

Simon Büscher

## **Heterogenität und Schulentwicklung – Eine berufs- und wirtschaftspädagogische Reflexion**

### **Abstract**

Wie kann in Schulentwicklungsprozessen innerhalb der beruflichen Bildung Heterogenität in den Mittelpunkt gerückt werden? Die Untersuchung dieser Frage erfolgt, indem zunächst das Konstrukt Heterogenität und seine Relevanz für die berufliche Bildung erarbeitet wird. Darauf folgend werden aktuelle Schulentwicklungsprozesse in Niedersachsen in die Argumentation einbezogen. Dabei liegt der Schwerpunkt der Auseinandersetzung auf dem „Projekt Regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo) des Landes Niedersachsens. Unter besonderen Berücksichtigung des Learning-Diversity-Ansatzes werden abschließend Heterogenität und Schulentwicklung zusammengeführt sowie zentrale Herausforderungen an berufsbildende Schulen formuliert.

### **Inhalt**

1. Einleitung
2. Heterogenität in der beruflichen Bildung
3. Schulentwicklung in Niedersachsen am Beispiel ProReKo: Projekt Regionale Kompetenzzentren
4. Heterogenität und Schulentwicklung: Eine Synthese
5. Herausforderungen für die berufliche Bildung

### **Keywords**

Schulentwicklung, Heterogenität, Projekt Regionale Kompetenzzentren, Learning-Diversity-Ansatz, Qualitätsmanagement, New-Public-Management

## 1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit geht es um Heterogenität, als eine zentrale Herausforderung im Kontext von Schulentwicklung, innerhalb der beruflichen Bildung. Das Konstrukt Heterogenität kann in der Schulentwicklung dabei helfen, Strategien und Maßnahmen daraufhin auszurichten, die Potenziale der Schülerinnen und Schüler besser wahrnehmen zu lernen und in Schule und Unterricht als Ressource zu nutzen. Schulentwicklungsprozesse in der beruflichen Bildung zeichnen sich gegenwärtig dadurch aus, dass berufsbildende Schulen sich auf dem Weg zu eigenständig arbeitenden lernenden Organisationen befinden. Zentrales Ziel ist es, die Qualität von Schule und Unterricht durch eine Verlagerung der Verantwortung für Schulentwicklungsprozesse von den Ministerien zu den einzelnen berufsbildenden Schulen zu erhöhen (vgl. Becker / Spöttl / Dreher et al. 2006, 9).

Da berufsbildende Schulen es zunehmend mit heterogenen Zielgruppen zu tun haben (vgl. Weiß 2009, 4), müssen sie sich der Herausforderung stellen, Heterogenität in den Mittelpunkt ihrer Schulentwicklungsarbeit zu stellen, wenn sie eine Verbesserung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität erreichen möchten. Dabei ist davon auszugehen, dass eine auf Heterogenität ausgerichtete Schulentwicklung „[...] die sich in der ‚Heterogenität‘ zeigende Vielfalt produktiv nutzen und ihre eigene Kultur verändern [kann]“ (Stroot 2007, 53). Berufsbildende Schulen können als lernende Organisationen ihre eigene (Schul-)Kultur verändern und einen produktiven Umgang mit Heterogenität erlernen. Werden jene Ressourcen zur Weiterentwicklung nicht genutzt, ist davon auszugehen, dass berufliche Bildung den zukünftigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen nicht gerecht werden kann. Zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist demzufolge, was Heterogenität und Schulentwicklung in der beruflichen Bildung kennzeichnet und welche Möglichkeiten es gibt, die beiden Themenbereiche miteinander zu verbinden und Heterogenität als Ressource im Kontext von Schulentwicklungsprozessen zu betrachten.

Dementsprechend ergibt sich der Aufbau der Arbeit: In Kapitel zwei werden zunächst zentrale Charakteristika von Heterogenität sowie die Relevanz von Heterogenität für die berufliche Bildung herausgearbeitet. Kapitel drei gibt einen Überblick über die gegenwärtigen Schulentwicklungsprozesse in der beruflichen Bildung in Niedersachsen. Am Beispiel des Schulversuchs Projekt Regionale Kompetenzzentren (ProReKo) werden zentrale Veränderungen im berufsschulischen Bildungsbereich aufgezeigt und – in für die Fragestellung dieser Arbeit wesentlichen Punkten – kritisch diskutiert. Im darauffolgenden Kapitel vier werden vier Schritte dargestellt, die notwendig sind, um in Schulentwicklungsprozessen Heterogenität ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken. Hierbei wird der Learning-Diversity-Ansatz nach Stroot (2007) auf die Schulentwicklung in der beruflichen Bildung bezogen. Im fünften Kapitel werden zusammenfassend zentrale Herausforderungen an die berufliche Bildung formuliert.

## 2. Heterogenität in der beruflichen Bildung

Der Begriff Heterogenität ist vielfältig und mehrschichtig. Er kann als eine Konstruktion beschrieben werden, die Gleichheit und Verschiedenheit, Vielfalt und Diversität beschreibt und umfasst (vgl. Stroot 2007, 39). Als Grundkategorien von Heterogenität werden nach Stroot gender (Geschlecht), class (Schicht/Klasse) und race (Ethnie / Migrationshintergrund) genannt (vgl. Stroot 2007, 40). Versucht man Heterogenität jedoch umfassender zu denken, müssen weitere Kategorien mitberücksichtigt und in den Blick genommen werden. Nach Ansicht der

Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft (GEW) sind folgende Dimensionen von Heterogenität zu berücksichtigen: Alter, Geschlecht, Interessen, Erwartungen, Motivation, ethnische, kulturelle und soziale Herkunft, soziale Kompetenz und psychische Entwicklung sowie kognitive, emotionale und physische Leistungsfähigkeit (vgl. GEW 2009, 1). Diese Kategorien bzw. Dimensionen von Heterogenität lassen sich erweitern, je nachdem welche Unterschiede zwischen Individuen als bedeutsam gelten. Heterogenität, wie auch das Gegenstück Homogenität, ist lediglich eine momentane Zustandsbeschreibung, die eine Person oder Gruppe einer sozialen Situation zuschreibt, wie an dem folgenden Zitat von Wenning deutlich wird: „Die Zuschreibung erfolgt, indem bewusst oder unbewusst ein bestimmter Maßstab an diese Situation angelegt und verschiedene in dieser Situation relevante Aspekte miteinander verglichen werden“ (Wenning 2007, 147).

