauswertung der Daten

In einer ersten Auswertung der Interviews wurden sogenannte Netzwerkgraphiken und Bewertungslisten erstellt. Erstere sind Begriffsnetze, bei denen als Knoten die in den Interviews häufig verwendeten Begriffe und als Verbindungslinien zwischen den Begriffen die immer wieder zum Ausdruck gebrachten Assoziationen dargestellt werden. In den Bewertungslisten werden Werturteile der befragten Personen listenförmig zusammengestellt.

3. Feedbackworkshops

Im Juni 2007 wurden die Netzwerkgraphiken und Bewertungslisten an den beteiligten Schulen vorgestellt und diskutiert. Sie dienten als Überblick über die Ausgangssituation und zur Auswahl von thematischen Schwerpunkten, die von Schulleitungen und Lehrenden beim Workshop festgelegt wurden.

4. Detailauswertung

Um die schulintern festgelegten Schwerpunkte zu erklären und durch umsetzbare Maßnahmen und Ziele zu konkretisieren wurden anschließend vertiefende Auswertungen durchgeführt. Für jede Schule wurde ein sogenannter Gestaltenbaum gebildet, der die Aussagen aus der betreffenden Schule logisch systematisch ordnet, so dass jeder gewählte Schwerpunkt durch konsistente Textgruppen aus den Interviews der Schule begründet oder gerechtfertigt werden kann. Außerdem wurden für jeden Schwerpunkt alle in den Interviews verfügbaren Wirkungsvermutungen zusammengestellt. Dadurch ergaben sich für die Schwerpunkte Pfeildiagramme, in denen alle vorgeschlagenen Maßnahmen zur Umsetzung des Schwerpunktes übersichtlich dargestellt wurden.

5. Umsetzungsworkshops

In einem zweiten Workshop im Herbst/Winter 2007 wurden den Teilnehmenden die Graphiken mit Maßnahmenvorschlägen für jeden von ihnen gewählten Schwerpunkt vorgestellt. Die Workshopteilnehmenden wählten einige Maßnahmen, die sie zur Verbesserung schulischer Strukturen und Prozesse für aussichtsreich hielten.

6. Beschlussfassung

Die Veränderungsvorschläge wurden mit einem größeren Teil des Kollegiums besprochen und konkretisiert. Zum Teil wurden den Maßnahmen verantwortliche Personen zugeordnet, die sich um die Umsetzung weiter kümmern sollen. Dabei wird ihnen wissenschaftliche Begleitung durch das Institut Technik und Bildung angeboten.

7. Reflexionsworkshop

Vorgesehen ist ein abschließender Workshop, bei dem die beteiligten Schulen die Gelegenheit haben, über den Prozess und die bisherigen Ergebnisse der Organisationsentwicklung zu berichten.

Im Folgenden werden einige wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse des Projektes ReBiz III vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Analysen der Interviews; einige Ergebnisse der Workshops werden in Kapitel 3.4 vorgestellt².

3 Die Ergebnisse

3.1 Die Netzwerkgraphiken der Projektschulen

Netzwerkgraphiken sind Begriffsnetze, die assoziative Vernetzungen widerspiegeln – sie beruhen auf Aussagen, in denen von den Interviewten zwei Themen in demselben Zusammenhang genannt wurden. Die Verbindungslinie zwischen den Begriffen »Zeit« und »Kollegium« in Abbildung 1 (s.u.) wird z.B. durch den folgenden Satz begründet:

»(...)Offiziell ist für Teamarbeit keine Zeit vorgesehen, sondern der/ die Lehrerin hat Unterrichtsstunden, 25, und dann soll sie in Schule präsent sein. Das ist sehr neu für Kolleginnen, aber für Teamarbeit, das wär wiederum ne Frage auch der Organisationsentwicklung, dafür muss Zeit organisiert werden«. (E03³)

Insgesamt 38 Sätze begründen die Verbindung zwischen den Begriffen »Kollegium« und »Zeit«. Dabei finden sich Aussagen aus unterschiedlichen Kontexten ebenso wie widersprüchliche Bemerkungen der verschiedenen Befragten.

Netzwerkgraphiken wurden im Rahmen von ReBiz III eingesetzt, um den Projektschulen die Auswahl von Schwerpunkten, die im Rahmen der Organisationsentwicklung bearbeitet werden sollen, zu erleichtern. Dabei zeigte es sich, dass es bei den Schwerpunkten der einzelnen Schulen große Überschneidungen gab: so wurden z.B. die Themen »Information und Kommunikation«, »(Arbeit-)Organisation«, »Schüler und Schülerinnen« und »Entlastung« an nahezu jeder Institution gewählt. Eine graphische Darstellung der

² Detailliertere Beschreibungen der Workshops und der teilnehmenden Schulen finden sich in den Projektbroschüren »GABEK als Methode der kollegialen Organisationsentwicklung« und »GABEK als Methode der kollegialen Organisationsentwicklung. 2. Projektbroschüre« unter www.rebiz-bremen.de.

³ Codierungen wie »E32« verweisen auf die im System angelegte Karteikarte, auf der eine Originalbemerkung archiviert wurde.

von fast allen Schulen bearbeiteten Schwerpunkte in Form einer Netzwerkgraphik findet sich in Abbildung 1.

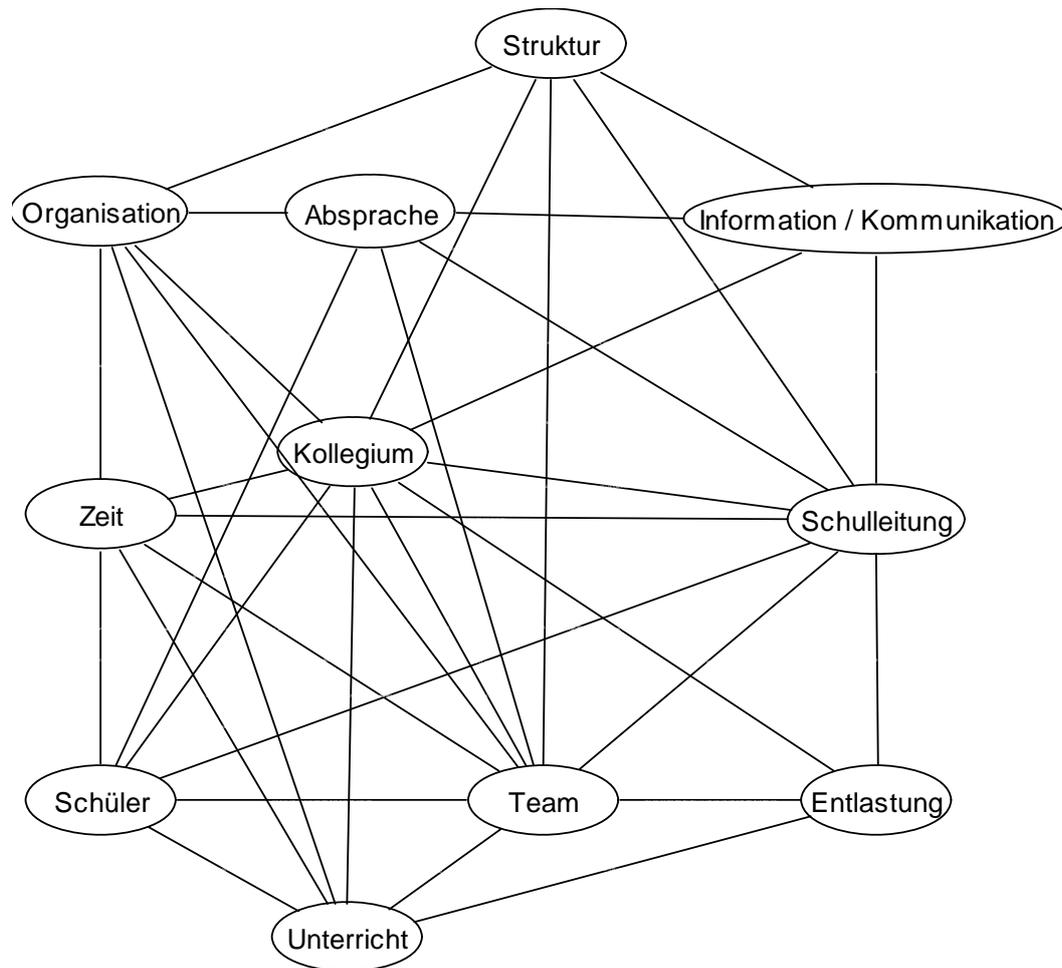


Abbildung 1: Die am häufigsten von den GABEK®-Schulen gewählten Schwerpunkte

3.2 Die Bewertungslisten der Projektschulen

Die Bewertungslisten spiegeln Wertungen der Ist-Situation durch die Befragten wieder. Dabei wurden bei der Auswertung der Daten drei Kategorien erstellt: positive Bewertungen, negative Bewertungen sowie Bewertungen bestimmter Bereiche als besonders wichtig. Begriffe, die per se negativ oder positiv konnotiert sind – etwa »Belastung« oder »Spaß« – wurden dabei nicht aufgenommen. In den folgenden Tabellen werden die Top 10 aus diesen Kategorien wiedergegeben. Die linke Spalte gibt dabei Aufschluss über die Anzahl der Nennungen.

