

# **Berufsbildung in der Wissensgesellschaft**

## **12. Hochschultage Berufliche Bildung 2002**

Universität zu Köln, 13.- 15. März 2002

Vortrag im Rahmen des Workshops W 19:

**Forschungsgeleitete Innovation der kaufmännischen Berufsausbildung  
(insbesondere am Beispiel des Wirtschaftsgymnasiums)**

### **Die Umsetzung neuer Rahmenrichtlinien in Schule und Unterricht.**

**Ausgewählte Schwerpunkte der Ausbildung im Studienseminar  
für das Lehramt an berufsbildenden Schulen in Göttingen.**

**Dr. Heinfried Rischmüller**, Studiendirektor

(Fachleiter am Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen in Göttingen)

<http://www.sts-goettingen-lbs.de.vu/>

#### **1 Neue Herausforderungen durch neue Rahmenrichtlinien**

Das Fach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling der neuen niedersächsischen Rahmenrichtlinien für das Fachgymnasium stellt die Lehrer vor große und neue Herausforderungen. Das trifft im besonderen Maße für die ersten beiden Lerngebiete der Vorstufe zu:

LG 1: Das Unternehmen als komplexes wirtschaftliches und soziales System.

LG 2: Auftragsabwicklung mit Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik.

Den Charakter einer echten Herausforderung haben aber auch die beiden Lerngebiete Nr. 6 und Nr. 7, die im 13. Jahrgang zu unterrichten sind:

LG 6: Konzepte der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung

LG 7: Controlling und Unternehmenssteuerung

Worin bestehen die Schwierigkeiten, Probleme und Herausforderungen, mit denen sich die Lehrer konfrontiert sehen?

Die **neue Fächerstruktur** stellt eine große Umstellung dar, die zur Aufgabe traditioneller Denkmuster zwingt. Die vertraute Aufteilung in Betriebs- und Volkswirtschaft einerseits und

Rechnungswesen andererseits gilt nicht mehr. Die überlieferte Arbeitsteilung zwischen den „AWL“- Lehrern, „SBL“- Lehrern und „ReWe“- Lehrern ist überholt.

**Neue Lerninhalte**, die bisher nicht Gegenstand des Unterrichts waren zwingen die Lehrer nun dazu, das eigene Fachwissen zu erweitern.

Die starke Betonung des **fächerübergreifenden Lernens** und die Verpflichtung, nicht nur fachliche Kompetenzen anzustreben, sondern den Unterricht auch planmäßig in den Bereichen der Methoden-, Sozial- und Selbstregulationskompetenzen anzusetzen, ist für einige Lehrer etwas völlig Neues und mit dem Verständnis eines stoffzentrierten Frontalunterrichts nicht mehr zu vereinbaren.

Die Durchführung eines zentralen **fächerübergreifenden Projekts**, an dem verpflichtend neben dem Leistungsfach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling mindestens eines der beiden Fächer Volkswirtschaft und Informationsverarbeitung sowie wahlweise zusätzlich das weitere allgemeinbildende Leistungsfach beteiligt sind, setzt umfassende Fachkenntnisse und ein Verständnis für fächerübergreifende Vernetzungen voraus. Projektmanagementkenntnisse wären ebenfalls recht hilfreich.

Die neuen Vorgaben der Rahmenrichtlinien zwingen die Lehrer zu einem **Umdenken**. Dieses Umdenken müssen bereitet Vielen erhebliche Schwierigkeiten und Einigen große Probleme. Das Kernproblem für alle resultiert aus der Komplexität, mit der sich die Lehrer durch die neuen Rahmenrichtlinien konfrontiert sehen. Diese Komplexität beginnt mit dem Lerngebiet 1; dieses Lerngebiet trägt das Wort Komplexität sogar in seinem Namen: Die Unternehmung als komplexes System. Wie gehen die Lehrer mit diesem Lerngebiet und den neuen RRL insgesamt um?

