

Sabine Reiher

Heterogenität im Prozess der Schulentwicklung erkennen und nutzen

Abstract

Wie wäre es, wenn Heterogenität in Deutschland nicht mehr als Hindernis und Ursache für Instabilität oder Überforderung erlebt wird und nicht mehr mit Homogenisierung und Selektion darauf reagiert würde? Wie wäre es, wenn Heterogenität als Ressource zur Entwicklung von neuen Lösungsmöglichkeiten bezüglich aktueller Herausforderungen verstanden und eingesetzt würde? Für die berufliche Bildung stellt sich diesbezüglich die Frage, wie derzeitige Prozesse der Schulentwicklung beruflicher Schulen zu gestalten sind, damit Chancen und Herausforderungen durch Heterogenität erkannt und genutzt werden können.

Im ersten Kapitel wird herausgearbeitet, dass Heterogenität eine zentrale Bedingung in der beruflichen Bildung ist. Die entsprechenden Charakteristika werden auf gesellschaftlicher und organisationaler Ebene sowie in Bezug auf die Lernenden aufgezeigt. Im Kapitel zwei werden aktuelle Tendenzen der Entwicklung beruflicher Schulen kurz skizziert und die Relevanz der Bedingung der Heterogenität beschrieben. Dabei werden problematische und förderliche Aspekte aufgezeigt. Zudem wird genauer auf die besonderen Bedingungen durch Interkulturalität eingegangen. Aus diesen Aspekten lassen sich verschiedene Anforderungen an berufsbildende Schulen, die Heterogenität zentral berücksichtigen wollen, ableiten. Darauf aufbauend werden im Kapitel drei die Herausforderungen für entsprechende Schulentwicklungsprozesse schlussfolgernd dargestellt und in Bezug auf die Strukturierung der Vielfalt, des Managements der Vielfalt und der Didaktik der Vielfalt erarbeitet. Ziel ist es, Anregungen zur Nutzung des Entwicklungspotentials durch Heterogenität zu geben und Vielfalt positiv zu erleben.

Inhalt

Einleitung

1. Heterogenität- eine zentrale Bedingung in der beruflichen Bildung
 - 1.1 Heterogenität – Charakteristik in der beruflichen Bildung
 - 1.2 Charakteristik der Heterogenität vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Bedingungen
 - 1.3 Charakteristik der Heterogenität von Lernenden in berufsbildenden Schulen
2. Schulentwicklung und die Relevanz von Heterogenität
 - 2.1 Zentrale Aspekte der Schulentwicklung
 - 2.2 Relevanz von Heterogenität für die Schulentwicklung
 - 2.3 Positive Anreize durch Heterogenität
 - 2.4 Heterogenität durch Interkulturalität
 - 2.5 Anforderungen durch Heterogenität in Bezug auf Schulentwicklung
3. Chancen und Herausforderungen im Umgang mit Heterogenität
 - 3.1 Struktur in der Vielfalt
 - 3.1.1 Steuerungs- und Kontrollelemente im Hinblick auf Heterogenität
 - 3.1.2 Qualitätsentwicklung unter Berücksichtigung von Heterogenität
 - 3.1.3 Dynamische Netzwerkbildung
 - 3.2 Management der Vielfalt
 - 3.2.1 Personalmanagement
 - 3.2.2 Personalentwicklung
 - 3.2.3 Schulentwicklung aus der Gender-Perspektive
 - 3.3 Didaktik der Vielfalt
 - 3.3.1 Individualisierung von Lernzielen
 - 3.3.2 Flexibilisierung der (Aus-)Bildungsprozesse
 - 3.3.3 Partizipation
4. Fazit

Keywords

Heterogenität, Schulentwicklung, berufliche Bildung, Qualitätsentwicklung, Personalentwicklung, Didaktik, Gender, Interkulturalität, Vielfalt

Einleitung

„Die Verschiedenheit der Köpfe ist das größte Hindernis aller Schülerbildung. Darauf nicht zu achten ist der Grundfehler aller Schulgesetze, die den Despotismus der Schulmänner begünstigen und alles nach einer Schnur zu hobeln veranlassen“ (Herbart 1808)

Die Welt, in der wir leben, ist geprägt von Verschiedenheit, Vielfalt und Komplexität. Um darin Orientierung zu finden, ein Gefühl von Überschaubarkeit zu erhalten und Stabilität zu erreichen, sind wir Menschen immer auf der Suche nach Strukturen, Regeln und hierarchischen Ordnungen. Wir sortieren, reglementieren und versuchen zu kontrollieren mit dem Ziel, unsere Umwelt und gewünschte Prozesse darin aktiv gestalten zu können. Schon Herbart wusste darum, dass dies besonders auch für Bildungsprozesse in der Schule von großer Bedeutung ist und unbedingt der Beachtung bedarf. Er weist auf die Gefahr hin, dass die Ignoranz von Verschiedenheit und Heterogenität mit einer Überbewertung von Gleichheit und Kontrolle einhergeht und zu Despotismus und unnatürlicher Gleichmacherei führt.

Dennoch ist in der Geschichte des deutschen Bildungssystems zu erkennen, dass Bemühungen um Homogenisierung und Selektion zur Gestaltung von Bildungsprozessen bis heute eine wesentliche Rolle spielen (vgl. von Salder 2007, 42-46). Demzufolge haben Jugendliche in der beruflichen Bildung schon jahrelange Erfahrungen mit den Auswirkungen der Homogenisierung von Lerngruppen gemacht. Von einer machthabenden Gruppe wird festgelegt, dass nur bestimmte Bedingungen und Leistungen Anerkennung erfahren und zu erhöhten Chancen führen. Die Mehrheit und sozial besser gestellte Leistungsträger werden als „normal“ definiert. Herbart bezeichnet die Verschiedenheit der SchülerInnen als ein Hindernis der Schülerbildung, besonders wenn keine konstruktiven Umgangsformen damit gefunden werden. Ist diese natürliche Heterogenität als ein Hindernis und eine Belastung anzusehen oder birgt sie auch wesentliche Ressourcen in sich, die es zu erkennen und zu nutzen gilt?

In diesem Zusammenhang ist der aktuelle Reformprozess der beruflichen Schulen zu betrachten. Von der streng hierarchisch geordneten und staatlich kontrollierten Schule wird nach einer berufsbildenden Schule gestrebt, die als eigenständig lernende Organisation agiert. Dafür werden Prozesse der Schulentwicklung initiiert, was sich bisher in verschiedenen Modellprojekten niederschlägt. Der Arbeit liegt die Fragestellung zugrunde, wie Schulentwicklung in der beruflichen Bildung zu gestalten ist, wenn Heterogenität als zentrales Thema berücksichtigt wird. Dabei sollen die Ressourcen von Heterogenität bezüglich der aktuellen Herausforderungen genutzt werden.

Im ersten Kapitel wird herausgearbeitet, dass Heterogenität eine zentrale Bedingung in der beruflichen Bildung ist. Deren Charakteristika werden auf gesellschaftlicher und organisationaler Ebene sowie in Bezug auf die Lernenden aufgezeigt. Im Kapitel zwei werden aktuelle Tendenzen der Entwicklung beruflicher Schulen kurz skizziert und die Relevanz der Bedingung der Heterogenität beschrieben. Dabei werden problematische und förderliche Aspekte aufgezeigt. Zudem wird genauer auf die besonderen Bedingungen durch Interkulturalität eingegangen. Aus diesen Aspekten lassen sich verschiedene Anforderungen an berufsbildende Schulen, die Heterogenität zentral berücksichtigen wollen, ableiten. Darauf aufbauend werden im Kapitel drei die Herausforderungen für entsprechende Schulentwicklungsprozesse schlussfolgernd dargestellt und in Bezug auf die Strukturierung der Vielfalt, des Managements der Vielfalt und der Didaktik der Vielfalt erarbeitet.

1. Heterogenität- eine zentrale Bedingung in der beruflichen Bildung

Heterogenität ist für Schulentwicklungsprozesse auf allen Ebenen als grundlegende Eigenschaft anzusehen und damit auch zu berücksichtigen. V. d. Groeben (2003) bezeichnet Heterogenität als „die Ungleichheit der Teile in einem zusammengesetzten Ganzen“, so wie zum Beispiel verschiedene Schülerinnen und Schüler in einer Schule zusammen lernen oder wie verschiedene Bildungsinstitutionen zu einem Bildungssystem gehören. Der Begriff Heterogenität kann somit im Sinne von Verschiedenheit verstanden werden, die innerhalb eines Kontextes als Andersartigkeit und Gegensätzlichkeit bis hin zur Unvereinbarkeit erlebt werden kann. Die eigentlich wertneutrale Vielfalt wird anhand ihrer jeweiligen Differenz zu einer unterstellten Norm innerhalb des jeweiligen Kontextes eingestuft (vgl. Böller et al. 2007, 14). Dabei festgestellte Gleichheit wird als Homogenität bezeichnet. Homogenität und Heterogenität sind Vergleichsergebnisse und damit innerhalb eines Kontextes konstruiert (vgl. Wenning 2007, 23).