Die Anzahl der Bewertungen von Objekten, Attributen oder Sachverhalten in den Bewertungslisten gibt einen Hinweis auf die Relevanz der entsprechenden Themen im Sinne der befragten Personen. Besonders wichtig sind sie darum als Einzelauswertungen für die jeweiligen Schulen, während die Auswertung über alle Projektinstitutionen einen allgemeinen Überblick (und Vergleiche) erlaubt.

Die GABEK®-Methode als Ansatz zur Organisationsentwicklung

Nur positiv bewertete Aspekte		Überwiegend positiv bewertete Aspekte		
5	Integration	+	20	Schulleitung
5	Außenbeziehungen	-	5	"
4	Teamteaching	+	15	Schule
4	Fachkompetenz	-	9	"
2	Kollegen helfen einander	+	19	Kollegen/Kolleginnen/Kollegium
2	Kontakt zueinander	-	3	"
2	Photowand	+	19	Team
2	Lehrer(beruf)	-	3	"
2	Anregung	+	9	Unterstützung
2	Teamarbeit klappt	-	5	"
		+	9	Feedback
		-	4	"
		+	7	Fortbildung
		-	4	"
		+	6	Lernfeldorientierter Unterricht
		-	4	"
		+	7	Austausch
		-	2	"
		+	8	Zusammenarbeit
		-	1	"

Tabelle 1: Aspekte, die im Bereich Organisationsentwicklung als positiv bewertet wurden

Nur negativ bewertete Aspekte		Überwiegend negativ bewertete Aspekte		
17	Behörde	+	5	Geld
6	Arbeitsbedingungen	-	24	"
6	Computer	+	1	räumliche_Bedingungen
5	Angst	-	22	"
5	Vertretung	+	6	Lehrmittel
4	Anerkennung	-	12	"
4	Fortbildungsverpflichtung	+	7	Transparenz
4	Dokumentation	-	9	"
4	Ressourcen_personelle	+	2	Zeit
4	Stellenbesetzung	-	14	"
		+	5	Arbeitsorganisation
		-	10	"
		+	2	Struktur
		-	10	"
		+	2	Arbeit
		-	9	"
		+	2	Q2E
		-	8	"
		+	2	Anrechnungsstunden
		-	7	"

Tabelle 2: Aspekte, die im Bereich Organisationsentwicklung als negativ bewertet wurden

Als »wichtig« benannte Aspekte	
21	Team
19	Transparenz
17	Absprache
16	Information und Kommunikation
12	Zeit
10	SchülerInnen
10	Entlastung
10	Organisation
9	Zusammenarbeit
9	Austausch von Materialien

Tabelle 3: Aspekte, die im Bereich Organisationsentwicklung als wichtig bewertet wurden

3.3 Der Gestaltenbaum der Projektschulen

Der Gestaltenbaum stellt eine hierarchische Zusammenfassung der Interviewdaten dar. Die erste Ebene besteht dabei aus sog. »Gestalten«: ein Thema umschreibenden, einander ergänzenden Originaltexten aus den Interviews sowie ihrer Zusammenfassung. Eine Gestalt zum Thema »Kollegium jung/neu« lautete an einer Schule z.B. so:

Zusammenfassung:

»In letzter Zeit sind viele neue KollegInnen an die Schule gekommen; es gibt mehrere Ideen, um ihr Einleben durch Information und Kommunikation zu unterstützen. Viele junge Kolleginnen und Kollegen schließen sich zu Teams zusammen, um einander zu entlasten.«

Begründung:

»Das Kollegium, ja, das ist ein ganz angenehmes Arbeiten hier. Wir haben ja in der letzten Zeit relativ viele junge Kolleginnen und Kollegen bekommen. Mit denen kann man gut zusammenarbeiten. Fragen auch viel, was wichtig ist«. (X75)

»Wir haben eben überlegt, neue Kollegen an dieser Schule einzuführen. Das heißt einzugliedern. Es ist ein großes Kollegium. Es fühlt sich keiner dafür zuständig. Ein Vorschlag war es, dass ein Lehrer den neuen Lehrkräften zur Seite gestellt wird, um sie zu unterstützen. Das ist auf jeden Fall sehr sinnvoll. Es muss auch gar nicht lange sein. Es geht ja nur um die ersten 2-3 Wochen mit einem Handbuch und Fotos und Namen der verschiedenen Lehrkräfte und der Fachbereiche, wo unterrichtet wird, damit man schon mal weiß, o.k. ich bin im Großhandel, die und die Kollegen unterrichten auch im Großhandel. Das ist ziemlich mühsam, das erst mal aufzubauen, also sich selber die ganzen Informationen zu beschaffen«. (W27)

»Wir haben weder ein Organigramm an der Schule, wie diese Strukturen hier laufen, es gibt irgendwo eins, aber das ist komplett veraltet und ob es ein neues gibt, das weiß ich gar nicht. Ich meine nicht. Und alleine so Kleinigkeiten, wo ich sage, das würde den neuen Kollegen vieles vereinfachen, zumindest in den ersten 2, 3 Wochen«. (W29)

»Man muss von sich auf die alteingesessenen Kollegen zu gehen und mir ist auch bei mir aufgefallen, man wird hingeworfen, ja man ist der neue Kollege. Das hat die Schulleitung inzwischen auch eingesehen, dass es wichtig ist, dass die Leute

vorgestellt werden. Es reicht nicht aus, dass die Leute dem Gesamtkollegium vorgestellt werden, sondern es ist auch wichtig, einmal rumzugehen. Das wäre eigentlich ein wichtiges Kriterium, das dazu gehört, wenigstens dass die Kollegen, die hier schon sind, den neuen Kollegen kennenlernen«. (W35)

»Teams müssen klein sein. Das hängt damit zusammen, dass die jungen Kollegen sich hier zusammenschließen und einfach zur Entlastung dazu beitragen, sich gegenseitig auszutauschen«. (V99)

»Wir sind jetzt dabei, das gerade auszuprobieren bei den jungen Lehrern, die gerade anfangen, dass wir Arbeitsgruppen bilden, dass wir ein einheitliches Schema erarbeiten wollen. Und dann ist es natürlich sinnvoll, wenn man dann mal eine Vertretungsstunde macht, dass man in den Arbeitsbereich hinein kann, dass man andere Kollegen, die neu an die Schule kommen, ebenfalls unterstützen kann, wenn man dann schon dieses Schema vorgibt. Ob die neuen Kollegen sich dann danach richten wollen, ist ja etwas ganz anderes, aber es ist schön, wenn man erst mal so einen groben Leitfaden hat, der nicht nur auf dem Rahmenlehrplan basiert, sondern vielleicht schon mal Themenvorschläge enthält oder auch schon mal richtig detailliert vorgibt, in welcher Tiefe man rein gehen soll und welche Breite man erfassen soll und so etwas. Das ist das, was mir so am Herzen liegt. Da, wo ich auch noch intensiver vorgehen will. Für jedes Fach und jede Sparte könnte man so etwas durchaus sinnvoll organisieren«. (W37)

»Ja, es wird schon manchmal [von älteren Kollegen] gefragt, habt ihr was Neues dazu, das kommt schon vor. Das ist echt schön dann. (...) Ja, es ist natürlich erst mal für die jungen Kollegen, wenn die an die Schule kommen, die müssen erst mal immens viel aufarbeiten. Die müssen ja die ganze Unterrichtsvorbereitung machen und Entlastung ist dann halt wirklich mal schön, wenn man die Schublade hat oder auf dem PC, wo man rein gucken kann und da ist schon mal so eine ganze Unterrichtseinheit drin und man muss nur noch ergänzen. Da hat man enorm viel gespart«. (W52)

Die nächsthöhere Ebene, die HyperGestalten, umfassen mehrere Gestalten, die thematische Überschneidungen aufweisen, sowie ihre Zusammenfassung. Dies setzt sich auf Ebene der HyperHyperGestalten fort. Je mehr Aussagen in den Interviews zu einem Thema gemacht wurden, desto höher findet es sich im Gestaltenbaum wieder. Ein Blick auf die in Abbildung 2 wiedergegebene Spitze der Gestaltenbäume aus dem Projekt ReBiz III - d.h. HyperHyperGestalten und die dazugehörigen HyperGestalten – erlaubt deshalb eine schnelle Orientierung über die wesentlichen Interviewinhalte.

»Schulische Information und Kommunikation«, »Entlastung durch neue Arbeitsformen« sowie »Belastung und Teamarbeit« sind folglich die Themen, die in den Interviews am häufigsten benannt werden. Um die wesentlichen Inhalte der Befragung wiederzugeben, werden im Folgenden die Zusammenfassungen der drei HyperHyperGestalten sowie der sie begründenden HyperGestalten wiedergegeben.