Die neuen Rahmenrichtlinien erfordern **Curriculumentwicklung vor Ort**. Es ist für die Fachgruppe nicht mehr damit getan, einen schulischen Stoffverteilungsplan zu erstellen, der dann vom jeweils unterrichtenden Lehrer abgearbeitet werden kann. Die Ziel- und Inhaltsvorgaben der einzelnen Lerngebiete müssen übersetzt werden in didaktisch-methodische Modellierungen und in die Konstruktion geeigneter Lehr-Lernarrangements, mit denen starke Lernumgebungen geschaffen werden können. Die für das Lerngebiet 1 vom Kultusministerium bereitgestellten Materialien stellen zwar eine wertvolle Unterstützung für die Lehrer in den Schulen dar. Sie sind aber nicht so gestaltet, das mit ihrer Hilfe unmittelbar die Unterrichtsvorbereitung gewährleistet ist.

Lehrer müssen ihren Unterricht komplexer anlegen, als sie das bisher gewohnt waren. Sie müssen verstärkt in Makrosequenzen planen und sich als **Gestalter komplexer Lernumgebungen** und als **Manager von Prozessen** begreifen. Die Vorbereitung auf diese Aufgabe ist nur als Teamarbeit zu leisten. Ohne Teamentwicklung in der Schulen ist erfolgreiche Curriculumentwicklung vor Ort nicht möglich. Die neuen Anforderungen erfordern insgesamt einen Einsatz, der über das übliche Maß der Stundenvorbereitung hinaus geht. Bezugspunkt ist nicht mehr die einzelne Unterrichtsstunde, Bezugspunkt sind Makrosequenzen, komplette Unterrichtssequenzen über einen längeren Zeitraum. Unentbehrlich wird die Zusammenstellung geeigneter Lernmaterialien, die Konstruktion von Fallbeispielen, die Erstellung von Informationstexten und Arbeitsblättern mit geeigneten Aufgabenstellungen. Es müssen auch neue Möglichkeiten der Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung gefunden und angewendet werden, um z.B. die Prozesse und die Ergebnisse umfangreicher Gruppenarbeiten oder Projektarbeiten angemessen bewerten zu können.

Das Lerngebiet 1 konfrontiert die Lehrer mit **inhaltlicher und methodischer Komplexität**. Es ist das komplexe System Unternehmung, das im Unterricht behandelt werden soll und es soll möglichst anhand eines Modellunternehmens behandelt werden und es soll fächerübergreifendes Lernen praktiziert werden und es soll das alte Fach Rechnungswesen integriert werden und ... Es sind die vielen Veränderungen und die Neuerungen, die mit diesem und anderen Lerngebieten verbunden sind. Wie gehen die Lehrer mit dieser Situation um? Wie sollten sie mit dieser Situation umgehen? Wie müssen Lehrer ausgebildet werden, damit sie mit dieser komplexen Aufgabenstellung kompetent umgehen können? Worauf müssen wir heute achten, wenn wir Lehrer für Schule und Unterricht in der Wissensgesellschaft ausbilden?

Das Lerngebiet 1 mit seinem Systemansatz bietet für die Lehrer im Fachgymnasium und für die Referendare im Vorbereitungsdienst eine große Herausforderung und eine große Chance: Sie könnten sich in der **Kunst der Fünften Disziplin** (vgl. Senge 1996) üben. Sie könnten Fortschritte erzielen beim **Systemdenken**, bei der Entwicklung geeigneter **mentaler Modelle**, sie könnten gemeinsame **Visionen** entwickeln und sie könnte das **Team-Lernen** voranbringen, sie könnten damit auch und vor allem etwas für ihre **persönliche Weiterentwicklung** tun. Sie könnten zwei Dinge gleichzeitig tun: Sich intensiv auf ihren Unterricht vorbereiten, um die Lernziele dieses Lerngebietes zu erreichen und die Schüler für deren späteres Handeln in komplexen Situationen vorbereiten und sie könnten ihr eigenes Handeln in komplexen Situationen von Schule und Unterricht verbessern.