Heterogenität ist in der Bildung auf verschiedenen Ebenen zu verstehen (vgl. Böller et al. 2007, 13). In der beruflichen Bildung sind allein schon die Entwicklungsprozesse der einzelnen Institutionen in Bezug auf Entwicklungsziele, -bedingungen, -anforderungen und Ressourcen an sich heterogen. Weiterhin ist von einer heterogenen LehrerInnenschaft hinsichtlich Präferenzen, Erfahrungen, Stärken, Belastbarkeit und Ressourcen auszugehen. Besondere Beachtung findet auch die Heterogenität der SchülerInnen, die in der beruflichen Bildung in kultureller Prägung, sozialer Herkunft, Vorbildung, Alter, Geschlecht, Leistungsfähigkeit und persönlichen Zielen bzw. Chancen liegt.

1.1 Heterogenität – Charakteristik in der beruflichen Bildung

In fachwissenschaftlichen und öffentlichen Debatten ist Heterogenität in der Bildung ein zentrales Thema. Der Diskurs ist stark reformpädagogisch orientiert und zielt auf individuelle Anforderungsgestaltung und Integration ab. Dabei werden hauptsächlich die Lehrkräfte mit anspruchsvollen Erwartungen konfrontiert (vgl. Wischer 2007, 32). In diesem Zusammenhang macht Fend deutlich, dass es bei der Gestaltung von Lernwegen nicht nur darum geht, das Beschäftigungssystem mit den Anforderungen von Heterogenität zu verbinden und es sich ferner nicht ausschließlich um ein technisch-methodisches Problem handelt. Vielmehr liegen gesellschaftspolitische Präferenzen zugrunde, die das gesellschaftlich angestrebte Maß an Gemeinsamkeit und Integration betreffen. Die Ergebnisse der PISA-Studie (2003) weisen darauf hin, dass die Maxime der Stärkung der gemeinsamen Basis in der Gesellschaft in vielen Ländern besser entwickelt ist als im deutschen Bildungssystem (vgl. Fend 2008, 94). Dementsprechend werden nachfolgend aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen und Bedingungen sowie personale Charakteristiken von Heterogenität in Bezug auf berufliche Bildungsprozesse herausgearbeitet.

1.2 Charakteristik der Heterogenität vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Bedingungen

Derzeitige gesellschaftliche Tendenzen wie Globalisierung, verstärkte Einwanderung, demografischer Wandel, technologischer Fortschritt, Wissensexplosion sowie wechselnde Anforderungen in der Arbeitswelt erfordern von der Gesellschaft neue Problemlösungen beispielsweise in Bezug auf Migration, Interkulturalität, Arbeitslosigkeit, Wissensbildung, sozialen Ausgleich und Chancengleichheit. Dabei entstehen vielfältige Möglichkeiten und Erfahrungsräume, die jedoch zunehmend Unsicherheit und Überforderung hervorrufen.

„Die Diversität und Vielschichtigkeit von Erfahrungsräumen, die das Handeln und die Orientierung von Menschen in der modernen Gesellschaft prägen, führen immer wieder zu Irritationen und Fremdheitserfahrungen. Pädagogische Situationen sind zunehmend von Überkomplexität und Eigensinnigkeit gekennzeichnet, wie auch von der Unmöglichkeit, fachliches, theoretisches und didaktisches Wissen einfach zu applizieren“ (Nentwig-Geseman / Schnadt, 2008, 94).

Mit alten Strategien und Vorgehensweisen können derzeitige Probleme meist nicht bewältigt werden, demzufolge wird nach neuen Lösungen gesucht. Als eine wichtige positive Perspektive, bezüglich aktueller Aufgabenstellungen, wird im Bericht über Bildung in Deutschland 2006 hervorgehoben, dass die Wanderungsbewegung aus anderen Staaten nach Deutschland und die damit verbundene kulturelle und soziale Heterogenität der Zuwanderungspopulation ein großes Entwicklungspotenzial für die deutsche Gesellschaft bieten, welches es zu entfalten gilt (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, 137).

Eine weitere Herausforderung unserer Gesellschaft wird im Bericht zur „Bildung in Deutschland 2008“ herausgearbeitet:

„Vor dem Hintergrund des sektoralen Wirtschaftswandels und steigender Qualifikationsanforderungen einerseits und der strukturellen Veränderung des beruflichen Ausbildungssystems mit der zunehmenden Heterogenität der um Ausbildung nachfragenden Jugendlichen andererseits vergrößern sich die Passungsprobleme zwischen dem schulischen und beruflichen Bildungssystem sowie zwischen diesen beiden und der Hochschule“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008, 153).

Besonders Jugendliche mit Migrationshintergrund, die einen Ausbildungsplatz suchen, haben dabei viele Hürden zu überwinden. Lediglich 29% dieser BewerberInnen erhielten 2006 eine Ausbildungsstelle. Wohingegen die Chancen für BewerberInnen ohne Migrationshintergrund bei 40% lagen (vgl. BMBF 2007, 129).

Ein weiterer Aspekt ist die deutsche Tradition der Selektion (inklusive gesellschaftlicher Auf- und Abwertung) von SchülerInnen im dreigliedrigen Schulsystem mit Haupt-, Realschule und Gymnasium. Ziel dieses Systems ist es, Lernen in homogenen Lerngruppen zu ermöglichen (vgl. Fend 2008, 93; Prengel 2006, 19f, 61). Kritische Autoren sprechen diesbezüglich von einer Illusion, da Lernprozessen trotz Selektion immer verschiedene Lernstrategien, unterschiedliche Interessen, Vorwissen sowie Lernbedürfnisse zugrunde liegen. Zudem bietet Homogenität keine Garantie für Lernerfolg, weil insbesondere Heterogenität vielfältige Lernanreize bereithält (vgl. Knauf 2007, 52; von Saldern 2007 u.a.). Zu beachten ist ebenfalls, dass dabei neben dem Leistungsniveau auch die soziale Herkunft von immenser Bedeutung ist und Kinder mit Migrationshintergrund sowie Kinder aus sozial benachteiligten Familien wesentlich schlechtere Chancen auf eine höhere Bildung haben. Dies hat Einfluss auf Zugangsbedingungen und Struktur in der beruflichen Bildung (vgl. BMBF 2005, 14).

Diese kurze Darstellung zeigt nur beispielhaft auf, welche gesellschaftlichen Hintergründe und Einstellungen in Bezug auf Heterogenität in der beruflichen Bildung charakteristisch sind. Die zentralen Bedingungen, die sich aufgrund von Heterogenität in Bezug auf Interkulturalität, Leistungsunterschiede und gesellschaftliche Zielvorstellungen ergeben, erfordern auch die Auseinandersetzung mit den individuellen Unterschieden zwischen den Personen. Darauf wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

1.3 Charakteristik der Heterogenität von Lernenden in berufsbildenden Schulen

Jeder Schüler und jede Schülerin ist aus pädagogischer Hinsicht einmalig und verdient damit individuelle Behandlung und Rücksichtnahme. Hahn / Clement arbeiten heraus, dass wesentliche Aspekte von Heterogenität im Klassenraum aufgrund von Differenzen bezüglich des Geschlechts, der Kultur, der Begabung, der Vorbildung, der Intelligenz, des Alters und des sozialen Status zu sehen sind, welche sich beim schulischen Lernen in Unterschieden hinsichtlich der Lernerfahrungen und Lernvoraussetzungen niederschlagen. Dies hat Auswirkungen auf den jeweiligen Lernstand, das Lerntempo und die Arbeitsweisen der Lernenden. In der beruflichen Bildung sind besonders in berufs- und ausbildungsjährübergreifenden Lerngruppen auch individuelle Schwerpunktsetzungen innerhalb der Ausbildungsberufe, eine Vielzahl vertretener Betriebe und kürzere oder längere Berufserfahrungen der Lernenden zu beachtende Differenzen. Diese stellen die Lehrkräfte vor besondere Herausforderungen (vgl. Hahn / Clement 2007).

Infolge der Zunahme von Migranten in der Bevölkerung wirken sich besonders die Differenzen bezüglich der kulturellen Hintergründe auf den Bereich der beruflichen Bildung aus. Der Anteil von ausländischen SchülerInnen in beruflichen Schulen lag 2007 bundesweit insgesamt bei durchschnittlich 6,7 %, davon sind jeweils 14,8 % im Berufsgrundbildungsjahr bzw. Berufsvorbereitungsjahr und in Berufsaufbauschulen vertreten (vgl. BMBF 2008, 130). Hinsichtlich der Heterogenität der SchülerInnen weist beispielsweise das Ergebnis der Hamburger Studie ULME 2002/2003 darauf hin, dass das Leistungsniveau von SchülerInnen türkischer, iranischer und afghanischer Staatsangehörigkeit bei Neuzugängen in der Berufsfachschule und Berufsschule besonders gering ist und sich gravierend vom Leistungsniveau deutscher SchülerInnen mit und ohne Migrationshintergrund sowie SchülerInnen aus anderen Ländern unterscheidet (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, 156). Dadurch entstehen besonders hohe Anforderungen an die Gestaltung entsprechender Bildungsangebote.

In Bezug auf Heterogenität im schulischen Bildungsprozess wurden verschiedene Charakteristika aufgezeigt. Zum einen kann sich die Vielfalt positiv auswirken, notwendige Entwicklungschancen bieten und Lernaktivitäten fördern. Zum anderen kann es zu Instabilität und Überforderung durch überhöhte Anforderungen führen. Bei der konstruktiven Gestaltung von Entwicklungsprozessen im Bereich der beruflichen Bildung sind die beschriebenen gesellschaftlichen und personalen Aspekte zu berücksichtigen. Dies gilt besonders auch für die Entwicklungsprozesse berufsbildender Schulen.