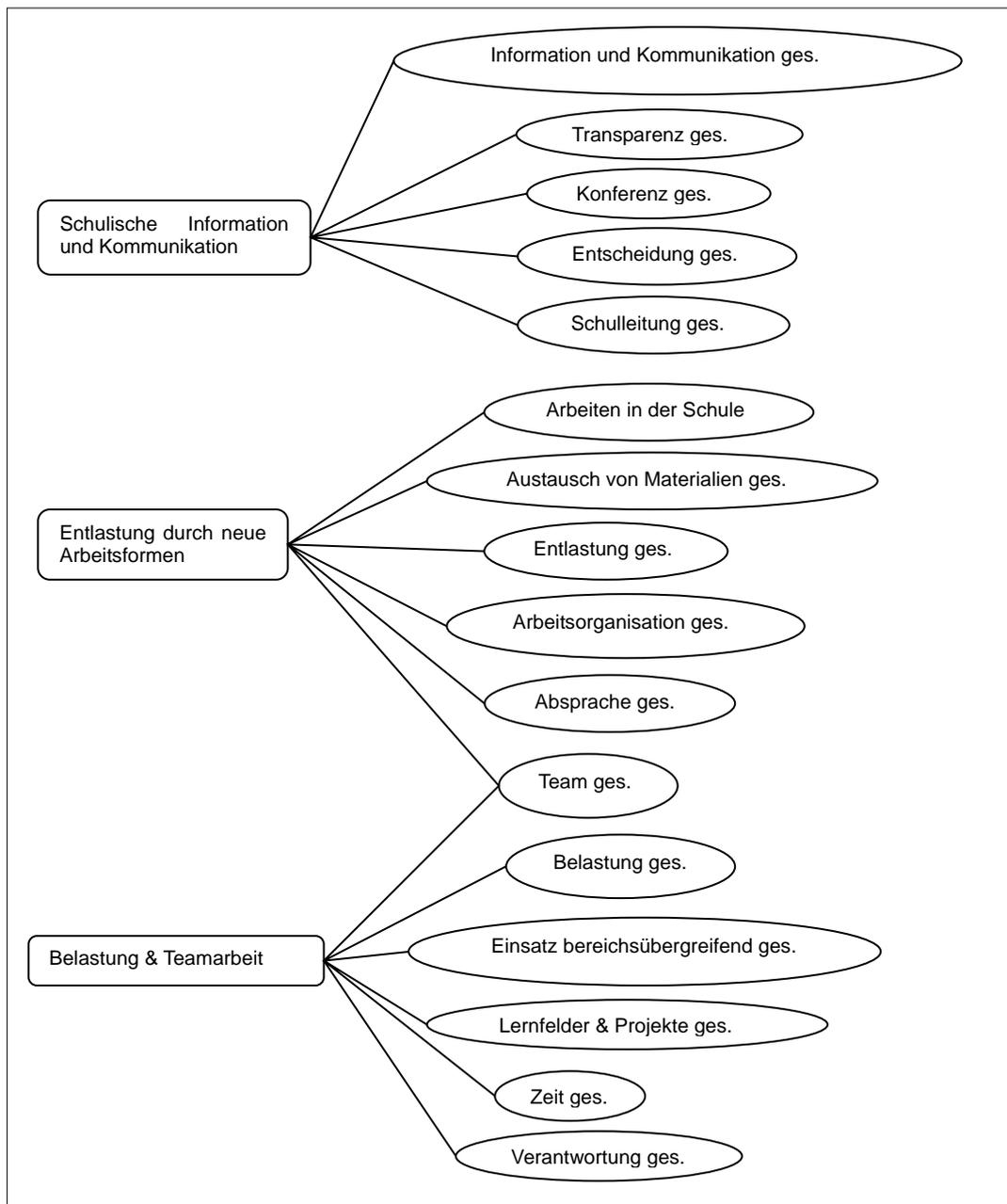


Abbildung 2: Gestaltenbaumspitze im Projekt ReBiz III

Ergebnisse zum Schlüsselbegriff »Schulische Information und Kommunikation«

HyperHyperGestalt »Schulische Information und Kommunikation«:

- Es ist wichtig, dass Informationen zwischen Kollegium und Schulleitung - z.B. im Rahmen von Konferenzen - weitergegeben werden, dass Transparenz über Entscheidungen besteht und dass miteinander kommuniziert wird. Nicht selten fehlt hierbei eine klare Struktur.

Begründung:

HyperGestalt »Information und Kommunikation ges⁴.«:

- Innerhalb des Systems Schule ist es wichtig, dass Schulleitung genug Informationen an das Kollegium vermittelt, das Kollegium aber auch in Absprache mit der Schulleitung geht, und dass zwischen allen Kolleginnen und Kollegen eine Kommunikationskultur besteht. Oft fehlt es Kollegium und Schulleitung an Zeit für Kommunikation. Wichtig ist es, eine klare Struktur zu haben, die den Austausch, Informations- und Kommunikationsflüsse leitet und Transparenz sicherstellt.

HyperGestalt »Transparenz ges.«:

- Das Fehlen einer klaren Struktur an der Schule erschwert Transparenz, Information über Entscheidungen und Kommunikation zwischen Schulleitung und Kollegium. Es gibt viele Anregungen⁵ zur Erhöhung der Transparenz.

HyperGestalt »Konferenz ges.«:

- Konferenzen dienen der Information der und Kommunikation mit den KollegInnen. Es gibt viele Ideen, um ihren Ablauf zu verbessern.

HyperGestalt »Entscheidung ges.«:

- Die Einbindung des Kollegiums, z.B. durch Konferenzen, sowie das Wahren von Transparenz seitens der Schulleitung sind im Zusammenhang mit Entscheidungen wichtig.

HyperGestalt »Schulleitung ges.«:

- Im Zusammenhang mit den Schulleitungen finden sich in den Interviews v.a.. Aussagen zum Themenfeld Information und Kommunikation.

Ergebnisse zum Schlüsselbegriff »Belastung und Teamarbeit«

HyperHyperGestalt »Belastung und Teamarbeit«:

- Die Belastung des Kollegiums ist hoch; es fehlt an Zeit. Mehraufwand entsteht z.B. durch erhöhten und bereichsübergreifenden Unterrichtseinsatz und lernfeldorientierten Unterricht. Absprachen und Arbeit im Team können sowohl zur Erhöhung als auch zur Minderung der Belastung beitragen.

Begründung:

HyperGestalt »Belastung ges.«:

- Die Belastung des Kollegiums ist hoch; es fehlt an Zeit, die Stimmung wird schlechter. Mehraufwand entsteht z.B. durch erhöhten und bereichsübergreifenden Unterrichtseinsatz, Konferenzen und Arbeit im Team. Es gibt allerdings auch Ideen zur Minderung der Belastung.

⁴ Die Abkürzung »ges.« steht für »gesamt« und verweist darauf, dass mehrere so benannte Gestalten aus den Projektschulen hier zusammengefasst wurden. Demgegenüber besteht z.B. die HyperGestalt »Arbeiten in der Schule« aus Gestalten mit unterschiedlichen Namen.

⁵ Bemerkungen wie »Es viele Anregungen/Ideen« verweisen auf konkrete Maßnahmen, die sich in einem bestimmten Zusammenhang auf der nächsttieferen Ebene des Gestaltenbaumes finden.

HyperGestalt »Einsatz bereichsübergreifend ges.«:

- Viele KollegInnen lehnen bereichsübergreifenden Unterrichtseinsatz ab, weil durch ihn Belastung entsteht und Teamarbeit erschwert wird.

HyperGestalt »Lernfelder und Projekte ges.«:

- Lernfeldorientierter Unterricht fördert und erfordert Absprachen und die Entwicklung von Teams. Einerseits finden viele SchülerInnen und KollegInnen Gefallen am lernfeldorientierten Unterricht und an Projekten, andererseits kostet beides viel Zeit. Die Bedingungen für lernfeldorientierten Unterricht, wie auch für Projektarbeit, könnten optimiert werden.

HyperGestalt »Zeit ges.«:

- Die Arbeitszeit der Kolleginnen und Kollegen hat sich erhöht, auch weil neben dem Unterricht noch andere Aufgaben als Mehraufwand hinzukommen. Viele KollegInnen wünschen sich mehr Zeit für die Unterrichtsvorbereitung. Es gibt verschiedene Ideen, um durch eine Veränderung der Arbeitsorganisation Zeit zu sparen: Durch Arbeit in Teams könnte z.B. Zeit gewonnen werden; wichtig ist allerdings, Teams und Absprachen an der Schule gut zu organisieren.

HyperGestalt »Team ges.«:

- Teams, die stärker zusammenarbeiten, sich über Klassen absprechen und Materialien austauschen, sind an Schulen noch sehr neu. Teamentwicklung wird durch die Vorgabe, lernfeldorientierten Unterricht zu machen, gefördert und gefordert. Manche Schulleitungen unterstützen die Teamarbeit explizit. Von den Kolleginnen und Kollegen werden Teams z.T. als Chance zur Unterrichtsverbesserung angesehen, z.T. kritisch zurückgewiesen.

HyperGestalt »Verantwortung ges.«:

- Kollegiale Übernahme von Verantwortung und Absprachen sind v.a. für Teams wichtig; hier sollte noch einiges verbessert werden.