Individuen werden in der Institution Schule, bezogen auf ihre Leistungsfähigkeit, häufig unter Verwendung unterschiedlicher Bezugsnormen (kriteriale, soziale, individuelle), verglichen. Die erzeugte Heterogenität ist dann das Ergebnis einer Vergleichsoperation in einer konkreten sozialen Situation unter konkreten Bedingungen. Diese Erkenntnis, dass Heterogenität in komplexen (Ko-) Konstruktionsprozessen erst (und immer wieder aufs Neue) erzeugt wird und von bewussten und unbewussten Vergleichsprozessen auf der Grundlage von ebenso bewussten und unbewussten Maßstäben abhängig ist, muss von allen Beteiligten, insbesondere von den Berufsschullehrern und deren Schülern, immer wieder kritisch reflektiert werden.

Der Begriff Heterogenität kann durch den, aus wirtschaftsbezogenen Organisationsentwicklungsansätzen stammenden, Begriff Diversität eine erkenntnisträchtige Erweiterung finden. Diversität lenkt zum einen den Blick stärker auf gesellschaftliche Strukturen und zum anderen erweist er sich für Schulentwicklungsprozesse als umfassender und weitreichender, da er Perspektiven für einen produktiven Umgang mit Heterogenität im Kontext Schule aufzeigt. Diversität sollte dabei als Vielfalt von Unterschieden und Gemeinsamkeiten verstanden werden. Individuen unterscheiden sich beispielsweise nach ihrem Geschlecht oder Alter, weisen jedoch zugleich Gemeinsamkeiten in ihrer Religion oder ihrem sozialen Status auf (vgl. Stroot 2007, 40). In Kapitel vier dieser Arbeit wird, unter Anwendung des Learning-Diversity-Ansatzes nach Stroot (2007), eine Synthese von Heterogenität und Schulentwicklung in der beruflichen Bildung vorgenommen. Es werden somit bewusst die Konstrukte Diversität und Heterogenität verbunden und im Kontext von Schulentwicklung in der beruflichen Bildung diskutiert.

Eine Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex Heterogenität wird in berufs- und wirtschaftspädagogischen Diskursen zunehmend als bedeutsam für die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung erkannt. Dabei wird insbesondere eine verstärkte Heterogenität in den Ausbildungsvoraussetzungen der Schulabsolventen mit einer wachsenden Gefahr der fehlenden Integration von lernschwächeren Jugendlichen hervorgehoben (vgl. Euler 2008, 162). Als ein zentrales Ziel des Berufsbildungssystems wird im Nationalen Bildungsbericht von 2006 die „[...] Förderung von sozialer Teilhabe und Chancengleichheit bzw. sozialer Integration [...]“ (vgl. Euler 2008, 165). Dies bedeutet, dass das Berufsbildungssystem den Anspruch hat, Benachteiligungen, z. B. im Hinblick auf Teilhabe- und Zugangschancen zum Berufsbildungssystem, entgegenzuwirken. Insbesondere der Fachkräftemangel in einigen Bereichen der Wirtschaft erfordert, dass möglichst alle Jugendlichen an der beruflichen Bildung teilhaben und aufsteigen können.

An dieser Stelle ist jedoch kritisch anzumerken, inwieweit eine chancengerechte (bzw. chancengleiche) Beteiligung an beruflichen Bildungsprozessen realisiert werden kann. Verschiedene Studien weisen beispielsweise einen engen

Zusammenhang zwischen Bildungschancen und sozialer Herkunft nach. Dieser ist, besonders im Vergleich mit dem europäischen Ausland, in der Bundesrepublik Deutschland hoch (vgl. Tillmann 2007, 12 ff.). Hinzu kommen altersbedingte Diskriminierungsstrukturen sowie Homogenitätsprozesse mit stark selektiv ausgerichteter Funktion in der Gestaltung von Lernarrangements durch Lehrende. In diesem Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit befindet sich die berufliche Bildung in einem dynamischen Prozess, dessen Gestaltung von unterschiedlichen Faktoren abhängig ist, wie beispielsweise Personal, Unterricht und Organisation von Berufsschule sowie auf Elemente von Schulentwicklungsprozessen, auf die in den folgenden Kapiteln noch näher eingegangen wird.

Ein professioneller Umgang mit Heterogenität hat positive Wirkungen auf die Qualität von Schule und Unterricht. In erster Linie wirkt er sich positiv auf den schulischen Erfolg der Schüler aus. Darüber hinaus trägt er zur Berufszufriedenheit der Lehrenden bei und hebt die Qualität und Chancengleichheit des Schulsystems insgesamt (vgl. GEW 2009, 1 f.). Diese Wirkungszusammenhänge, die von der Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft angenommen werden, sind durch empirische Untersuchungen im berufsbildenden Bereich zu fundieren, damit die Bedeutung eines professionellen Umgangs mit Heterogenität im Kontext beruflicher Bildung weitere Beachtung und Anstrengungen vonseiten der verantwortlichen Bildungsakteure aus Politik und Wirtschaft erhält. Ein verbesserter Umgang mit der Heterogenität der Schülerinnen und Schüler muss gewollt und als notwendig erkannt werden. Die Basis dafür bieten wissenschaftlich fundierte Argumente.

Heterogenität als Chance und Ressource zu nutzen, erfordert ein Umdenken auf verschiedenen Ebenen innerhalb von Schulentwicklung in der beruflichen Bildung. Es reicht nicht aus, isolierte Einzelmaßnahmen auf den einzelnen Ebenen durchzuführen, ohne sie in ein Gesamtkonzept von Schulentwicklung einzubinden und aufeinander abzustimmen. So müssen beispielsweise Unterrichts- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden oder auch ein externes mit einem internen Qualitätsmanagement-Konzept verbunden werden, um Schulentwicklungsprozesse nachhaltig und kongruent zu gestalten. In Kapitel drei werden daher, am Beispiel des Schulversuchs ProReKo des Landes Niedersachsen, Dimensionen und Strukturen von Schulentwicklung aufgezeigt. Die Auswahl fiel auf Niedersachsen, da diese Arbeit an der niedersächsischen Leuphana Universität Lüneburg angefertigt und aufgrund der Komplexität der Schulentwicklungsprozesse in den 16 Bundesländern der Bundesrepublik Deutschland, eine Beschränkung als sinnvoll erachtet wird.