## 2 Handeln in komplexen Situationen

Wie Dörner in seinen Studien nachweisen konnte (vgl. Dörner 1989) passieren beim Handeln in komplexen Situationen häufig gravierende Fehler, die mit einer gewissen Logik zum Misslingen führen. Verantwortlich dafür sind **typische Denkfehler**, die wir machen und Denkfallen, in die wir laufen. Manchmal liegt es an der unzureichenden Problemabgrenzung, an der Beschränkung auf Ausschnitte der Realität, an einseitiger Schwerpunktbildung. Manchmal ist die mangelhafte Zielerkennung oder die unterlassene Konkretisierung eines komplexen Zieles schuld, häufig wird die Situation zu stark vereinfacht und das Problem simplifiziert, oft werden Nebenwirkungen und Folgewirkungen von Entscheidungen nicht gesehen, fast immer bleiben zeitliche Verzögerungen unbeachtet. Damit im Zusammenhang stehen wiederum Tendenzen zur Übersteuerung und zu autoritärem Verhalten, wenn sich Erfolge nicht rasch genug einstellen. Einfache Antworten und Rezepte helfen angesichts komplexer Probleme in den wenigsten Fällen weiter, gleichwohl ist aber gerade die schnelle Orientierung und die Suche nach der schnellen Lösung der häufig angestrebte Weg aus der Komplexitätsfalle.

Die Konfrontation mit Problemen, für die es keine schnellen Antworten und keine fertigen Strategien gibt, können **starke Emotionen** beim Handelnden auslösen. Diese Emotionen verschlechtern wiederum die Chancen auf eine erfolgreiche Problemlösung. Das **Gefühl unzureichender Handlungskompetenz** löst Unsicherheit und Stress aus und begünstigt verschiedene **Formen von Notfallreaktionen**. Derartige Reaktionen zeigen sich beim Einzelnen in unterschiedlichen Verhaltensweisen: Typische Reaktionen auf Unsicherheit und Stress sind Ohnmachtgefühle, Trauer, Resignation und Hilflosigkeit, manchmal auch Angst und Verzweiflung; aber auch Aggression, Wut und ausgesprochen zynisches Verhalten. Manche werden krank oder gehen ganz aus dem Feld. Bei anderen wiederum zeigt sich das Fluchtverhalten in Projektmacherei, wobei durch unzweckmäßiges Ingangsetzen und Verwirklichen von falschen Maßnahmen das Problem nicht gelöst sondern allenfalls „verschlimmbessert“ wird. Die Reaktionen mancher Lehrer angesichts neuer Rahmenrichtlinien erinnern stark an diese von Dörner beschriebenen menschlichen Reaktion auf Komplexität.

Was ist zu tun? Für die Lehrerbildung in der 2. Phase ergibt sich aus alledem eine wichtige Schlussfolgerung und damit zugleich eine zentrale Aufgabe: Der Umgang mit Komplexität muss gelehrt und gelernt werden. Ziel muss es sein, beim Umgang mit komplexen Situationen Erfahrungen zu machen, lebendiges, anwendbares Wissen zu generieren, neue Handlungsschemata und alternative Handlungsentwürfe zu erproben, die Handlungskompetenzen

insgesamt weiter zu entwickeln und über diesen Lernprozess das **Vertrauen in sich selbst**, das **Vertrauen in die eigene Kompetenz** zu stärken. Handlungskompetenz und Selbstvertrauen sind die entscheidenden individuellen Voraussetzungen für erfolgreiches Handeln in komplexen Situationen.

### **3 Ausbildung für den Umgang mit Komplexität**

Nun ist es aber nicht damit getan, in der Ausbildung über den Umgang mit Komplexität zu reden, die typischen Denkfehler oder die Vorteile eines ganzheitlichen, systemischen Denken zu thematisieren, einschlägige Literatur zu bearbeiten, Referate zu verfassen bzw. halten zu lassen. So wichtig dies alles auch ist, ein Zugewinn an verbaler Intelligenz, ein Mehr an explizitem Wissen ist noch keine Gewähr für verbessertes Handeln. Wir alle wissen, dass verbale Intelligenz und Handlungsintelligenz deutlich auseinanderfallen können und Dörner konnte in seiner Lohhausen-Studie nachweisen, dass Versuchspersonen, die über eine bestimmte Sache zwar gut reden konnten nicht in der Lage waren, auch tatsächlich entsprechend zu handeln. Das Ausdruck „Eunuchenwissen“ wird häufig für diese Art des Wissens benutzt um auszudrücken: Sie wissen zwar, wie es geht, sie können es aber nicht. Was ist in der 2. Phase der Lehrerausbildung zu tun?