Ergebnisse zum Schlüsselbegriff »Entlastung durch neue Arbeitsformen«

HyperHyperGestalt »Entlastung durch neue Arbeitsformen«:

- Viele Kolleginnen und Kollegen sehen Möglichkeiten der Entlastung durch veränderte Formen der Arbeitsorganisation z.B. im Zusammenhang mit Zeit, Unterrichtsgestaltung, Austausch von Materialien und Teamarbeit.

Begründung:

HyperGestalt »Arbeiten in der Schule«:

- Viele Kolleginnen und Kollegen lieben Ihren Beruf, arbeiten gern mit SchülerInnen und nicht wenige sind daran interessiert, sich z.B. im Rahmen der Leitbildentwicklung über gemeinsame Bilder von LehrerInnen, Schule und SchülerInnen auszutauschen. Entlastung könnten LehrerInnen erfahren, wenn sie lernen, Aufgaben gezielter zu lösen, sowie durch stärkere Einbindung von SozialarbeiterInnen oder SozialpädagogInnen.

HyperGestalt »Austausch von Materialien ges.«:

- Im Rahmen kollegialer Teamentwicklung an Schulen intensiviert sich der Austausch von Materialien für den Unterricht. Dies bietet vor allem für junge Kolleginnen und Kollegen die Chance, sich zu entlasten.

HyperGestalt »Entlastung ges.«:

- Eine etablierte Möglichkeit, Lehrerinnen und Lehrer zu entlasten, sind Anrechnungsstunden. Die KollegInnen nannten aber auch weitere Ideen, um durch eine Veränderung der Arbeitsorganisation z.B. in Bezug auf Zeit, Unterrichtsformen, Teamarbeit und Austausch von Materialien Entlastung zu schaffen.

HyperGestalt »Arbeitsorganisation ges.«:

- Es gibt viele verschiedene Ideen, um die Arbeitsorganisation an Schulen in Bezug auf Zeit, Information und Kommunikation, Strukturen sowie kollegiale Teamarbeit zu verbessern und damit die LehrerInnen zu entlasten.

HyperGestalt »Absprache ges.«:

- Durch gelungene Absprachen zwischen KollegInnen können die Teamarbeit und der (lernfeldorientierte) Unterricht verbessert werden.

HyperGestalt »Team ges.«:

- Teams, die stärker zusammenarbeiten, sich über Klassen absprechen und Materialien austauschen, sind an Schulen noch sehr neu. Teamentwicklung wird durch die Vorgabe, lernfeldorientierten Unterricht zu machen, gefördert und gefordert. Manche Schulleitungen unterstützen die Teamarbeit explizit. Von den Kolleginnen und Kollegen werden Teams z.T. als Chance zur Unterrichtsverbesserung angesehen, z.T. kritisch zurückgewiesen.

In den Texten des Gestaltenbaumes wird bereits eine starke Handlungsorientierung deutlich. Die Maßnahmen, die in den Interviews und Workshops zur Verbesserung der schulischen Organisation in den drei wesentlichen Bereichen genannt wurden, werden im folgenden Kapitel dargestellt.

3.4 Die Kausalgraphiken der Projektschulen

Kausalgraphiken geben Wirkungsannahmen wieder, die in den Interviews geäußert worden sind. Etwa hat ein Befragter zum Thema »Entlastung« gesagt:

»Wir können uns nur entlasten, unserer Ansicht nach, wenn wir weggehen von der individuellen Vorbereitung und zu einer kollektiven Vorbereitung kommen, wie das in anderen europäischen Ländern ja auch gelingt. Also dass wir die Ordner von einer Klasse in die andere Klasse übergeben, in die Nachfolgekasse, und Lehrer wieder das benutzen, was die Kollegen vorgearbeitet haben und nicht wieder das Rad hingebungsvoll fleißig neu erfinden«. (A05)

Für die zweiten Workshops an den beteiligten Schulen sind zu jedem schulintern gewählten Schwerpunkt Kausalgraphiken generiert und zur Verfügung gestellt worden. Diese Graphiken dienen als Basis für die Entwicklung konkreter Maßnahmen. Zu den Themen »Entlastung«, »Information und Kommunikation« sowie »Team« werden im Folgenden die Kausalgraphiken und ausgearbeiteten Ideen dargestellt⁶. Dabei symbolisieren Pfeile eine verstärkende Wirkung, während Kreise am Ende einer Linie auf hem-

⁶ Auf die Darstellung des Themas »Belastung« wird hier verzichtet, weil die Daten sich mit denen zum Bereich »Entlastung« stark überschneiden.

mende Wirkung verweisen. In der GABEK®-Software WinRelan® (wie auch in manchen Publikationen, s.u.) sind die Linien zudem farbig, um auch die Bewertung der fördernden oder hemmenden Einflüsse i.S. von positiven oder negativen Bewertungen zu visualisieren.

Ergebnisse zum Schlüsselbegriff »Entlastung«

In den Workshops wählten und entwickelten Lehrende und Schulleitungen diese Ideen zur Entlastung:

- Vereinfachung von Klausuren (Klausuren parallel legen, Klausurersatzleistungen)
- Reduktion der Menge der Konferenzen
- Freie Zeit für Kooperation und gemeinsame Unterrichtsvorbereitung
- Austausch von Materialien
- Frontalunterricht statt Gruppenarbeit für bestimmte Themen und Klassen
- Nutzung von MyFuNe (Programm zur digitalen Erfassung von Zeugnissen)
- Vorverlegung der Eingabezeiten von Noten und der Zeugniskonferenzen
- Klassenlisten via Schwarzes Brett allen in einer Klasse Lehrenden zu Schuljahresbeginn verfügbar machen
- Übernahme der Kopierarbeiten für die Lehrenden durch »Externe«
- Unterrichtseinsatz auf zwei Bereiche beschränken, mit einem Schwerpunkt
- Arbeit in Teams reduziert »Entscheidungsbelastung«
- Öffnungszeiten der Cafeteria auf die Arbeitsbedingungen ausrichten
- Förderung von Teamarbeit
- Arbeitsplätze an der Schule (geteilte Schreibtische, Rollwagen)
- Entlastung der Mentoren durch transparente Aufgabenprofile
- Intensivierung der gemeinsamen Unterrichtsentwicklung
- Gleichmäßige Verteilung von Belastung und Erhöhung der Transparenz
- Fokussierung auf die gut funktionierenden Abläufe, Dinge und Ereignisse; Entwicklungsperspektive: »What's better?« (Besseres Lebensgefühl an der Schule fördern)
- Positives Feedback als Hilfe bei der Bewältigung von Herausforderungen geben.

Die Wirkungsannahmen aus den Interviews im Zusammenhang mit Entlastung sind in Abbildung 3 dargestellt. Die vorgeschlagenen Maßnahmen lassen sich dabei grob in vier Kategorien einteilen: Teamarbeit (links), allgemeine schulische Organisation (oben), Input/ Ressourcen (rechts) sowie Unterrichtsorganisation (unten).

Die Interviewergebnisse mit den Maßnahmen zum Thema »Information und Kommunikation« sind in Abbildung 4 dargestellt. Dabei können grob drei Cluster nachvollzogen werden: Transparenz (links), hinderliche Aspekte der schulischen Organisation (oben), förderliche Faktoren (unten).