2. Schulentwicklung und die Relevanz von Heterogenität

Die Veränderungen in der Gesellschaft fordern vielfältige Entwicklungsprozesse von beruflichen Schulen heraus. Gleichzeitig sind sie deren Bedingungen. Entsprechend derzeitiger Bestrebungen sind die aktuellen Schulentwicklungsprozesse berufsbildender Schulen auf die Veränderung der Schule hin zu einer eigenständig agierenden lernenden Organisation ausgerichtet.

2.1 Zentrale Aspekte der Schulentwicklung

Mit dem Umstrukturierungsprozess der Wirtschaft in den 90er Jahren, welcher von einer Qualitäts- und Globalisierungswelle geprägt war, wurde der Anstoß zu grundlegenden Veränderungen in der beruflichen Bildung gegeben. Aufgrund der veränderten Anforderungen wurde ein Reformprozess eingeleitet, welcher zuerst die Neuordnung der Berufe bewirkte und nachfolgend grundlegende strukturelle

Veränderungen, besonders der beruflichen Schulen, einleitete (vgl. Becker et al. 2006, 18).

In Bezug auf die Entwicklung berufsbildender Schulen wurden in der BAEGLE-Studie (2006) verschiedene Entwicklungsstränge identifiziert, die zwar eine ähnliche Zielsetzung haben, jedoch heterogen ausgerichtet sind. Die angestrebte Eigenständigkeit wird durch veränderte Außensteuerungen und Initiativen aus der Schule heraus unterschiedlich definiert und realisiert. Demzufolge treffen heterogene Zielsetzungen und Realisierungsvorstellungen der Beteiligten aus Politik, Landesverwaltung und Bildungsinstitutionen aufeinander und das Verhältnis von Verantwortungsabgabe, Verantwortungsübernahme, Kontrolle und Ressourcenbereitstellung müssen noch geklärt werden. Hierbei entsteht ein Spannungsfeld zwischen Maßnahmen zur Optimierung der staatlichen Verantwortung einerseits und der deutlichen Rücknahme staatlicher Zuständigkeiten zugunsten der Verantwortung an Schulen andererseits (vgl. Becker et al. 2006, 126 f). In diesem Prozess wird zudem eine neue Heterogenität produziert, da Gestaltungsspielräume schulspezifisch erworben werden und nicht unbedingt auf Nachbarschulen transferierbar sind. Dies ist widersprüchlich zu den landesweiten Bemühungen zur Einführung einheitlicher und standardisierter Qualitätsmanagementsysteme (vgl. Becker et al. 2006., 128).

In der Studie zum Stand der Weiterentwicklung berufsbildender Schulen zu eigenständig agierenden lernenden Organisationen als Partner der regionalen Berufsbildung (BEAGLE) wurde herausgearbeitet, dass die Schulentwicklungen sich auf die Bereiche Bildungsverantwortung, Personalverantwortung, Finanzverantwortung, Steuerungsverantwortung und Qualitätsverantwortung beziehen und worin deren Veränderungen bestehen. Hierbei werden mehr Entscheidungs- und Verantwortungsübernahmemöglichkeiten der Schulen in Bezug auf Personaleinsatz, Personalentwicklung, Gestaltung des Bildungsangebots, Finanzverantwortung mithilfe von Budgetierung und Qualitätsentwicklungsprozessen angestrebt. Ziel ist es, traditionelle Hierarchien aufzulösen und mehr Eigenverantwortung an die Handelnden abzugeben, welches sich in veränderten Gremien- und Kooperationsstrukturen sowie in der Organisation von LehrerInnenteams niederschlägt. Dies hat auch eine neue und noch zu klärende Funktion der Schulleitung zur Folge, welche dafür spezielle Qualifikationen benötigt. Zur Steuerung der berufsbildenden Schulen werden die Einführung von Bildungsstandards, Qualitätsstandards und Evaluationssystemen favorisiert. Dabei liegt der Schwerpunkt in der Output-Orientierung, d. h. eine Konzentration auf Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Auswertungsverfahren in Bezug auf Kennzahlen wie Absolventenquoten, Abbrecherzahlen, Ausbildungsdauer, Prüfungsnoten wie auch Übernahmequoten auf dem Arbeitsmarkt und Arbeitslosenquoten (vgl. Becker et al. 2006, 95-126).

2.2 Relevanz von Heterogenität für die Schulentwicklung

Die geschilderten Entwicklungen berufsbildender Schulen sind kritisch zu betrachten. Es ist zu fragen, ob und wie durch strukturelle Umgestaltungen von Schule der Heterogenität der SchülerInnen, der LehrerInnen und der regionalen Bedingungen besser entsprochen werden kann. Weiterhin ist zu fragen, ob und wie Qualitätsstandards, Bildungsstandards, Evaluationssysteme und eine Output-Orientierung zur Steuerung von Bildungsprozessen den Bedingungen von Heterogenität entsprechen bzw. wie Heterogenität dabei als Ressource eingesetzt werden kann. Ziel ist es, den historisch bekannten Fehler der Gleichmacherei durch institutionelle Organisation zu vermeiden. Vielmehr sollen die Ressourcen aufgrund

vorhandener Diversität, mithilfe dynamisch angelegter Struktur, nutzbar gemacht werden.

Die Hoffnung für die Zukunft liegt auf der heranwachsenden Generation. Somit werden nach neuen pädagogischen Konzepten, Neustrukturierungen von Bildungsprozessen und Bildungsinstitutionen gefragt. Der berufliche Bildungsprozess soll die Jugendlichen auf zukünftige Anforderungen vorbereiten und sie dafür stärken. In Anbetracht dessen zählen interkulturelle Kompetenz, Flexibilität, Problemlösefähigkeit, Ausgleich sozialer Ungleichheiten und optimale Ressourcennutzung zu den zentralen Kompetenzen, die zu erwerben sind.

Aufgrund der zunehmenden Heterogenität treten individualisierte Lernformen, die selbstgesteuertes Lernen ermöglichen, in den Vordergrund, sodass Lernprozesse entsprechend den persönlichen Bedingungen angeregt werden können. Besonders in der Jugendberufshilfe werden „individuelle Förderung, differenzierte Bausteine in neuen Maßnahmesystemen, Lebensweltbezüge, den Jugendlichen angemessene Lernformen, ein ganzheitliches Förderkonzept, aber auch zielgruppenbezogene Ansätze (z. B. geschlechtsspezifische Konzepte) und eine mit allen Beteiligten abgestimmte Förderung“ fokussiert (BMBF 2005, 34). Die Jugendlichen werden selbst zum Ausgangspunkt der pädagogischen Arbeit. Dies sind Antworten der Praxis, um der Heterogenität der Zielgruppe und den wachsenden Anforderungen gerecht werden zu können (vgl. BMBF 2005, 34).

Wie Hahn / Clement herausarbeiten, stellt ein größeres Ausmaß an Verschiedenheit bei den SchülerInnen, sei es in Bezug auf kulturelle Hintergründe, Leistungsvermögen oder Lernziele, sehr hohe Ansprüche an die fachliche Kompetenz der Lehrkräfte. Zum Beispiel selbst curricular vermeintlich identische fachliche Lerngegenstände benötigen für jeden Beruf eine eigene Lernperspektive, sodass die Lehrkräfte über fachinhaltliches Wissen und Einblicke in verschiedene Ausbildungsbetriebe sowie die jeweiligen Berufe des Berufsfeldes verfügen müssen, um den Erwartungen gerecht werden zu können (vgl. Hahn / Clement 2007). Hinsichtlich der didaktisch-methodischen Kompetenz wird von den Lehrkräften im Umgang mit Heterogenität ein breites Repertoire an Unterrichtsstrategien verlangt, welche sie auch entsprechend dem jeweiligen Lernstand der SchülerInnen einsetzen können. Demzufolge besteht die Notwendigkeit, dass Lehrkräfte in der Lage sind, sehr komplexe Unterrichtsarrangements managen zu können (vgl. Wischer 2007, 34). Daher sind die Anforderungen an die Schulentwicklung, dass Bedingungen für die Realisierung solcher neuen Konzepte, die Heterogenität zentral berücksichtigen, zum Beispiel durch Fort- und Weiterbildung sowie neue Zeit- und Raumstrukturen, geschaffen werden.

Neben den beschriebenen Herausforderungen sind auch die positiven Aspekte von Heterogenität, als Grundlage für wichtige Lernanreize zu fokussieren.

2.3 Positive Anreize durch Heterogenität

In der SIMS-Studie (2000) wurde festgestellt, dass sich eine zunehmende Leistungsheterogenität einer Lerngruppe bei konstantem Fähigkeitsniveau positiv auf die Leistungsentwicklung auswirkt. Ebenso ließ sich, unter Kontrolle des Fähigkeitsniveaus, ein positiver Effekt auf die sozialen Zusammensetzungen der Schülerschaft feststellen. Dabei profitieren besonders die leistungsschwächeren Schüler stärker vom sozialen Niveauanstieg. Diese Effekte ließen sich in mehreren Ländern nachweisen. (vgl. Baumert / Stanat / Watermann 2006, 105). Gerade Jugendliche benötigen für ihren Lernprozess die soziale Erfahrung mit Stärkeren und Schwächeren, um auch für den Einsatz in Betrieben über soziale Kompetenzen in Form von Solidarität und kollektivem Denken zu verfügen (vgl. BMBF 2005, 100).