Im Vorbereitungsdienst müssen die Hochschulabsolventen in der Organisation Schule und im Unterricht handeln. Sie müssen bereits nach kurzer Zeit acht Stunden in der Woche eigenverantwortlich unterrichten und zusätzlich vier Wochenstunden Unterricht unter der Betreuung eines Ausbildungslehrers durchführen. Der Grad an Verhaltensunsicherheit bei den Referendaren angesichts der zu bewältigenden Handlungssituationen ist unterschiedlich hoch. Alle Referendare stellen nach kurzer Zeit fest, dass sie erhebliche Teile des Lehrstoff, den sie unterrichten sollen, fachlich nicht und nur auf einer wissenschaftlich-abstrakten Ebene beherrschen. Das im Studium erworbene Fachwissen erweist sich zu einem erheblichen Teil als nicht brauchbar für die konkrete Unterrichtsvorbereitung. Für einige Lerngebiete bzw. Lernfelder, die zu unterrichten sind, fehlt geeignetes Fachwissen völlig.

Daraus ergibt sich für den Einzelnen im Vorbereitungsdienst und auch danach die Notwendigkeit, durch einen Blick in die eingeführten Lehrbücher und unter Nutzung weiterer fachwissenschaftlicher Quellen das eigene Fachwissen zu erweitern. Um sich auf den Unterricht vorzubereiten sind teilweise umfassende Informationsrecherchen notwendig. **Selbstmanagement, Informations- und Wissensmanagement** erweisen sich als notwendige Kernkompetenzen für den Lehrerberuf.

Lehrer sind von Beruf aus Kopfarbeiter und eine ihre zentralen Aufgaben besteht darin, Wissen zu managen. Deshalb müssen Lehrer **Wissensmanagement** beherrschen. Lehrer sind Teile der Organisation Schule, sie gehören zum Kollegium und sind Mitglieder von Fachgruppen. Sie werden in Zukunft immer häufiger zusammen mit anderen in Teams immer komplexere Aufgabenstellungen zu bearbeiten haben. Deshalb müssen sie ihr Einzelkämpfertum aufgeben, ihre Arbeit anders organisieren und sich zur Teamarbeit finden. Lehrer genießen in ihrer Arbeit ein hohes Maß an Autonomie. Sie sind verantwortlich für Unterrichtsprozesse und müssen sich damit auch für die Lernprozesse und Lernergebnisse ihrer Schüler mitverantwortlich fühlen. Unter diesem Blickwinkel sind Lehrer auch **Führungskräfte**. Zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften gehört es für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren, zu messen, zu beurteilen und Menschen zu führen (vgl. Malik 2002).

Führungskräfte müssen in erster Linie sich selbst führen können. Dazu gehört ein hohes Maß an **Selbstverantwortung** und **Selbstorganisation** (vgl. auch Sprenger 1995).

Fähigkeiten zum Wissensmanagement und zum Selbstmanagement werden immer wichtiger und sind in der Lehrerausbildung unverzichtbare Schlüsselqualifikationen, weil der einzelne Lehrer in der Lage sein muss, sich in einem immer komplexer werdenden Wissensumfeld zu orientieren. Der Umgang mit Informationen und das Management von Wissen erweist sich gerade im Lehrerberuf als Angelpunkt individueller Kompetenz.

Damit Kompetenz auf der individuellen Ebene aufgebaut werden kann, müssen **Techniken und Instrumente zum persönlichen Umgang mit Informationen** angeeignet werden. Angesichts der potentiellen Flut von Informationen kommt es besonders darauf an, wichtige und entscheidungsrelevante Informationen zu erkennen, zu bewerten, zu selektieren und diese relevanten und bedeutsamen Informationen in das eigene Wissen zu integrieren. Das eigene Wissen muss laufend aktualisiert und erweitert werden. Eine entscheidende Herausforderung besteht schließlich daran, das eigene Wissen so zu organisieren, dass es in konkreten Situationen anwendbar wird und zielerreichendes und erfolgreiches Handeln ermöglicht.

In den Fachseminaren muss deshalb besonderer Wert auf folgende Aspekte bzw. Fragen gelegt werden:

- **Zugang zu relevantem Wissen:**

Welche Wissensquellen und Wissensträger kann ich nutzen?

- **Beurteilung, Auswahl, Selektion von relevantem Wissen:**

Welches Wissen ist für mich wirklich relevant? Welches Wissen ist überflüssig?

- **Integration, Sicherung und Aufbewahrung von Wissen:**

In welchem Kontext ist dieses neue Wissen relevant? Wie kann ich es sinnvoll einordnen und dokumentieren? In welcher Form ist dieses Wissen am besten aufzubewahren und zwar so, dass ich es schnell finden kann?