### **3. Schulentwicklung in Niedersachsen am Beispiel ProReKo: Projekt Regionale Kompetenzzentren**

In diesem Kapitel werden wesentliche Veränderungen, die die Schulentwicklungsprozesse in Niedersachsen gegenwärtig durch verschiedene Reformen Schulentwicklung innerhalb der beruflichen Bildung berühren und beeinflussen, herausgearbeitet.

Seit der Novellierung des Niedersächsischen Schulgesetzes (NSchG) am 01.08.2007 sind alle niedersächsischen Schulen und somit auch die berufsbildenden Schulen „Eigenverantwortliche Schulen“. Mit dem Konzept der Eigenverantwortlichen Schule soll die Steuerung der Schulen neu ausgerichtet werden. Das Niedersächsische Kultusministerium hat einen Orientierungsrahmen zur Schulqualität entwickelt, der allen eigenverantwortlichen Schulen in Niedersachsen als einheitlicher Bezugsrahmen und Leitfaden für ihre Schulentwicklungsarbeit dient. Im

niedersächsischen Orientierungsrahmen werden folgende sechs Qualitätsbereiche und -merkmale einer guten Schule voneinander unterschieden:

- Ergebnisse und Erfolge (= Ergebnisqualität);
- Lernen und Lehren;
- Schulkultur;
- Schulmanagement;
- Lehrerprofessionalität und
- Ziele und Strategien zur Schulentwicklung (= Prozessqualitäten)

(vgl. Niedersächsisches Kultusministerium 2006, 9).

Heterogenität muss als Querschnittsdimension in jedem dieser genannten Qualitätsbereiche mitgedacht und problematisiert werden. Zusätzlich zur Ergebnis- und Prozessqualität muss zudem die Input- und Strukturqualität (Bereitstellung von finanziellen und personalen Ressourcen; Schulgesetze, Verordnungen und Erlasse; Rahmenrichtlinien; Professionalisierung der Berufsschullehrer/innenausbildung) in den Blick genommen werden. Für diese sind in erster Linie das Land Niedersachsen, das Kultusministerium und die jeweiligen Schulträger verantwortlich. Schulentwicklungsprozesse – und Evaluationen dieser – müssen auf der Grundlage eines umfassenden Qualitätsmanagementkonzepts ausgestaltet werden. Es sind sowohl die Ergebnis- und die Prozessqualitäten in der beruflichen Bildung zu erfassen, als auch die Input- und Strukturqualitäten, um wirkungsvolle und klug aufeinander abgestimmte Strategien, Maßnahmen und Ziele zur Schulentwicklung zu erarbeiten.

Mit dem 01.05.2005 wurde in Niedersachsen zudem die Schulinspektion als Teil der Schulaufsicht eingeführt. Zu den Aufgaben der Schulinspektion gehören zum einen die Qualitätsermittlung jeder einzelnen Schule in Niedersachsen und zum anderen die Evaluation einzelner Bereiche des niedersächsischen Schulwesens. In Bezug auf die Evaluationen im Rahmen von Schulinspektionen ist zu analysieren bzw. zu problematisieren, inwieweit beispielsweise regionale, personale, strukturelle und finanzielle Bedingungen und Besonderheiten in die Beurteilung und Beratung von beruflichen Schulen einbezogen werden, denn Heterogenität ist über die Lerngruppen hinaus Kennzeichen beruflicher Bildung, wie die genannten Aspekte zeigen. Im Kontext von Schulentwicklungsprozessen ist daher zentral, dass diese vielfältigen Rahmenbedingungen an Schulen als Ressourcen, aber auch als Erschwernisse wahrgenommen und reflektiert werden.

Neben diesen grundlegenden Reformmaßnahmen für alle niedersächsischen Schulen hat das Land Niedersachsen (1. Januar 2003 – 31. Dezember 2007) das Projekt Regionale Kompetenzzentren (ProReKo) durchgeführt. Der Schulversuch ProReKo hat zum Ziel, die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen durch eine Erhöhung der Gestaltungsspielräume und neue Verantwortungen zu verbessern (vgl. Becker / Spöttl / Dreher et al. 2006, 61). Im Projekt Regionale Kompetenzzentren, das sich zum Ziel gesetzt hat, berufsbildende Schulen zu Qualifizierungszentren in der Region zu machen und die Schulqualität messbar zu verbessern, wurden die Aspekte größere Selbstständigkeit, umfassendere Gesamtverantwortung, neues Schulmanagement sowie neue Personalsteuerung an insgesamt 19 berufsbildenden Schulen erprobt (vgl. Niedersächsisches Kultusministerium 2008). Im Kontext beruflicher Lernprozesse bieten die erweiterten Verantwortungs- und Gestaltungsspielräume neue Chancen für einen veränderten Umgang mit Heterogenität.

Für die interne Evaluation wird im Schulversuch ProReKo mit dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) sowie mit dem Ansatz des SEIS-Instrumentariums (Selbstevaluation in Schulen) der Bertelsmann-Stiftung gearbeitet (vgl. Becker / Spöttl / Dreher et al. 2006, 80). In Niedersachsen sind seit dem Jahr 2004 alle berufsbildenden Schulen verpflichtet ihr Qualitätsmanagement auf der Basis des EFQM-Modells aufzubauen (vgl. Niedersächsisches Kultusministerium 2006, 8). Die Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft lehnt das EFQM-Modell als für Schulen ungeeignetes Qualitätsmanagementkonzept ab (vgl. GEW 2008, 2 f.). Eine Befragung von Lehrerinnen und Lehrern macht deutlich, dass das Modell von Lehrenden mehrheitlich als negativ beurteilt wird. Gründe liegen in der Kosten-Nutzen-Relation, was bedeutet, dass bei einem hohen finanziellen und personellen Aufwand eine zu geringe positive Wirkung auf den Unterricht erzielt wird.