Dies muss in der Gestaltung der Bildungsangebote von den jeweiligen Schulen berücksichtigt werden.

Ein weiterer relevanter Aspekt für die Schulentwicklung ist die kulturelle Vielfalt der SchülerInnen und die damit verbundenen Problemstellungen.

2.4 Heterogenität durch Interkulturalität

Wie in Kapitel 1.3 bereits dargestellt, ist die Situation der beruflichen Bildung unter anderem stark von Interkulturalität geprägt. Die Vielfalt der kulturellen Herkunft der SchülerInnen bietet zum einen Entwicklungspotenziale. Im Bildungsbericht werden besonders Mehrsprachigkeit und kulturelle Heterogenität als unterschätzte Ressource für die Gestaltung von internationalen Austauschbeziehungen angesehen (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, 137). Zum anderen bringen sprachliche Barrieren, unterschiedliche Leistungsstände und kulturell bedingte Verschiedenheiten Probleme mit sich. Interkultureller Bildung und Erziehung kommt dementsprechend in der beruflichen Bildung eine Schlüsselfunktion und Querschnittsaufgabe zu. Im Sinne interkultureller Kompetenz muss davon ausgegangen werden, dass Heterogenität der Normalfall ist und nicht nur MigrantInnen Unterschiede zu anderen Menschen aufweisen. Dies bedeutet vor allem, dass bisherige Einstellungen, Denk- und Wahrnehmungsmuster, Selbstverständlichkeiten, Gewohnheiten und professionelle Routinen dahingehend kritisch überprüft werden, ob sie gesellschaftlichen Verhältnissen angemessen sind und dem Recht auf Bildung, unabhängig vom kulturellen Hintergrund bzw. ethnischer Herkunft, entsprechen (vgl. BMBF 2005, 264). Reflexive Kompetenzen sind zentrale Voraussetzung, damit eigene sozialisationsbedingte Prägungen hinterfragt werden können. Ziel ist es, dass offen in neue Situationen hineingegangen werden kann und jeweils adäquate Lösungsmöglichkeiten entfaltet werden können (vgl. Sprung 2003, 2).

Im Bericht über Bildung in Deutschland wird darüber hinaus darauf hingewiesen, dass sich durch die Zu- und Abwanderungsprozesse die Zusammensetzung der Bevölkerung stetig verändert und somit auch die Population der Schülerinnen und Auszubildenden fortlaufend inkonstant ist (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, 139). Durch wechselnde Interkulturalität ist der Umgang mit Heterogenität ein zentrales Thema in der Gestaltung der beruflichen Bildung, die den wandelnden Bedingungen der Gesellschaft angepasst werden muss und hohe Flexibilität der Beteiligten erfordert. Besonders die Benachteiligung von MigrantInnen aus unterschiedlichen Ländern und die gravierenden Kompetenzunterschiede zur übrigen Bevölkerung, auch in der zweiten Generation von MigrantInnen (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, 179 f), sind wesentliche Probleme.

2.5 Anforderungen durch Heterogenität in Bezug auf Schulentwicklung

Die in diesem Kapitel herausgearbeiteten Aspekte von Heterogenität sind auf allen Ebenen der Schulentwicklung relevant. So sind die Unterschiede der SchülerInnenenschaft hinsichtlich Kultur, Geschlecht, Alter und Leistungsmöglichkeiten eine große Herausforderung in Bezug auf die Bildungsverantwortung der Schule. Ausbildungsgänge, Übergangsangebote und Unterrichtsgestaltung gilt es, diesen Bedingungen anzupassen. Dafür ist es notwendig, dass ausreichende Ressourcen bereitgestellt werden und die Schule ihre Finanzverantwortung durch flexible Zeit-, Material- und Personalressourcen entsprechend gestalten können. Außerdem ist die Lehrerbildung daraufhin auszurichten, dass den Anforderungen an individuelle Lehr-Lern-Arrangements gemäß dem jeweiligen Leistungsstand und persönlichem Lernziel entsprochen werden kann. Demzufolge benötigt Schulentwicklung, die ihren

Fokus Heterogenität setzt auch auf der Ebene Personalentwicklung spezielle Konzepte. Dabei ist die Heterogenität der Lehrer und Lehrerinnen, als Ressource zur Erweiterung von Problemlösemöglichkeiten einzusetzen, um der Verschiedenheit der SchülerInnen besser gerecht werden zu können. Wie Rolff in den Studien zu einer Schulentwicklungstheorie herausarbeitet, kann Schulentwicklung nur im Zusammenhang von Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung gesehen werden, da diese Bereiche untrennbar miteinander in Wechselbeziehung stehen (vgl. Rolff 2007, 16). Dementsprechend werden nachfolgend konkrete Anregungen und Herausforderungen bezüglich einer Schulentwicklung mit dem Fokus Heterogenität erarbeitet.

3. Chancen und Herausforderungen im Umgang mit Heterogenität

Chance und Herausforderung von Schulentwicklung liegen darin, dass die Heterogenität der SchülerInnenschaft, der LehrerInnenschaft und der verschiedenen Institutionen als Ressource sowie als Entwicklungsmotor eingesetzt werden kann und nicht aufgrund einer Illusion von Homogenität (vgl. Kap 1.2) zum Störfaktor wird. Trotzdem ist in der Vielfalt auch eine ordnende Struktur und Stabilität herzustellen. Dieses Spannungsfeld lässt, für eine Schulentwicklung mit dem Fokus Heterogenität, drei grundlegende Herausforderungen erkennen:

- Eine Herausforderung im Umgang mit Heterogenität ist, dass die Vielfalt zu Unübersichtlichkeit und Instabilität führen kann. Dementsprechend sind strukturgebende Elemente in den Schulen zu integrieren, die Transparenz und Orientierung ermöglichen aber trotzdem dynamisch, gemäß den aktuellen Bedingungen, angepasst werden können.
- Eine zweite Herausforderung ist es, die durch Heterogenität entstandene Vielfalt so zu managen, dass ein funktionierendes Ganzes entsteht, in dem die Möglichkeiten und Ressourcen aller Elemente integriert und genutzt werden können.
- Die dritte Herausforderung liegt in der didaktischen Gestaltung des Unterrichts unter heterogenen Bedingungen, welche im Zusammenhang von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Bildungsverantwortung zu sehen ist.

3.1 Struktur in der Vielfalt

In der Berufsbildungslandschaft gibt es derzeit vielfältige Entwicklungen und Angebote. Festzustellen ist, dass das Übergangssystem eine zentrale Bedeutung in der beruflichen Bildung hat. Es wurden sehr unterschiedliche Bildungsangebote entwickelt, die den Jugendlichen jedoch ungleiche Perspektiven eröffnen, was zu Unübersichtlichkeit führt. Zudem wird mit diesen Maßnahmen den AbsolventInnen kein qualifizierter Ausbildungsabschluss vermittelt und es werden keine Ansprüche auf Berufsausbildung bzw. auf einen Arbeitsplatz gesichert (vgl. Bildungsbericht 2008, 97). Das heißt, es sind zwar vielfältige Angebote entstanden, die jedoch noch keine Stabilität im Eingliederungsprozess der Jugendlichen sichern. Innerhalb der BEAGLE-Studie wurde außerdem festgestellt, dass die Realisierung der Schulprogramme von den LehrerInnen nicht nur vielfältigere und umfangreichere Aufgaben abverlangt, sondern auch die einzelne Lehrkraft durch die Öffnung der Schule in ein politisches Spannungsfeld rückt. Dies hat zur Konsequenz, dass ein Drittel der Kollegien Schulentwicklungsprogramme ablehnt, während sich ein weiteres Drittel neutral dazu verhält und lediglich das verbleibende Drittel sich mit der aktiven Umsetzung identifiziert. Mithin kann die Lösung nicht darin gesehen werden, die Angebote und Neuerungen zu vermehren. Vielmehr ist Schulentwicklung

prozesshaft auszurichten. Es sollte immer eine Balance zwischen bottom-up Entwicklungsprozessen aus dem Inneren von Schulen heraus und einem dynamisch strukturierenden gesetzlichen Rahmen ermöglicht werden (vgl. Becker et al. 2006, 134). Dies ist besonders für alle strukturgebenden Entwicklungsprozesse, im Zusammenhang mit Steuerungs- und Kontrollelementen, Qualitätsentwicklung und Netzwerkbildung anzuwenden.

3.1.1 Steuerungs- und Kontrollelemente im Hinblick auf Heterogenität

Wie Becker et al. Heben hervor, dass es nach wie vor die Regel ist, dass zahlreiche Erlasse weiterhin versuchen, eine enge und damit kalkulierbare Regelungsdichte bei der Steuerung berufsbildender Schulen sicherzustellen. Es wird festgestellt, dass die hohe Erlassdichte die Reformprozesse behindert und damit lediglich der top-down Prozess gestärkt wird (vgl. Becker et al. 2006, 128). Dies steht im Widerspruch zu dem Bestreben nach mehr Selbstständigkeit der beruflichen Schulen und wird auch den heterogenen Bedingungen der einzelnen Schulen nicht gerecht. Hinzu kommt, dass die Verschiebung von einer Input-Orientierung hin zu einer Output-Orientierung (vgl. Kap. 2.1) Heterogenität nicht ausreichend berücksichtigt. Absolventenquoten, Abbrecherzahlen, Ausbildungsdauer, Prüfungsnoten wie auch Übernahmequoten auf dem Arbeitsmarkt und Arbeitslosenquoten als Hauptvergleichsaspekte berücksichtigen weder individuelle Leistungsmöglichkeiten der einzelnen SchülerInnen noch die regional unterschiedlichen Bedingungen und Anforderungen des Arbeitsmarktes. Demzufolge ist es eine Herausforderung für Schulentwicklungsprozesse, realistischere Vergleichsaspekte zu erarbeiten bzw. diesen Vergleichsaspekten nur eine ihnen entsprechende Wertigkeit beizumessen, damit unnatürliche Normierung von Lernenden und eine Orientierung am Mittelmaß aufgebrochen werden (vgl. Stroot 2007, 53).