Hierbei geht es nicht um abstrakte Fragen, auf die theoretische Antworten gefunden werden müssen. Auf diese Fragen müssen die Referendare in ihrer Ausbildung ihre eigenen Antworten finden und eigene Handlungsstrategien entwickeln, damit sie ihren Beruf gut ausüben können. Der entscheidende Vorteil der Ausbildung in der 2. Phase besteht gerade darin, dass nicht nur über wichtige Dinge geredet wird, sondern dass gehandelt wird. Handlungsorientierter Unterricht ist in dieser Phase der Ausbildung keine abstrakte didaktische Leitidee mehr, handlungsorientierter Unterricht wird geplant, selbst praktiziert und erlebt; er findet an zwei Orten statt: Im eigenen Unterricht und in den Seminarsitzungen. Die Ausbildung im Studienseminar ist **Lernen im und am Modell**. Hierbei geht es um das Zusammenspiel von Denken als gedankliches Ordnen des Tuns und tatsächlichem Handeln (vgl. Aebli 1980 und 1981); es geht um den permanenten Wechsel zwischen theoretisch fundierter Unterrichtsplanung und konkreter Unterrichtsdurchführung; hier werden eigene, sinnliche Erfahrungen in konkreten Situationen gemacht – es ist keine Erfahrung aus zweiter Hand mehr. Die anschließende Reflexion und Verarbeitung eigenen Handelns und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für zukünftiges Verhalten machen die wertvollen Lernprozesse im Vorbereitungsdienst aus. Reflexion des eigenen Verhaltens, Reflexion der getroffenen Entscheidungen und der damit verbundenen Annahmen und Überlegungen, das ist auch nach Dörner der richtige Weg, um sich ein möglichst breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten zu erschließen und damit der Logik des Misslingens zu begegnen.

#### 4 Lehrerbildung als Kompetenz-Management

Handlungsorientierter Unterricht, in dem Handlungskompetenzen von Schülern aufgebaut werden sollen, setzt eigene Handlungskompetenz der Lehrkräfte zwingend voraus. Neben der notwendigen Erweiterung der Fachkompetenz müssen im Vorbereitungsdienst verstärkte Anstrengungen unternommen werden, um auch die Methoden-, Sozial- und Selbstregulationskompetenz der angehenden Lehrer zu verbessern. Die durch fächerübergreifendes Lernen angestrebten Kompetenzen und Qualifikationen der Schüler müssen zuerst einmal die Lehrer selbst beherrschen und in ihrer Lehrertätigkeit anwenden.

Bei der Vorbereitung auf den Unterricht im Lerngebiet 6 „Konzepte der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung“ mit seinen Lerninhalten zu Themen wie Personalentwicklung und Leadership, Lernende Organisation, Wissensmanagement, Management von Veränderungsprozessen könnten die Lehrer durch das Studium einschlägiger Fachliteratur und durch die Lektüre von Berichten aus der Unternehmenspraxis noch eine ganze Menge lernen. Dieses neue Wissen kann für ihr Rollenverständnis und für ihr eigenes Handeln in der Organisation Schule und im Unterricht nicht nur aufschlussreich sondern auch sehr nutzbringend sein.

Die Ausbildung im Studienseminar muss sich aufgrund der Defizite der Hochschulabsolventen über weite Strecken mit Fachinhalten befassen und zum Aufbau neuer Wissensstrukturen beitragen, damit die Referendare ihre Unterrichtsverpflichtungen erfüllen können. Die zur Verfügung stehende Zeit reicht jedoch nicht aus, um alle fehlenden Fachinhalte zu behandeln und ihre Umsetzung in konkrete Unterrichtsentwürfe zu besprechen. In den Fachseminaren kann nur exemplarisch und auf die wichtigsten Themen konzentriert gearbeitet werden. Der einzelne Referendar ist somit in seiner täglichen Unterrichtsvorbereitung weitgehend auf sich gestellt. Deshalb ist die Ausbildung in der 2. Phase auch unter diesem Gesichtspunkt vor allem **Persönlichkeitsentwicklung**. Fachleiter müssen neben ihrer Rolle als Fachmann für Lerninhalte und Lehrmethoden eine weitere Rolle ausfüllen, von der der Ausbildungserfolg ihrer Referendare wesentlich beeinflusst wird: Sie müssen sich **als Coach begreifen**. Coaching heißt vor allem auch: Anregungen geben, Ideen entwickeln, inspirieren. Kritik funktioniert nicht. Feedback geben ist etwas anderes als kritisieren. Ratschläge sind immer auch „Schläge“ (vgl. dazu: Sprenger 1995b). Wichtiger ist es, alternative Möglichkeiten aufzuzeigen und Mut zu machen, auch neue Wege zu gehen und gelegentlich zu experimentieren.