Zunehmend werden Berufsbildende Schulen bundesländerübergreifend als eigenständig agierende lernende Organisationen (BEAGLE) verstanden. Durch eine Verantwortungsverlagerung von den Ministerien auf die jeweilige Einzelschule erhalten die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen eine neue Gesamtverantwortung für den eigenen Schulentwicklungsprozess. Die neue Gesamtverantwortung der Einzelschule betrifft die Bereiche Personal, Finanzen, Steuerung und Qualität (vgl. Becker / Spöttl / Dreher et al. 2006, 95 ff.). Diese neue Gesamtverantwortung muss von verschiedenen Seiten betrachtet werden. Zwar können Schulen auf der einen Seite selbstständig Entscheidungen treffen und somit auch schulspezifische Rahmenbedingungen in der Entwicklung von Maßnahmen und Strategien einbeziehen. Auf der anderen Seite kann durch die zunehmende Autonomie ein ungleicher Wettbewerb (z. B. durch strukturelle Benachteiligungen) von Schulen in einer Region forciert werden. Eine weitere Frage ist, wie einheitliche Qualitäts- und Bildungsstandards, wie sie derzeit neben dem allgemeinbildenden zunehmend auch für den berufsbildenden Bereich diskutiert und entwickelt werden (vgl. u .a. Sloane 2007), als outcomeorientierte Messlatte auf unterschiedliche Schulen und ihren Unterricht angewendet werden können.

Abbildung 1 zeigt ein Mehrebenenmodell zur Teilautonomie von Schulen am Beispiel des Schulversuchs ProReKo. Es werden nachfolgend einige Elemente dieser Abbildung erläutert, wobei darauf verwiesen wird, dass aufgrund der Komplexität des Modells nicht alle Facetten des Schulversuchs ProReKo und des New Public Management Konzepts diskutiert werden können.

Die wissenschaftliche Basis des Schulversuchs ProReKo bildet das von Dubs entwickelte Gesamtkonzept der teilautonomen Schule auf der Grundlage des New Public Managements (NPM) (vgl. Dubs 2005, 51). Den berufsbildenden Schulen in Niedersachsen wird im Rahmen von Reformmaßnahmen eine größere Autonomie und Verantwortung in den Bereichen Bildungsangebote sowie Personal- und Finanzmanagement eingeräumt. Als teilautonome Schulen erhalten sie somit eine neue Eigenverantwortlichkeit in der Verwendung finanzieller und personeller Ressourcen. Die neuen Gestaltungsspielräume resultieren aus einer Dezentralisierung der Führungs- und Entscheidungsstrukturen, d. h. einer Verantwortungsverlagerung von der Makro-Ebene (Land / MK / Schulträger) auf die Mikro-Ebene (berufsbildende Schule). Das Land Niedersachsen ist für die strategische Führung zuständig, d. h. sie geben einen strategischen Handlungsrahmen vor, der von der berufsbildenden Schule unter Ausnutzung der

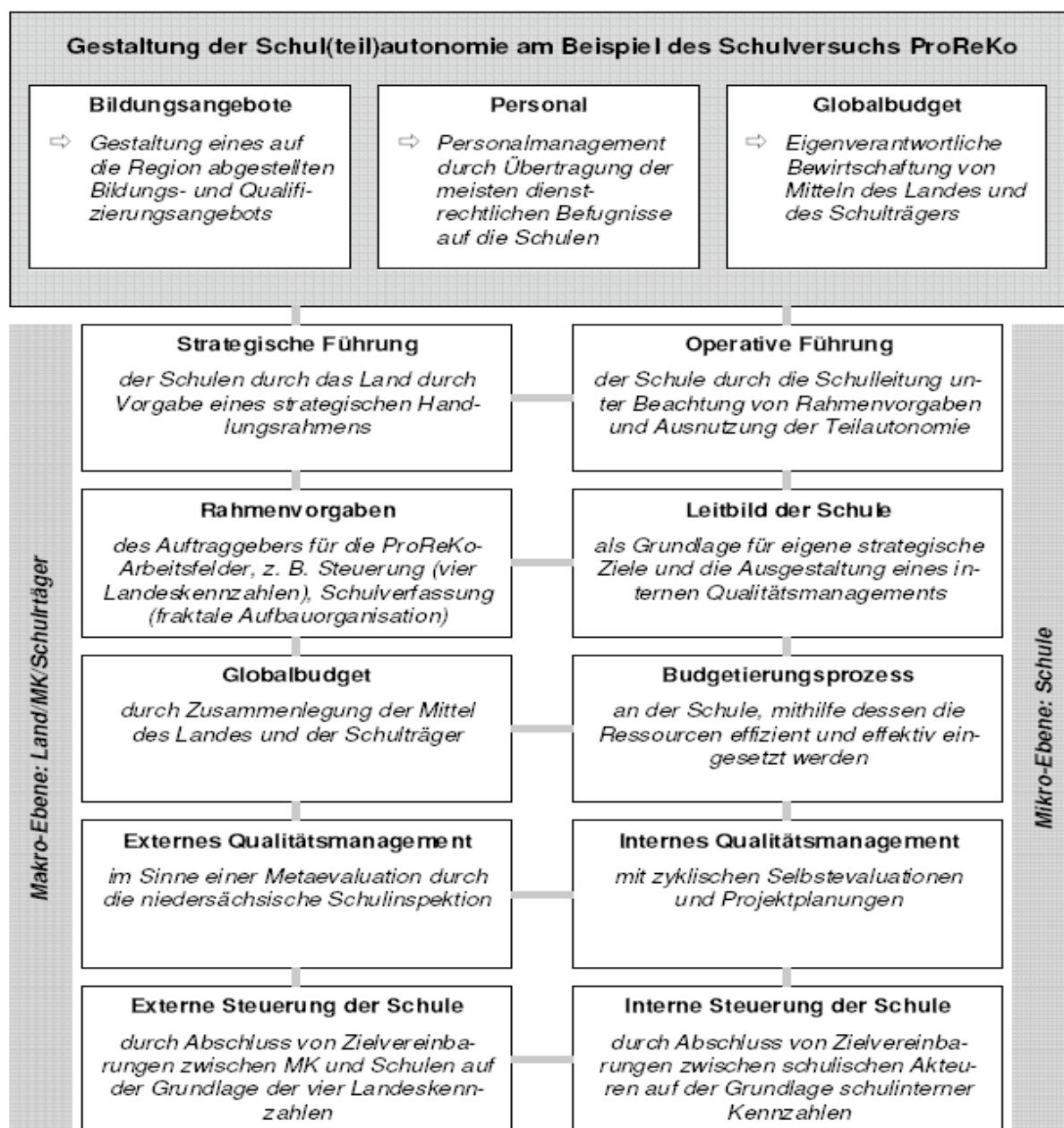


Abbildung 1: Niedersächsisches Kultusministerium 2008a, 155; Mehrebenenmodell zur Teilautonomie von Schulen am Beispiel des Modellversuchs ProReKo in Anlehnung an Dubs

Teilautonomie auszugestaltet ist (operative Führung). Die jeweilige Einzelschule ist verpflichtet, ein Schulprogramm zu entwickeln, das Strategien, Maßnahmen und Ziele für die Schulentwicklung enthält. Daneben trägt sie die Hauptverantwortung für den eigenen Schulentwicklungsprozess.