Eine Bestrebung zur Strukturierung in der beruflichen Bildung ist in der Diskussion zur Einführung von Bildungsstandards zu erkennen. Im Berufsbildungsbericht wird der Vorteil beispielsweise darin beschrieben, dass Fachgruppen und Fachkonferenzen mit Hilfe von Bildungsstandards besser kooperieren können, da für die Planung und Auswertung eine gemeinsame Grundlage gegeben ist (vgl. BMBF 2008, 396). Wie Fischer / Bank jedoch herausarbeiten, dienen nach Klieme (2004) Bildungsstandards vor allem als Kontrollsystem. Dabei fehlen in derzeitigen Bildungsstandards vor allem handlungsbezogene Kompetenzkonzepte, welche aktuell in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik erörtert werden. Hinzu kommt, „dass nicht nur heterogene ökonomische Weltbilder und eine Vielfalt fachdidaktischer Konzepte den Referenzrahmen abstecken, sondern dass zugleich outputorientierte Standards für die pädagogische Arbeit zu beachten sind“ (Fischer / Bank 2006, 2). Wesentliche Aspekte sind diesbezüglich, wer die Definitionsmacht für die Bildungsstandards erhält und ob sie als Kontrollsystem oder eher als Leitlinien zur Orientierung verstanden werden (vgl. Fischer / Bank 2006, 2 f.). In Bezug auf die heterogenen Bedingungen bei SchülerInnen, LehrerInnen und Institutionen erscheint es unrealistisch, dass einheitliche Standards mit Output-Orientierung, die zur Kontrolle eingesetzt werden, Ziel von Bildungsprozessen unter Nutzung von Ressourcen der Heterogenität sein können, da sie individuelle Stärken und Voraussetzungen der Personen und Regionen nicht integrieren können. Als Leitlinien zur Zielvorgabe für individuelle Lernprozesse, in Bezug auf handlungsbezogene Kompetenzkonzepte, könnten sie hingegen strukturierend eingesetzt werden. Somit besteht die Herausforderung darin, dass Bildungsstandards im Dienst der Heterogenität, d. h. zu deren Strukturierung und nicht zu deren Unterdrückung, entwickelt und eingesetzt werden. Das Ganze kann nur in einer Struktur der offenen

Ganzheit gewahrt und gedacht werden (vgl. Welsch 1987, 62 f). Ziel ist also, dass nicht alle SchülerInnen über gleiche vorgegebene Kompetenzen verfügen, sondern ihr eigenes Profil anhand ihrer Stärken innerhalb des beruflichen Rahmens entwickeln bzw. vertreten und dadurch zu einer Vielfalt von Problemlösemöglichkeiten im Berufsfeld beitragen können. Solche Steuerungsprozesse im Rahmen der Schulentwicklung beruflicher Schulen sollen die Stabilisierung von Bildungsprozessen unter heterogenen Bedingungen ermöglichen.

3.1.2 Qualitätsentwicklung unter Berücksichtigung von Heterogenität

Im Zusammenhang mit den Steuerungs- und Kontrollfragen stellt sich auch die Frage, anhand welcher Kriterien die Qualität der Schulen entwickelt und gemessen werden kann. Fend arbeitet heraus, dass in Deutschland intensive Bemühungen zu beobachten sind und umfangreiche Qualitätskataloge erarbeitet werden, die vielfältige Anregungen und Forschungsergebnisse der letzten Jahre aufgreifen. Er weist jedoch darauf hin, dass diese umfangreichen Qualitätsvorgaben vorrangig handlungstheoretisch auf der Makroebene erarbeitet und damit rekontextualisiert werden und folglich nicht mit den Bedingungen und Möglichkeiten der Handlungsebene übereinstimmen (vgl. Fend 2008, 217).

Zur Qualitätssicherung werden in der beruflichen Bildung verschiedene Möglichkeiten eingesetzt. Dazu zählen Selbst- und Fremdevaluation. Becker et al. kommen zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Selbstevaluation als Teil von Selbstlernprozessen die Initiierung wirksamer Veränderungen ermöglicht, bei der auch Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme vermieden werden und eine Enthierarchisierung von Organisationen ermöglicht wird. Wohingegen Fremdevaluation eher als kontraproduktiv und hemmend, für zügige Schulentwicklung wirksam ist (vgl. Becker et al. 2006, 115). Fremdevaluation wird jedoch von Schulaufsichtsbehörden als notwendig angesehen. Dabei werden Ziel- und Leistungsvereinbarungen oder Standards für Bildungsgänge herangezogen. Becker et al. weisen darauf hin, dass Qualitätsmanagementsysteme als Grundanforderung unbedingt eine authentische Verbindung von Selbst- und Fremdevaluation aufweisen müssen, als Hilfestellung zur Schulentwicklungsarbeit dienen sollen und sich auf die Erfüllung des überregional geltenden Bildungsauftrags zu konzentrieren haben (vgl. Becker et al. 2006, 120).

In Bezug auf die Heterogenität der SchülerInnen, der LehrerInnen und der institutionellen Bedingungen kann Fremdevaluation nach einheitlichen Standards durchaus unterstützend angewandt werden, um überregionale Vergleichbarkeit der Bildungsgänge zu sichern. Um jedoch der Heterogenität gerecht zu werden und die jeweiligen Stärken der Standorte bzw. der handelnden Personen entsprechend den regionalen Bedürfnissen zu entwickeln, liegt die Herausforderung darin, das Augenmerk besonders auf Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation zu richten. Wie Becker et al. herausstellen, kann demzufolge die eigentliche Überprüfung der Schulen nur als notwendiger Teilschritt zur Schulberatung betrachtet werden. Dabei soll das Verfahren unbedingt unterstützende und keine vorrangig wertende Funktion erhalten (vgl. Becker et al. 2006, 118).

3.1.3 Dynamische Netzwerkbildung

Berücksichtigung von Heterogenität bei der Schulentwicklung bedeutet auch, die besonderen regionalen Bedingungen vor Ort zu nutzen und in die Ausbildung einzubeziehen. Die Herausforderung liegt darin, die berufliche Schule in ein Netzwerk einzubinden, sodass Verbindungen zur regionalen Wirtschaft, anderen Ausbildungseinrichtungen, Verbänden, Gewerkschaften, Eltern, Hochschulen usw.

geknüpft werden. SchülerInnen wird damit der Übergang zur Arbeitswelt und weiterführender Bildung erleichtert. Ihnen werden vielfältige Möglichkeiten zur Unterstützung von individuellen Lern- und Lebenswegen eröffnet, welche der Heterogenität der SchülerInnen gerecht werden. Schüler könnten so bei den Übergängen zu hochschulischen Ausbildungen sowie bei der Praktikums- bzw. Arbeitsstellensuche unterstützt werden.

Diesbezüglich besteht die Herausforderung für die Schulentwicklung darin, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen für Schulen komplexer werden, was auch für die LehrerInnen deutlich erweiterte Aufgabenbereiche zur Folge hat. So ist eine Balance herzustellen, die hochqualitativen Unterricht ermöglicht und eine gleichzeitige Gestaltung der regionalen Einbindung realisiert. LehrerInnen sind dabei auch als Repräsentanten gefordert, welche die Bildungsansprüche der Schule gegenüber den Partnern überzeugend vertreten (vgl. Becker et al. 2006, 126 f.). Aufgrund des damit eröffneten Gestaltungsspielraumes können die Stärken der heterogenen LehrerInnenschaft verschiedentlich genutzt werden und den unterschiedlichen Ansprüchen und Bedingungen der SchülerInnenschaft entsprochen werden.

3.2 Management der Vielfalt

Die berufliche Schule wird als ein Ort wahrgenommen, an dem verschiedene Personen mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen und individuellen Zielsetzungen aufeinandertreffen. Damit in dieser Vielfalt Gemeinschaft wachsen kann und die Ressourcen der einzelnen Mitglieder genutzt werden können, ist dies entsprechend zu organisieren. In der Wirtschaft gibt es zum Umgang mit Heterogenität den Ansatz des „Diversity-Managements“, welcher auch Anregungen für das Management von Schulen enthält, die sich der Herausforderung des ressourcenorientierten Umgangs mit Heterogenität stellen wollen.