Die individuelle Betreuung und Beratung der Referendare während der gesamten Ausbildung im Studienseminar bildet eine entscheidende Basis für die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz. Ohne eine vertrauensvolle und durch gegenseitigen Respekt, Anerkennung des Anderen mit seinen Stärken und Schwächen und ohne eine von beiden Seiten durch Engagement, Leistungsbereitschaft, Aufmerksamkeit, Verlässlichkeit und gegenseitige Achtung geprägte Zusammenarbeit zwischen dem Fachleiter und dem Referendar lassen sich keine dauerhaften und wirkungsvollen Lern- und Entwicklungsprozesse erzielen. Hierarchien sind in der Ausbildung von Lehrern nicht angebracht. Autorität muss sich aus der Anerkennung der Kompetenz des anderen ergeben.

Im Zentrum steht der auszubildende zukünftige Lehrer. Im Zentrum stehen die beruflichen Anforderungen und die notwendigen Qualifikationen und Handlungskompetenzen. Als eine wichtige Schlüsselqualifikation wird hier unter Hinweis auf neue Herausforderungen durch neue Rahmenrichtlinien der Umgang mit Komplexität herausgestellt.

Wie lassen sich die anzustrebenden Handlungskompetenzen in der Seminausbildung weiter konkretisieren? Was lässt sich aus den Forschungsergebnissen zum Umgang mit Komplexität und zum Problemlöseverhalten noch lernen? Worin bestehen weitere Parallelen zum Handeln in komplexen Situationen, wie sie Dörner am Beispiel Tanaland oder Lohhausen aufgezeigt hat und dem Lehreralltag?

Eine weitere wichtige Erkenntnis lautet: **Der Umgang mit Zielen muss gelernt werden!** Mangelnde Zielkonkretisierung und mangelnde Dekomposition eines Komplexzieles ist fatal und führt zu negativen Folgen (wie z.B. Lösung der falschen Probleme, mangelnde Berücksichtigung von Zukunftsprobleme). Das lässt sich auf unterschiedlichen Ebenen und an vielen Beispielen nationaler und internationaler Politik, an Beispielen aus der Wirtschaftspolitik und auch an Beispielen der Unternehmenspolitik aufzeigen. Das Problem zeigt sich bei Entscheidungen im beruflichen Alltag genauso wie auf der privaten Ebene. Unkritische Übernahme von Werten und Zielen, unkritische Wahrnehmung der Situation, Vorurteile und einseitige Sicht der Dinge, mangelnde Problemabgrenzung, statisches und monokausales Denken, kein kreatives Suchen nach Neuem, Anwendung vertrauter und vermeintlich bewährter Verhaltensschemata, die schnelle und einfache Antwort auf eine Fragestellung, für die man sich mehr Zeit nehmen müsste und für die es keine Patentrezepte gibt.

Woran sollte man denken und was sollten Lehrer in ihrer Ausbildung lernen, vor allem auch deshalb, damit sie dieses Wissen an ihre Schüler weitergeben können?

Es ist notwendig, sich seine **Ziele klarzumachen**. Diese Ziele lassen sich auf verschiedenen Ebenen ansiedeln. Es geht auf einer übergeordneten Ebene um die Ziele, die ich mit meinem Beruf z.B. als Lehrer generell verbinde. Auf dieser Ebene handelt es sich um eine Vision, um einen Anspruch, den ich an mich selbst stelle, um eine Selbstverpflichtung. Diese übergeordneten Ziele sind etwas, für das ich mich einsetze, was mir wirklich wichtig ist. Das sind langfristige Ziele, die eng mit meinem Selbstverständnis und mit meinem Rollenverständnis verbunden sind.