Den Schulen kommt durch die neue Eigenverantwortlichkeit eine Legitimations- und Rechenschaftspflicht zu (vgl. Niedersächsisches Kultusministerium 2008a, 154). Es findet eine Entwicklung von einer input- zu einer verstärkt outputorientierten Steuerung von Bildung statt, was sich wiederum in der Diskussion um Bildungsstandards im (Berufs-) Bildungssystem äußert (vgl. u. a. Sloane 2007). Zielvereinbarungen werden getroffen sowie Konzepte externer Evaluation entwickelt, z. B. in Form der mittlerweile implementierten Schulinspektion für alle Schulen in Niedersachsen.

Berufsbildenden Schulen kommt die Aufgabe zu, ein internes Qualitätsmanagement mit regelmäßigen Selbstevaluationen aufzubauen.

„Schulprogramme mit schulinternen Zielvereinbarungen und die Einrichtung eines internen Evaluations- oder eines Qualitätsmanagementsystems für die Umsetzung der schulischen Ziele sind unabdingbar.“ (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2002, 8)

Schulprogramme müssen Heterogenität als Grundlage berücksichtigen, um zukunftsfähig zu sein und damit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen standhalten zu können. Nachdem an einigen Stellen bereits auf Anknüpfungspunkte im Hinblick auf Heterogenität im Kontext von Schulentwicklung hingewiesen wurde, werden im folgenden Kapitel Möglichkeiten aufgezeigt, wie Heterogenität in Schulentwicklungsprozessen gezielt als Leitidee und zugleich zukunftsweisende Herausforderung beruflicher Bildung betrachtet werden kann. Dabei wird der Learning Diversity-Ansatz nach Stroot (2007) auf den berufsbildenden Bereich bezogen.

#### **4. Heterogenität und Schulentwicklung: Eine Synthese**

Berufsbildende Schulen stehen vor der Herausforderung, Heterogenität produktiv zu nutzen. Als Grundlage einer Schulentwicklung, in der Heterogenität in den Mittelpunkt gestellt wird, kann das ‚Learning-Diversity-Ansatz‘ von Stroot (2007) herangezogen werden. Stroot spricht anstelle von ‚Managing-Diversity‘ von ‚Learning-Diversity‘, da Schulen von einer grundsätzlich anderen Ethik als Unternehmen bestimmt sein sollten und der Ansatz zudem auf Ansätzen der lernenden Schule basiert (vgl. Stroot 2007, 46). Dennoch bilden moderne Diversity-Management-Ansätze aus der Wirtschaft die Basis für den schulbezogenen Ansatz von Stroot. Diese sind einerseits darauf ausgerichtet, Chancengleichheit zu gewährleisten und Diskriminierungen zu vermeiden (sozio-moralische Komponente) sowie zum anderen die Kreativität, Flexibilität, Problemlösequalität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit des Unternehmens als lernende Organisation insgesamt zu verbessern (ökonomisch-ressourcenorientierte Komponente) (vgl. Kimmelman 2009, 8 f.). Den Berufsschulen kommt gemeinsam mit den Betrieben und Unternehmen (Lernortkooperation) die Aufgabe zu, die Potenziale, die sich in der Heterogenität der Auszubildenden zeigen, zu nutzen. Beide tragen eine Verantwortung sowohl sozio-moralischer als auch ökonomisch-ressourcenorientierter Art, die jedoch nicht deckungsgleich ist, wie die Argumentation Stroots zeigt.

Der für den schulischen Kontext entwickelte Learning-Diversity-Ansatz ist zum einen auf die Behebung bestehender Ungleichheiten und zum anderen auf die Nutzung von Potenzialen ausgerichtet. Ziel ist es, in einem kontinuierlichen Prozess der Wahrnehmung und Veränderung der Schulkultur, auf eben diese mit nicht diskriminierenden, an Heterogenität, d. h. Vielfalt und Pluralität ausgerichteten Praktiken einzuwirken. Als Grundideen und Ziele können dabei folgende Punkte den Schulentwicklungsprozess in der beruflichen Bildung leiten:

- Heterogenität als Wertschätzung und Förderung von Vielfalt;
- Orientierung an den Interessen der Individuen, der Berufsschule und der Betriebe;
- Strukturelle Integration aller Mitglieder der Berufsschule (Berücksichtigung struktureller Ungleichheiten);
- Entwicklung von Verfahren und Praktiken, die frei von Vorurteilen und Diskriminierungen sind (vgl. Stroot 2007, 47f.).



Eine Veränderung der Berufsschule, ausgerichtet an den aufgezeigten Grundideen und Zielen, kann nur gelingen, wenn Schulen einen Vierschritt durchlaufen, der damit beginnt, dass alle Gruppen die Möglichkeit erhalten, sich an der Schulentwicklung zu beteiligen, dann übergeht in Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit für Heterogenität und Vielfalt und schließlich in der Entwicklung gemeinsamer aufeinander abgestimmter Strategien zur Realisierung von Schulentwicklungsprozessen mündet (siehe Abbildung 2).