Diversity-Management (DiM) dient als personalpolitisches und strategisches Konzept unter Berücksichtigung der vielfältigen Unterschiede zwischen den Mitarbeitern und setzt diese gezielt ein. Grundlegend ist dabei ein Rahmen durch ein gemeinsames Zielsystem bzw. Leitbild, welches jedoch durch unterschiedliche Wege erreicht werden kann. So werden zum Beispiel bewusst unterschiedliche kulturell bedingte Rationalitätskonzepte zur Realisierung von Zielen eingesetzt. Dazu gehören ebenfalls die Beachtung der Chancengleichheit von Männern und Frauen, Alters-Diversity, Integration von behinderten Menschen, die Realität gelebter interkultureller Vielfalt und die Beachtung einer Work-Life-Balance (vgl. Wagner / Voigt 2007, 4 f.). Ziel ist es, dass durch den Einsatz und die bewusste Nutzung der Verschiedenheit vorhandene Ressourcen erschlossen und genutzt werden können. Gleichzeitig können dadurch negative Gefühle durch Ausgrenzung vermieden werden, sodass die Unternehmen in Wettbewerbs-, Wertsteigerungs- und Strategieoptimierung erfolgreicher sind und sich flexibel den Veränderungen der wichtigen Produkt- und Arbeitsmärkte anpassen können. Außerdem entspricht Diversity-Management den ethischen Grundsätzen von Fairness und Recht im Sinn von Corporate Social Responsibility (vgl. Wagner / Voigt 2007, 2).

In der Schulentwicklung stellt sich diesbezüglich die Herausforderung hinsichtlich der Schulorganisation besonders für das Personalmanagement und die Personalentwicklung. Ein Personalmanagement, welches im Sinne von Diversity-Management arbeitet, achtet auf eine multiprofessionelle heterogene Zusammensetzung der LehrerInnenteams. Zur Personalentwicklung werden die Ressourcen der einzelnen MitarbeiterInnen in multiprofessionellen Lerngemeinschaften bewusst eingesetzt.

3.2.1 Personalmanagement

Es gilt, Unterschiedlichkeit als relevante Ressource zu identifizieren. Dazu gehört, dass beispielsweise verschiedene Erfahrungshintergründe der einzelnen LehrerInnen genutzt werden, Besonderheiten durch Altersunterschiede nicht der Hierarchisierung dienen, sondern als Ergänzung betrachtet werden, LehrerInnen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen zum Team gehören, Männer und Frauen auf einen Bildungsgang Einfluss haben und auch LehrerInnen mit Behinderung im Team integriert werden. Für die schulischen Anforderungen stehen folglich verschiedentliche Lösungsansätze, Lebens- und Rationalitätskonzepte zur Verfügung, die vielfältige Problemlösemöglichkeiten eröffnen und den SchülerInnen beispielhaft zur Verfügung stehen. Des Weiteren sind die LehrerInnenteams multiprofessionell zu organisieren, dadurch können die Perspektiven verschiedener Berufe in der Gestaltung der Bildungsgänge integriert werden, sodass SozialpädagogInnen, TheorielehrerInnen, PraxislehrerInnen usw. gemeinschaftlich zur Gestaltung der Ausbildungsgänge beitragen.

Eine besondere Herausforderung beim Personalmanagement bezüglich der Nutzung von Heterogenität liegt jedoch darin, dass ein gemeinsames Zielsystem und Leitbild unbedingt zugrunde liegt und gleichzeitig verschiedene Realisierungswege Akzeptanz finden. Dabei ist allerdings mit einem erhöhten Kommunikationsbedarf zu rechnen, für den entsprechende Zeit- und Finanzressourcen notwendig sind. Kommunikationsfähigkeit und Transparenz sind dafür wesentliche Voraussetzungen bzw. eine besondere Herausforderung. „Die Kunst besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen dem Grad an Heterogenität der Belegschaft und der organisationalen Einheit zu finden“ (Wagner / Voigt 2007, 15). Ziel ist es, heterogen zusammengesetzte Teams mit multiprofessionellem Hintergrund durch konstruktive Schulentwicklungsprozesse so zu organisieren, dass alle Ressourcen mit ihren verschiedenen Lösungsansätzen kooperativ genutzt und gemeinsam weiterentwickelt werden können. Schule wird dabei als „Verantwortungsgemeinschaft“ (Fend 2008, 146 f) verstanden. Dafür notwendige Personalentwicklungsmöglichkeiten müssen mit den erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit eine Überforderung der Lehrkräfte vermieden werden kann und die Qualität von Bildungsprozessen gesichert wird.

3.2.2 Personalentwicklung

Ein weiterer Aspekt ist die Sicherung der kontinuierlichen Weiterentwicklung der LehrerInnen, wie auch im Bericht zur Bildung in Deutschland verdeutlicht wird:

„Die Bildungsprozesse in Schule und Unterricht werden insbesondere durch die individuelle Professionalität der Lehrkräfte beeinflusst. Die Förderung der didaktischen und diagnostischen Kompetenz der Lehrkräfte, die Fähigkeit zur sozialen Interaktion und zum Umgang mit Heterogenität sind entscheidende Faktoren für die Weiterentwicklung der Qualität und Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Steuerung des Schulwesens“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008, 77).

Diese hohen und komplexen Anforderungen erfordern kontinuierliche Lernmöglichkeiten für LehrerInnen und SchulleiterInnen. Ziel der Schulentwicklung ist es, Qualität weiterzuentwickeln und aktuellen Anforderungen durch Heterogenität gerecht zu werden. Laut Rolff sind die diesbezüglichen Bedürfnisse und Bedingungen innerhalb der LehrerInnenschaft ebenfalls sehr heterogen. Er unterscheidet sie zum Beispiel als Engagierte, Aktivisten, Skeptiker und Gegner (vgl.

Rolff 2007, 36). Dabei bietet die Vielfalt für die LehrerInnen wichtige Lernchancen. Heterogenität ist allerdings zuerst lediglich eine Bedingung und bewirkt noch keine Qualitätsverbesserung. Sie muss bewusst dafür genutzt werden. Die Herausforderung liegt darin, auch für Personalentwicklungsprozesse die jeweiligen Ressourcen zu erkennen, die durch die einzelnen Mitglieder eingebracht werden können. Besonders in Bezug auf neue Problemstellungen erweitert sich damit das Potenzial für neue Lösungsmöglichkeiten der beruflichen Schule.

Wie im Berufsbildungsbericht ausgeführt, werden für LehrerInnen „professionelle Lerngemeinschaften“ (Bonsen / Rolff 2006) organisiert, sodass sie beispielsweise in Form von Fachkonferenzen innerschulisch miteinander kooperieren können. Durch kollegiale Reflexion soll eine De-Privatisierung des unterrichtlichen Handelns und eine stärkere Fokussierung auf Lernen, statt auf Lehren erreicht werden. Gleichzeitig wird eine erhöhte Ausrichtung auf gemeinsame handlungsleitende Ziele angestrebt. Außerdem sollen durch die Erweiterung von Unterrichtstechniken, professionellem Wissen und intensiver Auseinandersetzung mit Unterrichtsinhalten die Fähigkeiten des individuellen Eingehens der LehrerInnen auf die SchülerInnen gefördert werden (vgl. BMBF 2008, 391 f). Im Sinne des Diversity-Managements stellt sich hierbei, unter Berücksichtigung der Heterogenität, die besondere Herausforderung, dass die Ressourcen durch heterogene multiprofessionelle Zusammensetzung der Lerngemeinschaften nutzbar gemacht werden.

Auch die Unterschiede durch die Geschlechter werden in einer Schulentwicklung, die Heterogenität berücksichtigt, wahrgenommen, damit die Ressourcen der geschlechtsspezifischen Heterogenität konstruktiv genutzt werden können.

3.2.3 Schulentwicklung aus der Gender-Perspektive

Heterogenität aufgrund der verschiedenen Geschlechter und damit verbundener Identitäten ist auch im Schulentwicklungsprozess von wesentlichem Einfluss und damit eine Herausforderung. Entwickelte männliche und weibliche Domänen innerhalb des schulischen Handlungsfeldes werden dabei mal als Innovationspotenzial und mal als Entwicklungshindernis gedeutet. In diesem Zusammenhang wird aufgrund beobachteter Tendenzen besonders daran appelliert, dass in Bezug auf Schulentwicklung keine geschlechtssegregierende Arbeitsteilung (beispielsweise: Männer formulieren innovative Ideen und Frauen führen sie aus) stattfinden darf. Es wird darauf hingewiesen, dass die Gender-Perspektive in die Entwicklungs- und Forschungsprozesse einzubeziehen ist und entsprechend auch nach dem Innovationspotential der Arbeit von Lehrerinnen für Schulentwicklungsprozesse zu fragen ist (vgl. Fischer, D. 2005, 48-52).

Zudem wird darauf aufmerksam gemacht, dass der geringe Anteil von Frauen in Schulleitungsfunktionen verdeutlicht, dass die vorliegenden Strukturbedingungen zu geschlechtshierarchischer Berufsarbeit führen. Die zugrunde liegenden Strukturzusammenhänge sind auch im Zusammenhang mit einem konstruktiven Umgang mit Heterogenität aufzuklären. Außerdem wird darauf verwiesen, dass „weder eine egalitäre ‚weibliche‘ Kommunikationskultur, noch eine status- und konkurrenzorientierte ‚männliche‘ Kultur“ (Fischer, D. 2005, 54) für eine produktive Ausgestaltung von Schulentwicklungsprozessen und Förderung von Chancengleichheit geeignet sind. Vielmehr sollen unter Berücksichtigung der Heterogenität beide Kulturen bewusst aufeinander bezogen werden. Gelungene Schulentwicklungsprozesse sind auch daraufhin zu untersuchen, damit zukünftige Schulentwicklungsstrategien davon profitieren können (vgl. Fischer, D. 2005, 54 f).