Mittelfristige Ziele können im Zusammenhang stehen mit meiner Positionierung innerhalb der Organisation, mit Funktionen und Aufgaben, die ich innerhalb der Organisation, sei es die Schule oder sei es ein Unternehmen, anstrebe.

Jede Organisation erfüllt einen Zweck und muss sich Ziele setzen. Das gilt für alle Unternehmen. Die Unternehmensziele, die damit verbunden Unternehmensgrundsätze, die Leitideen der Unternehmensführung und das nach außen und nach innen wirkende Leitbild, das sind zentrale Lerninhalte im Fach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling. Sie spielen im Lerngebiet 1 eine besonders große Rolle. Unternehmen sind komplexe Systeme, die gestaltet werden, die sich entwickeln, die sich organisieren. Diese Organisation kann in Form einer Aufbauorganisation erfasst und abgebildet werden. Entscheidend für die Zweckerfüllung und für das Erreichen der Unternehmensziele ist das **Organisieren und Managen der Prozesse**. Deshalb genießt die **Prozessorientierung** mit Recht einen hohen Stellenwert. Die Tätigkeiten des einzelnen Mitarbeiters sind immer ein Beitrag zum gesamten Prozess, jeder trägt einen Teil zum Ganzen bei. Weil das so ist muss das Unternehmen als Ganzes, als System betrachtet werden und es muss mit seinen Prozessen analysiert und verstanden werden. Systemorientierung und Prozessorientierung sind zwei Seiten derselben Medaille. Der gleiche Sachverhalt trifft auf die Organisation Schule und damit auf den Arbeitsplatz von Lehrern zu.

Unterrichten bedeutet für den Lehrer, sich mit komplexen Situationen innerhalb eines Systems auseinandersetzen zu müssen. Gute Unterrichtsvorbereitung ohne genaue Klärung und Festlegung der angestrebten Ziele ist schlecht vorstellbar. Nicht alle Ziele können gleichzeitig erreicht werden. Deshalb müssen die Lern- und Handlungsziele, die dem gesamten Lerngebiet

vorangestellt sind, konkretisiert und aufgelöst werden. Jeder Lehrer muss sich bei seiner Unterrichtsvorbereitung immer wieder fragen:

- Was will ich in dieser Unterrichtsstunde erreichen?
- Welche Ziele sind realistisch und angesichts der vorhandenen Randbedingungen und Lernvoraussetzungen der Schüler tatsächlich erreichbar?
- Worauf will ich mich in dieser Stunde konzentrieren?

An dieser Zielklärung richten sich auch die folgenden Fragen aus:

- Anhand welcher Lerninhalte lassen sich die Ziele am besten erreichen?
- Was weiß ich über diese Lerninhalte? Welches Wissen fehlt mir?
- Welche Informationen brauche ich, um mich auf den Unterricht optimal vorzubereiten?
- Wie viele Informationen muss ich noch sammeln und wann kann ich mit der Informationssammlung Schluss machen?
- Welche Informationen benötigen die Schülerinnen und Schüler, damit die Lernziele erreicht werden können?
- Wie muss ich diese Informationen aufbereiten und bereitstellen?
- Auf welche Lernmaterialien kann ich zurückgreifen?
- Welche vorhandenen Materialien kann ich direkt im Unterricht verwenden?
- Welche Möglichkeiten der multimedialen Präsentation sind verfügbar?
- Welche technischen Mittel kann ich einsetzen?

Bei der Planung der Mikrosequenzen muss immer die gesamte Makrosequenz im Blick behalten werden:

- Was soll mit der gesamten Unterrichtssequenz erreicht werden?
- Welche Schwerpunkte sollen die folgenden Stunden haben?
- Welche Ziele strebe ich in den folgenden Stunden an?
- Welche Informationen benötige ich, um die komplette Unterrichtssequenz vernünftig zu planen? Welche Informationen brauchen die Schüler im weiteren Verlauf meines Unterrichts, damit die Lernziele erreicht werden können?

Derartige Fragen gehören zu den **Prinzipien der Unterrichtsplanung**, die im Vorbereitungsdienst angewendet und geübt werden müssen, damit die Lehrer über ein solides Handwerkszeug verfügen und damit zum Meister in ihrer Disziplin werden können.