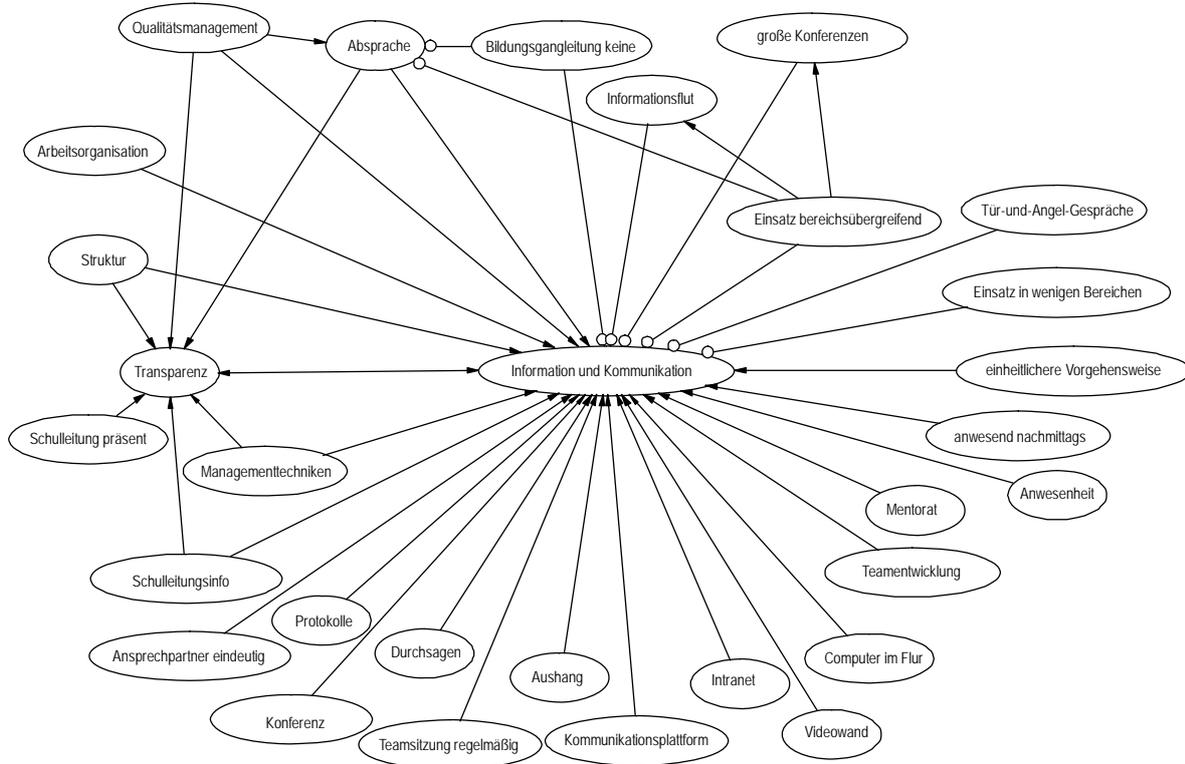


Abbildung 4: Kausalgraphik zum Begriff »Information und Kommunikation«

Ergebnisse zum Schlüsselbegriff »Team«

Abbildung 6 gibt die Vorschläge der Lehrenden und Schulleitungen zur Entwicklung von Teams wieder. Dabei finden sich links und oben eher schulorganisatorische hinderliche und förderliche Faktoren, rechts und unten tendenziell individuelle oder affektive Aspekte, die Teams an Schulen verhindern oder bedingen.

Die folgenden Maßnahmen zur Förderung von Teams an der Schule wurden in den Workshops entwickelt:

- Stärkung des Bildungsganges als Team durch eigene finanzielle Ressourcen
- Gestaltung des Unterrichtes nach Uni-Prinzip:
 1. Spezialisierung der Lehrenden auf bestimmte Themen.
 2. Unterrichten von mehreren Klassen gleichzeitig in »Vorlesungen« mit anschließenden Übungsphasen. Effekt: zeitliche und personelle Entlastung
- Begleitung der Teambildungsprozesse durch Coaching
- Finden und Nutzung von Ressourcen für die Speicherung von Unterrichtseinheiten
- Reguläre Durchführung von Bildungsgangkonferenzen
- Vereinbarung fester Kooperationszeiten und Bereitstellung von Räumen
- Möglichkeit zur individuellen Schwerpunktsetzung geben.

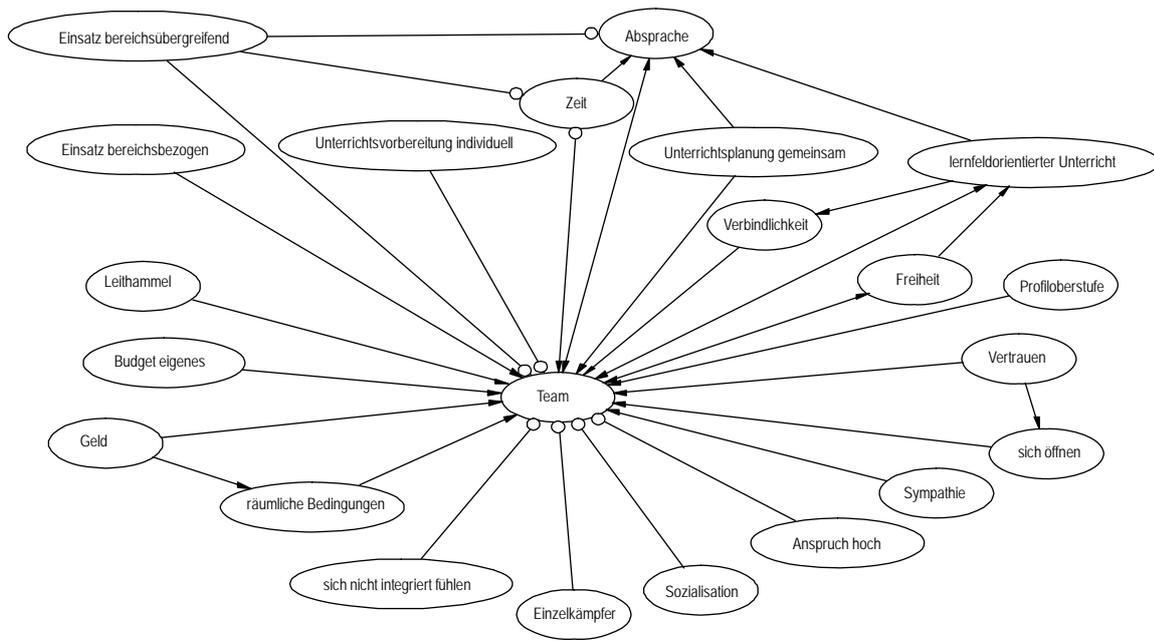


Abbildung 5: Kausalgraphik zum Begriff »Team«

Neben der Darstellung von Kausalannahmen in Graphiken, in denen einzelne Schwerpunkte im Mittelpunkt stehen, können auch Einflussmöglichkeiten auf nahezu alle Schwerpunkte der Projektschulen aufgezeigt werden (s. Abbildung 6). Der Vorteil einer solchen komplexen Darstellung besteht in der Möglichkeit, die Schwerpunkte als zusammenhängendes System zu betrachten: Es wird deutlich, dass die Veränderung eines Aspektes Auswirkungen auf alle anderen haben kann; eine Strategie zur Bearbeitung der Schwerpunkte kann entworfen werden. Der Nachteil dieser Graphik besteht allerdings darin, dass sie für die Ableitung konkreter Maßnahmen zu grob ist.

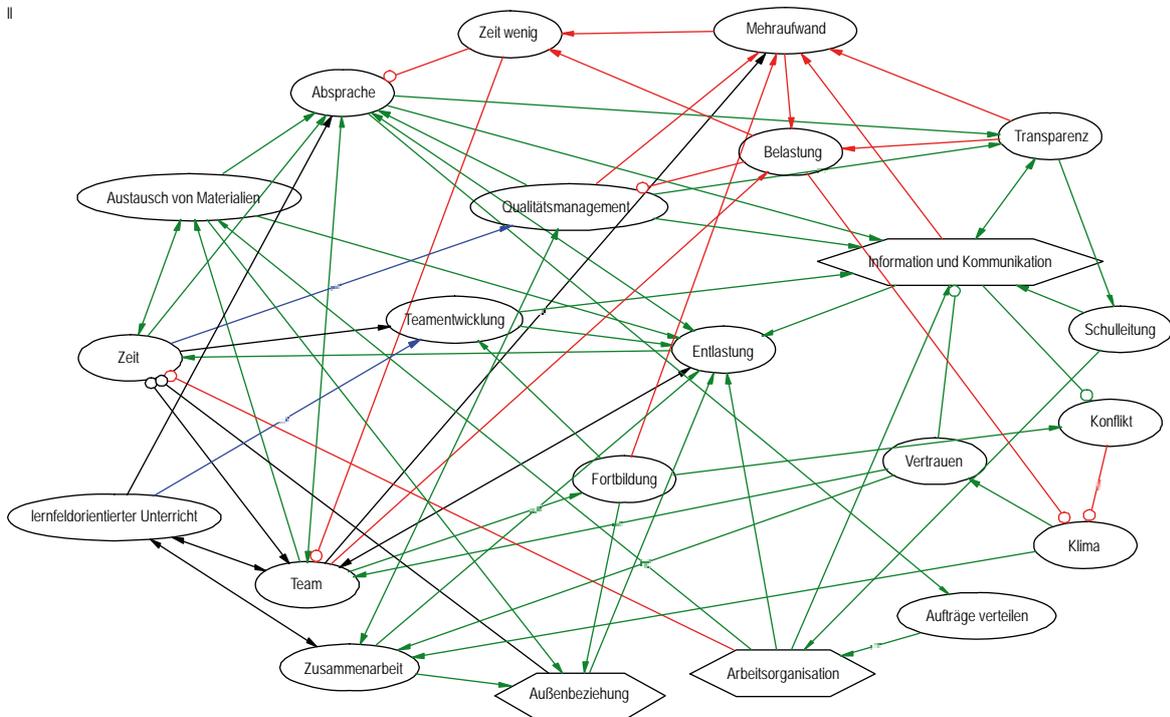


Abbildung 6: Kausalgraphik mit schulischen Schwerpunkten

4 Diskussion der Ergebnisse

Ein spannendes Ergebnis von ReBiz III ist, dass die Ergebnisse auf den ersten Blick überhaupt nicht spannend sind: Als Problemfelder werden vor allem Themen beschrieben, die in der Literatur zur Organisation von Schulen bereits bekannt sind – Unzufriedenheit mit der Behörde und Überforderung angesichts neuer Vorschriften, Belastung durch mangelnde Ressourcen und Mängel in der Arbeitsorganisation (vgl. Jenter 2007; Sommer u.a. 2006, S. 41 ff; Haedayet 2000, S. 49 ff). Diese Übereinstimmung mit dem Konsens entsteht, obwohl an der Befragung keine repräsentative Stichprobe von Lehrenden teilgenommen hat, sondern eine freiwillige, recht heterogene Gruppe – das spricht für die Validität der Methode. Eher ungewöhnlich an ReBiz III ist, dass auch über die positiven Aspekte des Berufsschullehrerlebens berichtet werden kann und hier insbesondere die Zusammenarbeit mit KollegInnen und Schulleitung genannt wird (Integration«, »Team«, »Unterstützung«, »Zusammenarbeit« u.a.).