3.3 Didaktik der Vielfalt

Ein zentrales Ziel von Schulentwicklungsprozessen ist es, dass berufliche Bildungsprozesse optimal und hochqualitativ initiiert werden können. Die Maßnahmen der Strukturierung und des Managements der Schule sind herausgefordert, für die individuelle, den persönlichen Voraussetzungen und Zielen entsprechende Lernprozessgestaltung, dienlich zu sein. Schulentwicklung unter Berücksichtigung von Heterogenität der SchülerInnen erarbeitet so auch didaktische Möglichkeiten, um die Vielfalt der einzelnen SchülerInnen konstruktiv für Lernprozesse zu nutzen. Somit besteht die Herausforderung darin, dass innerhalb der strukturierenden Qualitäts- und Standardvorgaben individuelle Lernziele mit den SchülerInnen erarbeitet werden können, individuelle Bildungsprozesse ermöglicht werden und SchülerInnen an Entscheidungen partizipieren können.

3.3.1 Individualisierung von Lernzielen

Unterricht in heterogenen Gruppen erfordert individuelle Unterrichtskonzeptionen und pädagogische Handlungsweisen. Wischer betont jedoch, dass hierfür vor allem Denkweisen und Einstellungen kritisch zu überprüfen sind. Nur eine Haltung, die Verschiedenheit und Andersartigkeit der SchülerInnen als gleichwertig anerkennt und dem mit Respekt und Wertschätzung begegnet, kann der Heterogenität der SchülerInnen gerecht werden (vgl. Wischer 2007, 33). Nicht gemeint sind hiermit, negative Verhaltensweisen der SchülerInnen zu akzeptieren, sondern vielmehr die in ihnen liegenden vielfältigen Leistungspotenziale zu erkennen, zu nutzen und zu fördern.

Eine Möglichkeit zur Realisierung der Nutzung von Heterogenität der SchülerInnen ist die Vereinbarung von individuellen Lernzielen mit den SchülerInnen, wie z. B. im Modellversuch SIQUA (2006) angewendet wurde. Vereinbarte Lernschritte bieten den Lernenden Orientierung und die Möglichkeit ihren Lernprozess eigenverantwortlich zu gestalten. Sie haben die Möglichkeit auszuhandeln, welche Lernerfahrungen sie machen möchten und bestimmen damit Lerntempo, Medien und Methoden selbst mit. Anhand festgelegter Bewertungskriterien können sie eigenständig zielgerichtet agieren, um das gewünschte Lernergebnis zu erreichen (vgl. Hahn / Clement 2007).

Die besondere Herausforderung in Bezug auf Schulentwicklung liegt darin, dass die Förderung aller SchülerInnen, d. h. leistungsstarker und leistungsschwacher, zur Lernkultur im Schulkollegium gehört. Das Versagen von SchülerInnen muss dabei als Lernchance und nicht als Stigma verstanden werden. Die Herausforderung im Umgang mit Heterogenität liegt darin, dass das gesamte Schulkollegium eine Balance zwischen Freiheitsgewährung und Regulation insbesondere zwischen Disziplin und Selbstverantwortung entwickelt (vgl. Fend 2008, 175). Zu beachten ist, dass durch heterogene Lernbedingungen ein erhöhter zeitlicher und organisatorischer Kooperationsbedarf entsteht, der entsprechender Ressourcenbereitstellung bedarf (vgl. Hahn / Clement 2007).

3.3.2 Flexibilisierung der (Aus-)Bildungsprozesse

Die Individualisierung von Lernprozessen aufgrund der heterogenen Bedingungen bezüglich der Leistungsvoraussetzungen und –möglichkeiten erfordert konsequenterweise auch die Flexibilisierung der Ausbildungsprozesse. „Um Jugendliche differenziert fördern zu können, müssen Konzept und Angebot der Träger Differenzierungen und Modularisierungen vorsehen“ (BMBF 2005, 220). Die vorgehenden Strukturen (z. B. das deutsche Berufsprinzip, Programme zur

Benachteiligtenförderung) müssen unter Berücksichtigung der zunehmenden Heterogenität der SchülerInnenenschaft Möglichkeiten für ein individuelles Lerntempo mit verschiedenen Lernstufen anbieten, sodass auch Unterbrechungen (z. B. durch Schwangerschaft, Pflege von Familienangehörigen, Umzug, Krankheit, zusätzliche Praktika und Auslandsaufenthalte) nicht zum Abbruch der Ausbildung führen, sondern als zusätzlicher Erwerb von wichtigen Kompetenzen integriert werden können. Hierbei ist die Anerkennung von außerschulischem Kompetenzerwerb zu berücksichtigen. Für die Schulentwicklung liegt somit die Herausforderung besonders in einem erhöhten Organisations- und Beratungsaufwand, da Einheitskonzepte für gesamte Jahrgänge nicht mehr anzuwenden sind und aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten notwendige Transparenz schwieriger herzustellen ist.

3.3.3 Partizipation

Bei allen Bemühungen zur Schulentwicklung ist zu berücksichtigen, dass Schule eine Institution für Lernende ist und damit auch deren Mitspracherecht Bedeutung hat. Dadurch wird bei der Schulentwicklung auch die Heterogenität der verschiedenen Perspektiven als Entwicklungspotenzial genutzt. Eine demokratische Beteiligung von SchülervertreterInnen an Entscheidungsprozessen nimmt Jugendliche mit ihren Wünschen, Interessen und ihrer Kritik ernst. Ferner macht sie Entscheidungen und Vorgehensweisen transparent und fördert eigenaktive Problemlösungen sowie Verantwortungsübernahme. Von pädagogischem Personal wird dadurch eine reflektierte Haltung verlangt, die eigene Ziel- und Wertvorstellungen diskutieren kann (vgl. BMBF 2005, 102). Schulentwicklung unter Berücksichtigung von Heterogenität stellt sich der Herausforderung vielfältiger Perspektiven aller Betroffenen und sichert eine demokratische Beteiligung der Mitglieder am Entwicklungsprozess.

4. Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Entwicklung berufsbildender Schulen derzeit auf mehr Eigenständigkeit hinzielt, was zentrale Umstrukturierungen und Entwicklungsprozesse erfordert. Eine zentrale Bedingung ist dabei die Heterogenität der Institutionen, der LehrerInnen und der SchülerInnen zu berücksichtigen. Gesellschaftliche Herausforderungen sind diesbezüglich besonders in der zunehmenden Interkulturalität der Bevölkerung und damit verbundenen Benachteiligungen sowie dem schnellen Wandel der Anforderungen am Arbeitsmarkt und den Bedingungen der Wissensgesellschaft zu sehen (vgl. Kap. 1.2). Entsprechend der Fragestellung wurde herausgearbeitet, dass Schulentwicklung beruflicher Schulen, die Heterogenität als zentrale Bedingung berücksichtigt und ressourcenorientiert einsetzt, von dynamisch angelegten Strukturen stabilisiert wird und ein Management der Vielfalt sowie eine Didaktik der Vielfalt ausbildet (vgl. Kap. 3). Dies wird von multiprofessionellen Fachteams und Lerngemeinschaften realisiert. Bildungsstandards dienen als Leitlinien (nicht zur Kontrolle) bei der Gestaltung von individuellen Lernprozessen. Qualitätsentwicklungsprozesse werden in Balance zwischen Fremdevaluation, zentralen Vorgaben und vorrangig Selbstevaluation zur Weiterentwicklung konstruktiver Schulentwicklungsprozesse nach regionalen Bedingungen und Anforderungen gefördert. Die Schule ist in dynamische regionale Netzwerke eingebunden und unterstützt die Schülerschaft durch vielfältige Kontakte bei den Übergängen von Schule zur Ausbildung und von der Ausbildung zum Arbeitsmarkt (vgl. Kap. 3.1). Bildungsprozesse werden mithilfe individueller Lernzielvereinbarungen in flexiblen Ausbildungsprozessen initiiert. Demokratische Strukturen und Partizipation aller Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Perspektiven

sind dabei Grundprinzipien für schulische Entwicklungsprozesse. Dies wird in der nachfolgender Tabelle zusammenfassend dargestellt:

Entwicklungsbereiche	Mittel	Herausforderung
Struktur der Vielfalt (vgl. Kap. 3.1)	Bildungsstandards	= sind dynamisch angelegte strukturierende Leitlinien (kein Kontrollsystem)
	Qualitätsmanagement	= Stärkung von bottom-up Prozessen und Lernprozessen innerhalb der Organisation (z.B. Selbstevaluation)
	Netzwerkbildung	= mit Hilfe dynamisch angelegter Kooperationsbeziehungen in der Region (verbunden mit zusätzlichem Zeit- und Kommunikationsaufwand der LehrerInnen)
Management der Vielfalt (vgl. Kap. 3.2)	Personalmanagement	= Nutzung der Heterogenität in der Personalstruktur (z.B. Alter, Kultur, Denkgewohnheiten) im Sinne des Diversity-Managements in gemischten multiprofessionellen Fachteams
	Personalentwicklung	= Nutzung des Wissens- und Erfahrungspotentials der LehrerInnen in multiprofessionellen Lerngemeinschaften
	Genderaspekt	= Nutzung der Unterschiede des weiblichen und männlichen Potentials für Schulentwicklung durch Chancengleichheit
Didaktik der Vielfalt (vgl. Kap 3.3)	Individualisierung von Lernzielen	= Balance zwischen Disziplin und Selbstverantwortung in der Lernkultur finden (dafür erhöhten Zeit- und Kooperationsbedarf einplanen)
	Flexibilisierung der (Aus-) Bildungsprozesse	= flexible Ausbildungsstrukturen mit individuellen Möglichkeiten entsprechend der Lebenssituation der SchülerInnen (erfordert einen erhöhten Beratungs- und Organisationsaufwand sowie Transparenz)
	Partizipation	= Einbeziehung der Perspektiven aller Betroffenen durch demokratische Strukturen, benötigt Engagement und Verantwortung der Jugendlichen sowie Reflexivität und Toleranz der LehrerInnen