Fehler bei der Planung und bei der Durchführung von Unterricht sind besonders in der Anfangsphase des Ausbildungsunterrichts und des eigenverantwortlichen Unterrichts nicht zu vermeiden. Sie sind sogar hilfreich, weil Irrtümer ein Durchgangsstadium zur Erkenntnis sind. Wichtig ist, dass die Fehler erkannt und reflektiert werden und dass aus ihnen Schlussfolgerungen für besseres Handeln in ähnlichen Situationen abgeleitet werden. Wichtig ist, dass diese alternativen Handlungsentwürfe und die konkreten Handlungsschemata beim nächsten Mal angewendet, erprobt und wiederum reflektiert werden. Wichtig ist eine **pädagogische Grundhaltung**, die Wert auf Professionalität, Qualitätssicherung und auf kontinuierliche Verbesserung legt. Lehrer müssen - ähnlich wie Führungskräfte auch - im positiven Sinne wirkungsvoll werden (vgl. Malik 2000). Lehrer sollten durch ihre Professionalität dazu beitragen können, Lernende und die Organisation Schule insgesamt in verantwortbarer Weise zu ihren besten Leistungen zu bringen.

Der Weg dorthin führt vor allem über die eigene Erfahrung. Aus dem Wechsel von Planen und Handeln, Entscheidungen treffen und getroffene Entscheidungen und deren Folgen reflektieren und kritisch hinterfragen entwickelt sich im Laufe der Ausbildung eine immer besser werdende Handlungskompetenz und es entsteht Vertrauen in die eigene Kompetenz.

Die Konfrontation mit sehr vielen Fragen, Schwierigkeiten und echten Problemen im Laufe des Vorbereitungsdienst zwingt die angehenden Lehrer dazu, sich auch Gedanken über die **strategische Kompetenzentwicklung** zu machen. Deshalb spielen die folgenden Fragen im Vorbereitungsdienst für das Lehramt an berufsbildenden Schulen eine wichtige Rolle:

1. Welche Kompetenzen sind in meinem Beruf mittel- und langfristig besonders wichtig?
2. In welchen Bereichen muss ich meine Kompetenz weiter ausbauen?
3. Wie kann ich technische Möglichkeiten wie z.B. das Internet sinnvoll nutzen und wie kann ich soziale Netzwerke aufbauen oder mich daran beteiligen, damit eine lebenslange Kompetenzentwicklung möglich wird?

Diese Fragen werden angesichts der Budgetierung der Fortbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung unausweichlich. Fortbildung muss zukünftig im Rahmen der Schulentwicklung als Kompetenzmanagement betrieben werden.

## 5 Schlussbemerkung

Kompetenzmanagement, Wissensmanagement und Selbstmanagement sind unabdingbare Bestandteile einer modernen Seminausbildung. Die Ausbildung im Studienseminar ist **Personalentwicklung**, die einerseits als individualisierter Qualifizierungs- und Ausbildungsprozess aufzufassen ist, gleichzeitig aber auch zur **Organisationsentwicklung** beitragen soll. Diese beiden Prozesse müssen heute in einem unmittelbaren Gesamtzusammenhang gesehen werden.

Berufsbildende Schulen sollen sich zu regionalen Kompetenzzentren entwickeln. Dazu müssen sie sich vor allem als **lernende Organisation** begreifen. Die Mitglieder lernender Organisationen müssen die Kunst der Fünften Disziplin beherrschen: **Das Systemdenken**. Zur Fünften Disziplin gehören auch Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung, Wissensmanagement, Mentale Modelle, gemeinsame Visionen und Team-Lernen.

Das Lerngebiet 1 ist, wie die anderen Lerngebiete der neuen Rahmenrichtlinien auch, **kein Problem**. Es ist eine **Chance**. So muss man das sehen. Wenn man es so sieht, dann gilt auch das folgende Motto (von IKEA): Entdecke die Möglichkeiten.

## Literaturangaben

Aebli, Hans: Denken: Das Ordnen des Tuns. Band I: Kognitive Aspekte der Handlungstheorie.

Stuttgart 1980

Aebli, Hans: Denken: Das Ordnen des Tuns. Band II: Denkprozesse. Stuttgart 1981

Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit,

Stuttgart und München 2000

Senge, Peter M.: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.

Stuttgart 1996

Sprenger, Reinhard, K.: Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt a.M. 1995a

Sprenger, Reinhard, K.: Mythos Motivation. Frankfurt a.M. 1995b