Interessant sind auch die Überschneidungen der Projektschulen bei der Wahl ihrer Schwerpunkte. Neben den wesentlichen Aspekten des Schullebens – Kollegium, SchülerInnen, Schulleitung, Unterricht – finden sich hier die Themen »Struktur«, »(Arbeits-)Organisation«, »Absprache«, »Zeit«, »Information und Kommunikation«, »Team« sowie »Entlastung«. Es kann sicherlich auch als wissenschaftliche Herausforderung angesehen werden, sich dieser Themen in Zukunft intensiver anzunehmen: einerseits gelten z.B. gute schulische Strukturen und Teamarbeit als Voraussetzungen professioneller Entwicklung von Lehrpersonen (vgl. Rosenholtz u.a. 1986), andererseits fehlt es an Theorien der Schulentwicklung beruflicher Schulen. »Information und Kommunikation«, »Team«, »Belastung« sowie »Entlastung« sind auch die Themen, zu denen in den Interviews am meisten gesagt worden ist.

Was die einfacheren Kausalgraphiken mit einem Thema im Fokus angeht kann konstatiert werden, dass fast die Hälfte der dort dargestellten Vorschläge einen deutlichen Bezug hat zu den Maßnahmen, die die am Workshop Teilnehmenden schließlich präsentierten. Möglich ist, dass die Übersicht über Handlungsoptionen, die Kolleginnen und Kollegen gesehen haben, Hoffnung auf Veränderung gab und Lern- und Denkprozesse anregte, so dass auch indirekt ein Beitrag zur Organisationsentwicklung entstand.

Als Vorteil von Mapping-Techniken wird u.a. benannt, dass diese Zielorientierung verstärkten und das Lernen anregten (vgl. Eppler 2004, S. 254 f.; Mandl & Fischer 2000, S. 6 ff). Insbesondere eine komplexere, Kreisläufe von Wirkungsannahmen aufzeigende Kausalgraphik wie in Abbildung 6 dargestellt kann dazu animieren, unter Beachtung verschiedener Präferenzen Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Die Relevanz einzelner Punkte kann dabei aus den Gestaltenbäumen und Bewertungslisten gelesen werden. Dieser Einbezug einer Befragungsbasis kann der Zufälligkeit von Schulentwicklungsprozessen entgegenwirken. Bei der Bearbeitung der einzelnen Aspekte ist es wichtig, auf Darstellungen zurückzugreifen, die (wie Abbildung 3-5) mit präziseren Begrifflichkeiten arbeiten und damit die Gelingensbedingungen von Maßnahmen besser wiedergeben. Mithilfe des GABEK®-Verfahrens konnte also z.B. die Bedeutsamkeit von »Information und Kommunikation« an vielen Schulen herausgearbeitet werden: der Punkt erscheint als HyperHyperGestalt im Gestaltenbaum und wird 16-mal in der Rubrik »wichtig« in der Bewertungstabelle genannt. Die Zusammenfassungen im Gestaltenbaum liefern eine Beschreibung der Ist-Situation in Bezug auf die »Information und Kommunikation«, während die Kausalgraphiken Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten liefern.

5 Ausblick

Die Ideen, die die am Workshop Teilnehmenden auf Basis der Kausalgraphiken ausgearbeitet haben, werden an den Schulen diskutiert und umgesetzt. Eine Evaluation des Projektes soll im Frühjahr 2008 durchgeführt werden, um in Erfahrung zu bringen, inwieweit der Einsatz von GABEK® als Methode zum Anstoß von Organisationsentwicklung an beruflichen Schulen sinnvoll ist. Bislang liegen widersprüchliche Eindrücke vor: einerseits ging aus einigen mündlichen Feedbackäußerungen von Lehrerinnen und Lehrern hervor, dass die Ergebnisse nichts Neues zum Vorschein brächten und keine Hilfe bei der Umsetzung von Ideen böten; andererseits gab die Mehrheit der in einer ersten schriftlichen Evaluation⁸ Befragten an, die Resultate des Prozesses sowohl im schulischen Rahmen als auch persönlich für die Arbeit als nützlich zu empfinden. Konform zu den mündlichen Kommentaren stimmten in der schriftlichen Befragung die meisten Lehrenden und Schulleitungen den Aussagen zu, dass die GABEK®-Ergebnisse die Verhältnisse in der Schule gut widerspiegeln und auch die kritischen Bereiche der Schule in ihnen ablesbar werden. Wichtig wird es nun sein, die tatsächliche Nutzung der Ergebnisse zu evaluieren und bilanzierend der Frage nachzugehen, ob der Aufwand dieser Form der Organisationsentwicklung in einem guten Verhältnis zu ihrem Nutzen steht. Auch Erwägungen zum Transfer der Projektergebnisse sowie Hinweise zur Steuerung ähnlicher Projekte werden in diesem Rahmen in den nächsten Monaten entwickelt.

6 Literatur

- Buber, R., Zelger, J. (Hrsg.) (2000): GABEK®II. Zur Qualitativen Forschung. On Qualitative Research, Studien-Verlag, Innsbruck & Wien
- Eppler, M.J. (2004): Kognitive Werkzeuge als Instrumente des persönlichen Wissensmanagements. In: Reinmann, G.; Mandl, H. (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden, Hogrefe, Göttingen u.a.
- Haedayet, W.-F. S. (2000): Lehrerarbeit im Spannungsfeld von beruflicher Belastung und Gesundheitsförderung. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung einer Befragung von pensionierten Grund-, Haupt- und Realschullehrkräften, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie, Universität Hamburg
- Jenter, A. (2007): Gute Schule braucht gesunde Lehrkräfte, Erziehung und Gewerkschaft Vol. 9, pp. 34-35
- Klusemann, J. (2005): Typologie der Innovationsbereitschaft. Messungen und Erklärungen der Innovationsbereitschaft in Gruppen und Organisationseinheiten, Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 62, Huber, Bern
- Kurz, S., Schulz, J., Zelger, J. (2007): GABEK® als Methode der kollegialen Organisationsentwicklung, Abrufbar unter: www.rebiz-bremen.de.
- Kurz, S., Schulz, J., Zelger, J. (2007): GABEK® als Methode der kollegialen Organisationsentwicklung. 2. Projektbroschüre, Abrufbar unter: www.rebiz-bremen.de

⁸ Der Evaluationsbogen wurde nach den 2. Workshops an die Beteiligten verteilt und zielte auf Kriterien zur Beurteilung von Diagnoseinstrumenten im Rahmen von Organisationsentwicklung ab: Verständlichkeit der Ergebnisse, Ökonomie in der Durchführung, Akzeptanz bei den Mitgliedern (vgl. Klusemann 2005, S. 50 ff).

- Mandl, H., Fischer, F. (2000): Mapping-Techniken und Begriffsnetze in Lern- und Kooperationsprozessen. In: Mandl, H./ Fischer, F. (Hrsg.): Wissen sichtbar machen. Wissensmanagement mit Mapping-Techniken, Hogrefe, Göttingen
- Rosenholtz, S.J., Bassler, O., Hoover-Dempsey, K. (1986): Organizational conditions of teacher learning, In: Teaching & Teacher Education, Vol. 2, No. 2, pp. 91-104
- Sommer, D., Altenstein, C., Kuhn, D., Wiesmann, U. (2006): Gesunde Schule. Gesundheit, Qualität, Selbständigkeit, Mabuse-Verlag, Frankfurt a.M.
- Zelger, J. (1999a): Wissensorganisation durch sprachliche Gestaltbildung im qualitativen Verfahren GABEK®. In: Zelger, J., Maier, M. (Eds.): GABEK®. Verarbeitung und Darstellung von Wissen pp. 41-87, Studienverlag, Innsbruck/Wien
- Zelger, J., Pothas, A.M., De Wet, D., Petkov, D. (1999b): Conceptualization with GABEK®: Ideas on Social Changes in South Africa. In: Zadeh, L.A., Kacprzyk, J. (Eds.): Computing with words in Information. Intelligent Systems II: Applications, pp. 484-499, Physica Verlag, Heidelberg/New York
- Zelger, J. (2000): Parallele und serielle Wissensverarbeitung: Die Simulation von Gesprächen durch GABEK®. In: Buber, R., Zelger, J. (Eds.): GABEK®II. Zur qualitativen Forschung. On Qualitative Research, pp. 31-91, Studienverlag, Innsbruck/Wien
- Zelger, J. (2004): Theoriebildung auf der Basis verbaler Daten durch das Verfahren GABEK®. In: Frank, U. (Ed.): Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik, pp. 57-84, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Zelger, J. (2008a): Kooperation durch Teambildung mithilfe von GABEK®. In: Zelger, J., Raich, M., Schober, P. (Hrsg.): GABEK®III. Organisationen und ihre Wissensnetze, S.221-254, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen
- Zelger, Josef (2008b): The representation of Verbal Data by GABEK®-Nets. In: Zelger, J., Raich, M., Schober, P. (Hrsg.): GABEK®III. Organisationen und ihre Wissensnetze, S.93-120, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen
- Zelger, J. (2008c): Evaluierung der Forschung anhand von Grundwerten und Oberzielen, S. 227-244. In: Herdina, Ph. / Oberprantacher, A. / Zelger, J. (Hrsg.): Lernen und Entwicklung in Organisationen, LIT, Berlin/Wien
- Zelger, J. (o.J.): Wissensorganisation durch sprachliche Gestaltbildung im qualitativen Forschungsverfahren GABEK®, abrufbar unter URL: <http://info.uibk.ac.at/c/c6/gabek/info/basic/long/long.html> (Stand 30.6.2007)
- Zelger, J. (o.J.): GABEK®-WinRelan® in zwölf Schritten. Eine Kurzeinführung, abrufbar unter URL: <http://www.gabek.com/index.php?id=154&L=1%252523> (Stand 30. 6. 2007)