Tabelle 1: Chancen und Herausforderungen im Schulentwicklungsprozess unter Berücksichtigung von Heterogenität

Eine berufsbildende Schule, die sich mit ihren Entwicklungsprozessen auf die besonderen Anforderungen durch Heterogenität einstellt und versucht, diese als

Ressource dementsprechend einzusetzen, steht einigen Herausforderungen gegenüber. Dazu gehört, dass trotz der Akzeptanz von Vielfalt und Verschiedenheit der LehrerInnen und SchülerInnen die Schule eine Verantwortungsgemeinschaft realisiert, welche alle Glieder miteinander verbindet. Die Kooperationsstrukturen werden in der Schule erweitert, damit das Wissens- und Erfahrungspotenzial der einzelnen LehrerInnen in professionellen Lerngemeinschaften untereinander nutzbar gemacht wird und die Heterogenität der LehrerInnenschaft als Ressource dient. Ziel ist es, dass in diese Gemeinschaft Frauen und Männer mit ihren jeweiligen Erfahrungen, kulturellen Hintergründen und Arbeitsgewohnheiten integriert werden und aktiv ihren Anteil dazu beitragen. Frauen und Männer haben gleichermaßen Einfluss auf Entwicklungsprozesse und in den Verantwortungsbereichen (vgl. Kap 3.2).

Der Unterricht wird durch Methodenvielfalt und mithilfe von individuellen Lernzielvereinbarungen entsprechend dem jeweiligen Lernstand und Lerntempo der SchülerInnen angepasst. LehrerInnen benötigen dafür Aus- und Weiterbildung sowie angepasste Arbeitsstrukturen. Die Jugendlichen werden angeregt, Verantwortung für ihren jeweiligen Lernprozess zu übernehmen und bei Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen zu partizipieren. Ausbildungsabläufe werden flexibilisiert, sodass Jugendliche die Ausbildung entsprechend ihren unterschiedlichen Lebensbedingungen gestalten und realisieren können. Dafür sind transparente flexible Vorgaben und individuelle Beratungsprozesse notwendig, die von der Schule zu entwickeln sind (vgl. Kap. 3.3).

Im Umgang mit Heterogenität ist es Ziel, dass bei den Institutionen der beruflichen Bildung eine Sensibilisierung für sprachlich-kulturelle, ethnische und nationale Heterogenität, Leistungsunterschiede, Chancengerechtigkeit, Gendergerechtigkeit und Ressourcenorientierung erreicht wird. Die Vielfalt der SchülerInnen soll nicht wie früher als ein Hindernis betrachtet und durch starre Regeln, Selektionen und Strukturen eingedämmt werden. Vielmehr ist Heterogenität eine Grundbedingung, die gerade im Prozess der Schulentwicklung, aufgrund der Reichhaltigkeit von Lösungswegen, als Ressource einsetzbar ist. Dies gilt auf der organisationalen, der personalen und der didaktischen Ebene. Dazu werden innovative Strukturen benötigt, die der Vielfalt notwendige Stabilität verleihen und sich offen neuen Wegen, Einstellungen und Wahrnehmungen stellen, sodass die handelnden LehrerInnen in der Verantwortungsgemeinschaft der sich entwickelnden berufsbildenden Schule mit dem Fokus Heterogenität konstruktiv zum Umgang mit aktuellen gesellschaftlichen Problemen und Herausforderungen beitragen können.

Literatur

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. 2008. Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. Bielefeld.

Baumert, Jürgen; Stanat, Petra; Watermann, Rainer 2006. Schulstruktur und die Entstehung differenzieller Lern- und Entwicklungsmilieus. In . Baumert, J.; Stanat, P.; Watermann, R. (Hrsg.): Herkunftsbedingte Disparitäten im Bildungswesen. Differenzielle Bildungsprozesse und Probleme der Verteilungsgerechtigkeit. Vertiefende Analysen im Rahmen von PISA 2000. Wiesbaden, 95–188.

Becker, Matthias; Spöttl, Georg; Dreher, Ralph; Doose, Carl-Heinz 2006: Berufsbildende Schulen als eigenständig agierende lernende Organisationen. Stand der Weiterentwicklung berufsbildender Schulen zu eigenständig agierenden lernenden Organisationen als Partner der regionalen Berufsbildung (BEAGLE); Forschungsbericht, <http://www.beagleonline.edu.tc/> 2009-03-23.

- BMBF** (Bundesministerium für Bildung und Forschung) 2005. Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf. Benachteiligtenförderung. Bonn, Berlin.
- BMBF** (Bundesministerium für Bildung und Forschung) 2008. Berufsbildungsbericht 2008. Bonn.
- Boller**, Sebastian; Rosowski, Elke; Stroot, Thea 2007. Heterogenität in der Sekundarstufe II. In: Boller, S.; Rosowski, E.; Stroot, T. (Hrsg.): Heterogenität in Schule und Unterricht. Handlungsansätze zum pädagogischen Umgang mit Vielfalt. Weinheim, 12–20.
- Bonsen**, Martin; Rolff, Hans-Günther 2006. Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Zeitschrift für Pädagogik, 52. Jg., H. 2, 167–184.
- Fend**, Helmut 2008. Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden.
- Fischer**, Andreas.; Bank, Volker 2006. Bildungsstandards und wirtschaftsberufliche Bildung. In: sowi-online, H. 03. http://www.sowi-online.de/journal/2006-3/fischer-bank_editorial.htm 2009-03-23.
- Fischer**, Dietlind. 2005. Wer entwickelt Schulen? Professionalität und Schulentwicklung unter Genderperspektive. In: Hoffmann-Ocon, A.; Koch, K.; Ricker, K. (Hrsg.): "Und sie bewegt sich doch...". Schulentwicklung aus Forscherinnen- und Forschersicht. Göttingen, 47–58.
- Hahn**, Carmen; Clement, Ute. 2007. Heterogenität in berufs- und ausbildungsjahrübergreifenden Klassen – individuelle Lernvereinbarungen als Lösungsansatz. In: www.bwp.de, H. 13. 2009-03-23
- Herbart**, Johann Friedrich 1806. Allgemeine Pädagogik aus dem Zweck der Erziehung abgeleitet. Herausgegeben von Holstein, H. Bochum, Göttingen.
- Konsortium Bildungsberichterstattung** 2006. Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld.
- Knauf**, Anne. 2007. Unterricht in jahrgangsübergreifenden Lerngruppen: Opas Pädagogik oder Reformansatz? In: Didacta (Hrsg.): Heterogene Lerngruppen in Schule und Unterricht. Dokumentation zum Symposium "Fordern und Fördern". Köln, 52–66.
- Nentwig-Gesemann**, Iris; Schnadt, Pia 2008. Stärkung der Erziehungskompetenz von Erzieherinnen und Erziehern. In: Berliner Forum Gewaltprävention, Jg., H. 35, 93–98.
- Prengel**, Annedore. 2006 Pädagogik der Vielfalt. Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik. Wiesbaden, 3. Auflage.
- Rolff**, Hans-Günter. 2007. Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim.
- von Saldern**, Matthias. 2007. Heterogenität und Schulstruktur. Ein Blick auf Restriktion und Selbstrestriktion des deutschen Schulsystems. In: Boller, S.; Rosowski, E.; Stroot, T. (Hrsg.): Heterogenität in Schule und Unterricht. Handlungsansätze zum pädagogischen Umgang mit Vielfalt. Weinheim. 42–51.
- Stroot**, Thea 2007. Vom Diversity-Management zum Learning Diversity. In: Boller, S.; Rosowski, E.; Stroot, T. (Hrsg.): Heterogenität in Schule und Unterricht. Handlungsansätze zum pädagogischen Umgang mit Vielfalt. Weinheim, 52–65.
- Wagner**, Dieter; Voigt, Bernd-Friedrich. 2007. Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Wiesbaden.
- Von der Groeben**, Annemarie. 2003. Lernen in heterogenen Gruppen, Chance und Herausforderung. In: Pädagogik, 55. Jg. Heft 9, 6–9.
- Welsch**, Wolfgang. 1987. Unsere postmoderne Moderne. Weinheim.
- Wenning**, Norbert. 2007. Heterogenität als Dilemma für Bildungseinrichtungen. In: Boller, S.; Rosowski, E.; Stroot, T. (Hrsg.): Heterogenität in Schule und Unterricht. Handlungsansätze zum pädagogischen Umgang mit Vielfalt. Weinheim, 21–31.
- Wischer**, Beate. 2007. Heterogenität als komplexe Anforderung an das Lehrerhandeln. In: Boller, S.; Rosowski, E.; Stroot, T. (Hrsg.): Heterogenität in Schule und Unterricht. Handlungsansätze zum pädagogischen Umgang mit Vielfalt. Weinheim, 32–40.