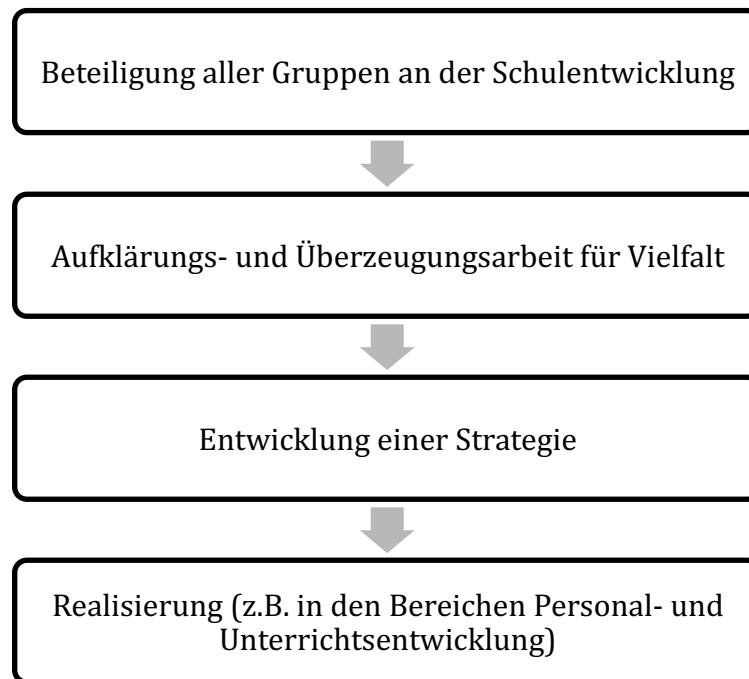


Abbildung 2: Learning Diversity und Schulentwicklung (vgl. Stroot 2007, 48 f.)

Wie die einzelnen Schritte in der Schulentwicklung an berufsbildenden Schulen ausgestaltet werden können wird im Folgenden beschrieben. Es werden hierbei exemplarisch Möglichkeiten aufgezeigt, Heterogenität im Kontext von Schulentwicklungsarbeit in den Mittelpunkt zu stellen.

#### 1. Schritt: Beteiligung aller Gruppen an der Schulentwicklung

Am Anfang einer Schulentwicklungsarbeit, die auf Heterogenität bzw. Diversität ausgerichtet ist, muss eine Bestandsaufnahme von Vielfalt bzw. unterdrückter Vielfalt erfolgen. Es sind hierfür alle Gruppen an der Schulentwicklung zu beteiligen und nicht nur die dominierenden Gruppen und Personen (vgl. Stroot 2007, 48). So sind neben den Lehrenden und den Schulleitenden, Referendare, Praktikanten, Schüler sowie Kooperationspartner, z. B. aus der Wirtschaft (Lernortkooperation mit Betrieben), aktiv in Analyse-, Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

#### 2. Schritt: Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit für Vielfalt

Alle an der Schulentwicklung beteiligten Gruppen müssen im darauf folgenden zweiten Schritt zum einen aufgeklärt werden, was sich hinter dem komplexen Konstrukt Heterogenität verbirgt und zum anderen überzeugt werden, dass ein veränderter Umgang mit Heterogenität positive Wirkungen, u. a. auf die Qualität von Schule und Unterricht hat (siehe auch Kapitel 2; Wirkungsannahme der GEW). Eine neue Schulkultur, ausgerichtet auf Heterogenität, kann dabei nicht allein als eine Top-down-Strategie, d. h. beispielsweise von den Ministerien an die Schulleitung und

von dort an die Lehrer entworfen und verordnet werden. Ein Kulturwandel in der Schule kann nur gelingen, wenn alle Gruppen an der Schulentwicklung partizipieren können. Es müssen Top-down und Bottom-up-Strategien aufeinander abgestimmt und eine gemeinsame Leitidee entwickelt werden (vgl. Stroot 2007, 48). Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit für Heterogenität ist die Voraussetzung für einen gelingenden Kulturwandel, wie er im folgenden dritten Schritt eines Schulentwicklungsprozesses beschrieben wird.

### 3. Schritt: Entwicklung einer Strategie

Eine Schulentwicklung, die nachhaltig einen verbesserten Umgang mit Heterogenität bzw. Diversität erreichen möchte, benötigt eine entsprechende Strategie. Das sogenannte Regelkreismodell für den kulturellen Wandel einer Organisation (nach Taylor Cox) ist ein Modell, bestehend aus fünf Komponenten, die in der folgenden Abbildung 3 dargestellt und anschließend erläutert werden:

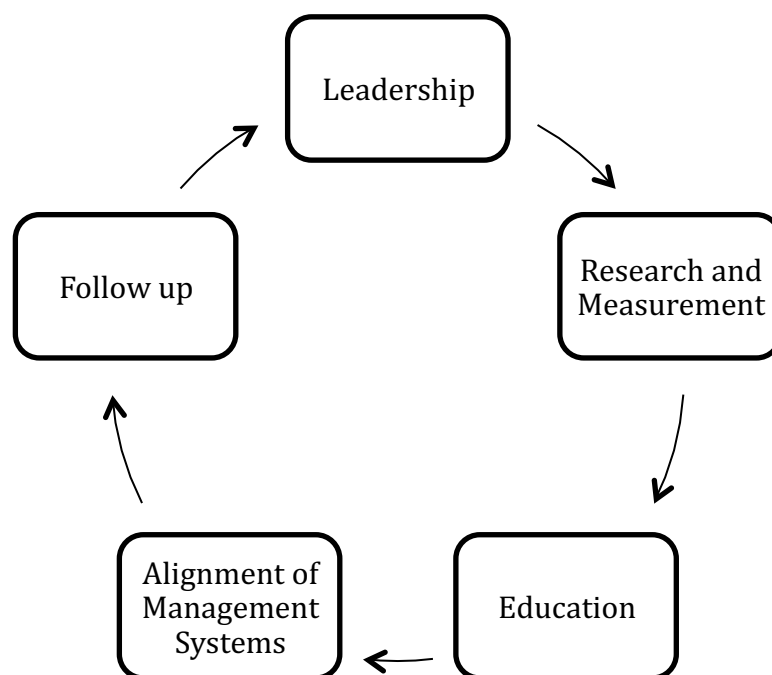


Abbildung 3: „Regelkreismodell“ für den kulturellen Wandel einer Organisation (vgl. Taylor Cox nach Stroot 2007, 49 f.)