- Nr. 1** **Bernd Haasler, Olaf Herms, Michael Kleiner:** *Curriculumentwicklung mittels berufswissenschaftlicher Qualifikationsforschung*
Bremen, Juli 2002, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 2** **Fred Manske, Yong-Gap Moon:** *Differenz von Technik als Differenz von Kulturen? EDI-Systeme in der koreanischen Automobilindustrie*
Bremen, November 2002, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 3** **Felix Rauner:** *Modellversuche in der beruflichen Bildung: Zum Transfer ihrer Ergebnisse*
Bremen, Dezember 2002, 3,- €, ISSN 1610-0875 X
- Nr. 4** **Bernd Haasler:** *Validierung Beruflicher Arbeitsaufgaben: Prüfverfahren und Forschungsergebnisse am Beispiel des Berufes Werkzeugmechaniker*
Bremen, Januar 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 5** **Philipp Grollmann, Nikitas Patiniotis, Felix Rauner:** *A Networked University for Vocational Education and Human Resources Development*
Bremen, Februar 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 6** **Martin Fischer, Philipp Grollmann, Bibhuti Roy, Nikolaus Steffen:** *E-Learning in der Berufsbildungspraxis: Stand, Probleme, Perspektiven*
Bremen, März 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 7** **Simone Kirpal:** *Nurses in Europe: Work Identities of Nurses across 4 European Countries*
Bremen, Mai 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 8** **Peter Röben:** *Die Integration von Arbeitsprozesswissen in das Curriculum eines betrieblichen Qualifizierungssystems*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 9** **Philipp Grollmann, Susanne Gottlieb, Sabine Kurz:** *Berufsbildung in Dänemark: dual und kooperativ?*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 10** **Bernd Haasler:** *»BAG-Analyse« – Analyseverfahren zur Identifikation von Arbeits- und Lerninhalten für die Gestaltung beruflicher Bildung*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 11** **Philipp Grollmann, Morgan Lewis:** *Kooperative Berufsbildung in den USA*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 12** **Felix Rauner:** *Ausbildungspartnerschaften als Regelmodell für die Organisation der dualen Berufsausbildung?*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 13** **Philipp Grollmann, Susanne Gottlieb, Sabine Kurz:** *Co-operation between enterprises and vocational schools – Danish prospects*
Bremen, Juli 2003, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 14** **Felix Rauner:** *Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz*
Bremen, Januar 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 15** **Gerald A. Straka:** *Informal learning: genealogy, concepts, antagonisms and questions*
Bremen, November 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 16** **Waldemar Bauer:** *Curriculumanalyse der neuen Elektroberufe – 2003*
Bremen, November 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 17** **Felix Rauner:** *Die Berufsbildung im Berufsfeld Elektrotechnik-Informatik vor grundlegenden Weichenstellungen?*
Bremen, Dezember 2004, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 18** **Gerald A. Straka:** *Von der Klassifikation von Lernstrategien im Rahmen selbstgesteuerten Lernens zur mehrdimensionalen und regulierten Handlungsepisode*
Bremen, Februar 2005, 3,- €, ISSN 1610-0875

- Nr. 19** **Gerald A. Straka:** *»Neue Lernformen« in der bundesdeutschen Berufsbildung – neue Konzepte oder neue Etiketten?*
Bremen, August 2005, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 20** **Felix Rauner, Philipp Grollmann, Georg Spöttl:** *Den Kopenhagen-Prozess vom Kopf auf die Füße stellen: Das Kopenhagen-Lissabon-Dilemma*
Bremen, Juli 2006, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 21** **Felix Rauner, Philipp Grollmann, Thomas Martens:** *Messen beruflicher Kompetenz(entwicklung)*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 22** **Georg Spöttl:** *Work-Process-Analysis in VET-Research*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 23** **Felix Rauner:** *Kosten, Nutzen und Qualität der beruflichen Ausbildung*
Bremen, Februar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 24** **Johannes Rosendahl, Gerald A. Straka:** *Aneignung beruflicher Kompetenz – interessengeleitet oder leistungsmotiviert?*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 25** **Simone Kirpal, Astrid Biele Mefebue:** *»Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job.« Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation*
Bremen, März 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 26** **Aaron Cohen:** *Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda*
Bremen, März 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 27** **Waldemar Bauer, Claudia Koring, Peter Röben, Meike Schnitger:** *Weiterbildungsbedarfsanalysen – Ergebnisse aus dem Projekt »Weiterbildung im Prozess der Arbeit« (WAP)*
Bremen, Juni 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 28** **Waldemar Bauer, Claudia Koring, Peter Röben, Meike Schnitger:** *Weiterbildungsprofile und Arbeits- und Lernprojekte – Ergebnisse aus dem Projekt »Weiterbildung im Prozess der Arbeit« (WAP)*
Bremen, Juli 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 29** **Ludger Deitmer, Klaus Ruth:** *»Cornerstones of Mentoring Processes« – How to implement, conduct and evaluate mentoring projects*
Bremen, Dezember 2007, 3,- € ISSN 1610-0875
- Nr. 30** **Meike Schnitger, Lars Windelband:** *Fachkräftemangel auf Facharbeiterebene im produzierenden Sektor in Deutschland: Ergebnisse der Sektoranalyse aus dem Projekt »Shortage of Skilled Workers«*
Bremen, Februar 2008, 3,- € ISSN 1610-0875
- Nr. 31** **Meike Schnitger, Lars Windelband:** *Shortage of skilled workers in the manufacturing sector in Germany: Results from the sector analysis*
Bremen, Februar 2008, 3,- € ISSN 1610-0875
- Nr. 32** **Joanna Schulz, Sabine Kurz, Josef Zelger:** *Die GABEK®-Methode als Ansatz zur Organisationsentwicklung*
Bremen, Februar 2008, 3,- € ISSN 1610-0875

- Nr. 1** **G. Blumenstein; M. Fischer:** *Aus- und Weiterbildung für die rechnergestützte Arbeitsplanung und -steuerung*
Bremen, Juni 1991, 5,23 €, ISBN 3-9802786-0-3
- Nr. 2** **E. Drescher:** *Anwendung der pädagogischen Leitidee Technikgestaltung und des didaktischen Konzeptes Handlungslernen am Beispiel von Inhalten aus der Mikroelektronik und Mikrocomputertechnik*
Bremen, 1991, 3,14 €, ISBN 3-9802786-1-1
- Nr. 3** **F. Rauner; K. Ruth:** *The Prospects of Anthropocentric Production Systems: A World Comparison of Production Models*
Bremen, 1991, 4,18 €, ISBN 3-9802786-2-X
- Nr. 4** **E. Drescher:** *Computer in der Berufsschule*
Bremen, 1991, 4,67 €, ISBN 3-9802786-3-8 **(Vergriffen)**
- Nr. 5** **W. Lehl:** *Arbeitsorganisation als Gegenstand beruflicher Bildung*
Bremen, März 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-6-2
- Nr. 6** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten (1988-1991) und Forschungsperspektiven des ITB*
Bremen, 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-7-0
- Nr. 7** **ITB:** *Bericht über die aus Mitteln des Forschungsinfrastrukturplans geförderten Forschungsvorhaben*
Bremen, 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-8-9 **(Vergriffen)**
- Nr. 8** **F. Rauner; H. Zeymer:** *Entwicklungstrends in der Kfz-Werkstatt. Fort- und Weiterbildung im Kfz-Handwerk*
Bremen, 1993, 3,14 €, ISBN 3-9802786 **(Vergriffen)**
- Nr. 9** **M. Fischer (Hg.):** *Lehr- und Lernfeld Arbeitsorganisation. Bezugspunkte für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten in den Berufsfeldern Metall- und Elektrotechnik*
Bremen, Juni 1993, 5,23 €, ISBN 3-9802786-9-7 **(Vergriffen)**
- Nr. 11** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1992-1993*
Bremen, 1994, 6,78 €, ISBN 3-9802786-5-4
- Nr. 12** **M. Fischer; J. Uhlig-Schoenian (Hg.):** *Organisationsentwicklung in Berufsschule und Betrieb – neue Ansätze für die berufliche Bildung. Ergebnisse der gleichnamigen Fachtagung vom 10. und 11. Oktober 1994 in Bremen*
Bremen, März 1995, 5,23 €, ISBN 3-9802962-0-2 **(Vergriffen)**
- Nr. 13** **F. Rauner; G. Spöttl:** *Entwicklung eines europäischen Berufsbildes „Kfz-Mechatroniker“ für die berufliche Erstausbildung unter dem Aspekt der arbeitsprozessorientierten Strukturierung der Lehr-Inhalte*
Bremen, Oktober 1995, 3,14 €, ISBN 3-9802962-1-0
- Nr. 14** **P. Grollmann; F. Rauner:** *Scenarios and Strategies for Vocational Education and Training in Europe*
Bremen, Januar 2000, 10,23 €, ISBN 3-9802962-9-6 **(Vergriffen)**
- Nr. 15** **W. Petersen; F. Rauner:** *Evaluation und Weiterentwicklung der Rahmenpläne des Landes Hessen, Berufsfelder Metall- und Elektrotechnik*
Bremen, Februar 1996, 4,67 €, ISBN 3-9802962-3-7 **(Vergriffen)**
- Nr. 16** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1994-1995*
Bremen, 1996, 6,78 €, ISBN 3-9802962-4-5 **(Vergriffen)**
- Nr. 17** **Y. Ito; F. Rauner; K. Ruth:** *Machine Tools and Industrial Cultural Traces of Production*
Bremen, Dezember 1998, 5,23 €, ISBN 3-9802962-5-3 **(Vergriffen)**
- Nr. 18** **M. Fischer (Hg.):** *Rechnergestützte Facharbeit und berufliche Bildung – Ergebnisse der gleichnamigen Fachtagung vom 20. und 21. Februar 1997 in Bremen*
Bremen, August 1997, 5,23 €, ISBN 3-9802962-6-1