Über das „Leadership“ (verantwortlichen Personen oder Teams in der Schule; Steuergruppen) wird Heterogenität im Leitbild bzw. in den Strategien einer Organisation verankert und kommuniziert. Im Gesamtkonzept teilautonomer Schulen (siehe Kapitel drei) kommt dabei der Berufsschule die Verantwortung zu, im Kontext der operativen Führung der Schule, ein Schulprogramm zu entwickeln, das die Basis für die Entwicklung eines Leitbildes und darauf abgestimmter Strategien bildet. Eine „gute Schule“ zeichnet sich dadurch aus, dass sie durch die Schulleitung mit einem guten Leadership geführt wird (vgl. Dubs 2001, 421). Die Schulleitung, wie auch die Lehrer, aber ebenso die Schüler müssen hinter Grundideen und Zielen der Schulentwicklungsprozesse stehen. Sie bilden mit ihren Überzeugungen und ihrem Veränderungswillen den Ausgangspunkt für erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse. Bei der Entwicklung einer Strategie ist es notwendig, in Schulforschungs- und Evaluationsprozessen Daten über die eigene Schule zu sammeln, beispielsweise hinsichtlich des Umgangs mit Heterogenität oder auch der Wahrnehmung von Heterogenität. Hierbei ist es wichtig, dass verschiedene Personengruppen und somit

unterschiedliche Perspektiven in der Erforschung von Heterogenität in der Institution Schule einbezogen werden. Schüler nehmen Heterogenität nicht nur anders wahr, sondern beurteilen diese auch anders als Lehrer. Diese zweite Phase im Regelkreismodell des kulturellen Wandels einer Organisation wird als „Research and Measurement“ bezeichnet.

In der dritten Phase, der „Education“, gilt es, auf den schulischen Kontext bezogen, Fort- und Weiterbildungen, Trainings, Coachings und Mentoring sowie Beratung und Supervision (vgl. Stroot 2007, 50) in den Schulentwicklungsprozess zu implementieren. Diese Phase ist in einem Gesamtkonzept von Schulentwicklung, wie es in Kapitel drei beschrieben wird, dem Bereich Personalentwicklung zuzuordnen. Berufsbildende Schulen in Niedersachsen haben neue Gestaltungsspielräume aber auch Verantwortungen und Rechenschaftspflichten im Bereich Personalmanagement. Die Phase „Alignment of Management Systems“ bezieht sich auf die organisationale Ausrichtung der Schule. Welche Gestaltungsspielräume berufsbildende Schulen in Niedersachsen bei der organisationalen Ausrichtung haben und welche neuen Verantwortungsbereiche ihnen dabei zukommen, wurde in Kapitel drei aufgezeigt. Die fünfte Phase „Follow up“ problematisiert, dass Schulentwicklung als ein kontinuierlicher Prozess gestaltet werden muss, damit nachhaltig eine Veränderung der Schulkultur erfolgen kann. Dies erfordert z. B., dass das Schulprogramm kontinuierlich weiterentwickelt wird und Evaluationsergebnisse in neue Maßnahmen und Strategien münden. „Schulentwicklung“ ist dabei als „work in progress“ zu verstehen, der im Wesentlichen von den Überzeugungen und dem Willen der Beteiligten zur Veränderung angetrieben wird.

#### 4. Schritt: Realisierung

Die Umsetzung bzw. Realisierung von Learning-Diversity kann an verschiedenen Punkten ansetzen, so beispielsweise an der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung oder auch der Unterrichtsentwicklung (vgl. Kimmelman 2009, 9 f./vgl. Stroot 2007, 51 f.). Berufsbildende Schulen können auf der Ebene der Organisationsentwicklung Heterogenität in den Schulentwicklungsplan und ihrem Leitbild als zentrales Ziel aufnehmen. Der Umgang mit Heterogenität sollte Schwerpunkt von Evaluationen sein. Auf der Ebene der Personalentwicklung muss berücksichtigt werden, dass Lehrer in einem Schul- und Hochschulsystem (beruflich) sozialisiert werden, welches Heterogenität als Normabweichung wahrnimmt, das mit erschwerten Arbeitsbedingungen verbunden ist und in dem versucht wird Heterogenität durch Selektionsmaßnahmen zu minimieren (vgl. Buchen/Horster/Rolff 2007, 6). Es bedarf zudem kollegialer Konzepte der Unterrichtsentwicklung und Fortbildungen (vgl. Tillmann 2007, 18) bezogen auf Möglichkeiten des Umgangs mit Heterogenität.

In der Unterrichtsentwicklung müssen Möglichkeiten der Individualisierung und der Differenzierung des Unterrichts auf der Grundlage einer konstruktiven Didaktik fokussiert werden. Normierungsprozesse, die auf eine Homogenisierung des Lernens abzielen, müssen in Frage gestellt werden. Vielmehr geht es darum, dass die „[...] Vielfalt durch kulturelle Unterschiede, durch leistungs-, geschlechts- und altersheterogene Lerngruppen [...] als Bereicherung, als Chance [...] (wahrgenommen wird)“ (Werning 1998, 41). Dies erfordert die Ermöglichung und Förderung einer Vielzahl von Lernwegen, wie sie in Form des offenen Unterrichts, des projektorientierten Unterrichts und des forschenden Lernens realisiert werden können. Es gilt, die Schülerinnen und Schüler an der Planung und Gestaltung der Lernräume und Lernanlässe zu beteiligen (vgl. Werning 1998, 41).

Aus den dargestellten Analysen zum Learning-Diversity-Ansatz wird deutlich, dass einzelne Maßnahmen immer in ein Gesamtkonzept zur Schulentwicklung zu integrieren sind. Wie in Schritt zwei aufgezeigt muss es eine aufeinander abgestimmte und einheitliche Strategie geben, um Schulkulturen nachhaltig verändern und die sich im Konstrukt Heterogenität zeigende Vielfalt von Unterschieden und Gemeinsamkeiten positiv nutzen zu können.

In der vorliegenden Arbeit wurden zentrale Charakteristika des Konstrukts Heterogenität sowie Merkmale von Schulentwicklungsprozessen am Beispiel des Schulversuchs ProReKo erarbeitet. Mithilfe des Learning-Diversity-Ansatzes wurden beide Themenfelder aufeinander bezogen und in einer möglichen Synthese dargestellt. In Kapitel fünf werden die zentralen Erkenntnisse der Analysen und Reflexionen gebündelt sowie Herausforderungen für die berufliche Bildung formuliert.