- Nr. 19** **F. Stuber; M. Fischer (Hg.):** *Arbeitsprozesswissen in der Produktionsplanung und Organisation. Anregungen für die Aus- und Weiterbildung.*
Bremen, 1998, 5,23 €, ISBN 3-9802962-7-X (**Vergriffen**)
- Nr. 20** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1996-1997*
Bremen, 1998, 6,78 €, ISBN 3-9802962-8-8
- Nr. 21** **Liu Ming-Dong:** *Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften für die direkten und indirekten Prozessbereiche im Rahmen von Technologie-Transfer-Projekten im Automobilsektor in der VR China. – Untersucht am Beispiel Shanghai-Volkswagen.*
Bremen, 1998, 6,76 €, ISBN 3-9802962-2-9
- Nr. 22** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1998-1999*
Bremen, 2000, 12,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 23** **L. Hermann (Hg.):** *Initiative für eine frauenorientierte Berufsbildungsforschung in Ländern der Dritten Welt mit Fokussierung auf den informellen Sektor.*
Bremen, 2000, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 24** **Mahmoud Abd El-Moneim El-Morsi El-zekred:** *Entwicklung von Eckpunkten für die Berufsbildung im Berufsfeld Textiltechnik in Ägypten.*
Bremen, 2002, 10,50 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 25** **O. Herms (Hg.):** *Erfahrungen mit energieoptimierten Gebäuden.*
Bremen, 2001, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 26** **Yong-Gap Moon:** *Innovation für das Informationszeitalter: Die Entwicklung interorganisationaler Systeme als sozialer Prozess – Elektronische Datenaustausch-Systeme (EDI) in der koreanischen Automobilindustrie.*
Bremen, 2001, 11,76 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 27** **G. Laske (Ed.):** *Project Papers: Vocational Identity, Flexibility and Mobility in the European Labour Market (Fame).*
Bremen, 2001, 11,76 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 28** **F. Rauner; R. Bremer:** *Berufsentwicklung im industriellen Dienstleistungssektor.*
Bremen, 2001, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 29** **M. Fischer; P. Röben (Eds.):** *Ways of Organisational Learning in the Chemical Industry and their Impact on Vocational Education and Training.*
Bremen, 2001, 10,23 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 30** **F. Rauner; B. Haasler:** *Berufsbildungsplan für den Werkzeugmechaniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 31** **F. Rauner; M. Schön; H. Gerlach; M. Reinhold:** *Berufsbildungsplan für den Industrie-elektroniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 32** **F. Rauner; M. Kleiner; K. Meyer:** *Berufsbildungsplan für den Industriemechaniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 33** **O. Herms; P. Ritzenhoff; L. Bräuer:** *EcoSol: Evaluierung eines solaroptimierten Gebäudes.*
Bremen, 2001, 10,23 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 34** **W. Schlitter-Teggemann:** *Die historische Entwicklung des Arbeitsprozesswissens im Kfz-Servide – untersucht an der Entwicklung der Service-Dokumentationen*
Bremen, 2001, 12,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 35** **M. Fischer; P. Röben:** *Cases of organizational learning for European chemical companies*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 36** **F. Rauner; M. Reinhold:** *GAB – Zwei Jahre Praxis.*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 37** **R. Jungeblut:** *Facharbeiter in der Instandhaltung.*
Bremen, 2002, 10,50 €, ISSN 1615-3138

- Nr. 38** **A. Brown (Ed.) and PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training (VET): a need for a sustainable employability. A state of the art report for six European countries.*
Bremen, 2004, 10,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 39** **L. Deitmer, L. Heinemann:** *Skills demanded in University-Industry-Liaison (UIL).*
Bremen, Neuaufl. 2003, 8,67 € ISSN 1615-3138
- Nr. 40** **F. Manske, D. Ahrens, L. Deitmer:** *Innovationspotenziale und -barrieren in und durch Netzwerke*
Bremen, 2002, 8,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 41** **S. Kurz:** *Die Entwicklung berufsbildender Schulen zu beruflichen Kompetenzzentren.*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 42** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2000-2001*
Bremen, 2002, 6,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 43** **F. Rauner, P. Diebler, U. Elsholz:** *Entwicklung des Qualifikationsbedarfs und der Qualifizierungswege im Dienstleistungssektor in Hamburg bis zum Jahre 2020*
Bremen, 2002, 8,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 44** **K. Gouda Mohamed Mohamed:** *Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung des Arbeitsprozessbezugs in der Kfz-Ausbildung in Ägypten*
Bremen, 2003, 10,50 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 46** **FAME Consortium:** *Project Papers: Work-Related Identities in Europe. How Personnel Management and HR Policies Shape Workers' Identities.*
Bremen, 2003, 8,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 47** **M. Fischer & P. Röben:** *Organisational Learning and Vocational Education and Training. An Empirical Investigation in the European Chemical Industry.*
Bremen, 2004, 9,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 48** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2002-2003*
Bremen, 2004, 6,80 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 49** **S. Kirpal:** *Work Identities in Europe: Continuity and Change*
Bremen, 2004, 9,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 50** **T. Mächtle unter Mitarbeit von M. Eden:** *Bremer Landesprogramm. Lernortverbünde und Ausbildungspartnerschaften. Zwischenbilanz.*
Bremen, 2004, 10,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 51** **A. Brown, P. Grollmann, R. Tutschner, PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training.*
Bremen, 2004, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 52** **Bénédicte Gendron:** *Social Representations of Vocational Education and Training in France through the French Vocational Baccalauréat Case-Study.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 53** **Kurt Henseler, Wiebke Schönbohm-Wilke (Hg.):** *Und nach der Schule? Beiträge zum »Übergang Schule-Beruf« aus Theorie und Praxis*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 54** **A. Brown, P. Grollmann, R. Tutschner, PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training. Results from the case studies and qualitative investigations.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 55** **Philipp Grollmann, Marja-Leena Stenström (Eds.):** *Quality Assurance and Practice-oriented Assessment in Vocational Education and Training: Country Studies*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138

- Nr. 57** **Bernd Haasler, Meike Schnitger:** *Kompetenzerfassung bei Arbeitssuchenden – eine explorative Studie unter besonderer Berücksichtigung des Sektors privater Arbeitsvermittlung in Deutschland.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 58** **Felix Rauner:** *Berufswissenschaftliche Arbeitsstudien. Zum Gegenstand und zu den Methoden der empirischen Untersuchung berufsförmig organisierter Facharbeit.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 59** **Institut Technik und Bildung:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2004-2005*
Bremen, 2006, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 60** **Eileen Lübcke, Klaus Ruth, Il-Sop Yim:** *Corporate Social Responsibility »Made In China« – Eine explorative Studie zur Bedeutung arbeitspolitischer Dimensionen für die gesellschaftliche Verantwortung deutscher und koreanischer multinationaler Konzerne in China*
Bremen, 2007, 5,00 €, ISSN 1615-3138

Bestelladresse:

*Institut Technik & Bildung – Bibliothek
Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
Fax. +49-421 / 218-4637
E-Mail: quitten@uni-bremen.de*