## **5. Herausforderungen für die berufliche Bildung**

In der vorliegenden Arbeit wurde analysiert, was Heterogenität und Schulentwicklung in der beruflichen Bildung kennzeichnet und welche Möglichkeiten es gibt, die beiden Themenbereiche miteinander zu verbinden. Es wurden Möglichkeiten aufgezeigt, Heterogenität als Ressource im Kontext von Schulentwicklungsprozessen zu betrachten. Demnach ist das primäre Ziel von Schulentwicklungsprozessen in der beruflichen Bildung, die Qualität von Unterricht und Schule zu erhöhen. Dies impliziert, dass den Jugendlichen optimale Entwicklungschancen ermöglicht werden und Benachteiligungen entgegengewirkt wird, die beispielsweise durch Herkunft, soziales Niveau oder regionale Besonderheiten bedingt sind (vgl. GEW 2008, 1). Heterogenität muss in seiner Komplexität im Kontext von Schulentwicklungsprozessen als Herausforderung erkannt und problematisiert werden.

„Sich nicht exklusiv auf eine Differenzlinie zu beschränken, die Differenzlinien Geschlecht und sexuelle Orientierung gemeinsam mit Ethnizität, Nationalität, Religion, Familiensprache und Kultur zu thematisieren, dazu andere Differenzlinien wie Klasse/Schicht, Alter/Generation und Behinderung/Gesundheit mit hinzuzunehmen, und all die verschiedenen Differenzlinien in einem übergreifenden Ansatz in der Perspektive von Anti-Diskriminierung und sozialer Gerechtigkeit zu thematisieren macht Sinn und kann Einseitigkeiten und vereinheitlichenden Konzepten vorbeugen.“ (Leiprecht 2008, 103)

Der Learning-Diversity-Ansatz kann als ein solcher Ansatz bezeichnet werden. Wird er darüber hinaus mit dem mehrdimensionalen Konstrukt Heterogenität verknüpft, welches viele Differenzlinien zu verbinden vermag, bietet es berufsbildenden Schulen vielfältige Ansatzpunkte und Ideen, um die eigene Schulkultur und -qualität bewusst in der Schulentwicklung ausgestalten zu können. Berufsbildende Schulen in Niedersachsen haben durch die umfassende Verantwortungsverlagerung im Zuge der Reformmaßnahmen, die hierfür notwendige Gestaltungsspielräume und Verantwortungen erhalten (siehe Kapitel drei). Sie haben die Chance Heterogenität in der Schulentwicklungsarbeit in den Mittelpunkt zu stellen – wenn sie dies wollen. Es wurde aufgezeigt, dass Heterogenität in einem Gesamtkonzept teilautonomer Schulen auf der Grundlage des New Public Managements (NPM) (nach Dubs), als Grundidee und Ziel von Schulentwicklung ausgestaltet werden kann, so beispielsweise in der Leitbildformulierung.

Das Leitbild einer Schule wird im ProReKo als Grundlage für die Formulierung eigener strategischer Ziele und die Ausgestaltung eines internen Qualitätsmanagements beschrieben (siehe Kapitel drei). Berufsbildende Schulen

können ihr Leitbild beispielsweise auf der Grundlage des folgenden Zitats formulieren. Nach Hartmut von Hentig müssen Schulen:

„[...] Unterschiede kennen und bejahen lernen, Benachteiligungen aufheben, Chancengleichheit nicht mit Gleichbehandlung und Gleichmacherei verwechseln, wahrnehmen, wie viele Formen von unverschuldeter Benachteiligung es gibt, und sie nicht ihrerseits vermehren.“ (Hentig 2003, 236)

Das Zitat verweist auf verschiedene Aspekte, die bei Schulentwicklungsprozessen zu berücksichtigen sind. Zum einen müssen alle Beteiligten Unterschiede, die durch die Heterogenität bzw. Diversität zum Normalzustand Schule gehören, kennenlernen, d. h., durch gezielte Aufklärungsarbeit muss ein Bewusstsein für Heterogenität entstehen. Zum anderen müssen alle an Schule Beteiligten Heterogenität wertschätzen und anerkennen lernen, was Überzeugungsarbeit verlangt (siehe Kapitel vier; Schritt zwei des Learning-Diversity-Ansatzes).

Ein wesentliches Ziel und eine große Herausforderung von Schulentwicklungsarbeit an berufsbildenden Schulen ist es demnach, Benachteiligungen aufzuheben und Chancengleichheit zu ermöglichen (siehe Kapitel vier; wesentliches Ziel des Learning-Diversity-Ansatzes). Hierbei betont Hentig, dass die Gefahr besteht, Chancengleichheit mit Gleichbehandlung und Gleichmacherei zu verwechseln. Wird Heterogenität als Normalzustand und als Chance wahrgenommen und werden daraus entsprechende Konsequenzen, z. B. für die Unterrichtsgestaltung gezogen – indem z. B. eine Individualisierung des Lernens ermöglicht und gefördert wird – dann kann der Gefahr der Gleichmacherei (dem Versuch Homogenität herzustellen) entgegengewirkt werden. Hentig verweist darüber hinaus auf vielfältige Formen unverschuldeter Benachteiligung, die wahrgenommen und ihrerseits nicht vermehrt werden dürfen. Benachteiligungen, z. B. in den Grundkategorien von Heterogenität gender, class und race (siehe Kapitel zwei) müssen in Schulentwicklungsprozessen aufgedeckt und durch entsprechende Strategien, Zielvereinbarungen und Maßnahmen verringert werden.

## Literatur

**Buchen**, Herbert; Horster, Leonhard; Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): 2007. Heterogenität und Schulentwicklung. RAABE. Stuttgart/ Berlin.

**Becker**, Matthias; Spöttl, Georg; Dreher, Ralph; Doose, Carl H. 2006. In: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (Hrsg.): Berufsbildende Schulen als eigenständig agierende lernende Organisationen. Stand der Weiterentwicklung berufsbildender Schulen zu eigenständig agierenden lernenden Organisationen als Partner der regionalen Berufsbildung (BEAGLE). Heft 135, Bonn.

**Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)** (Hrsg.): 2002. Weiterentwicklung berufsbildender Schulen als Partner in regionalen Berufsbildungsnetzwerken. Bonn.

**Dubs**, Rolf. 2001: New Public Management im Schulwesen. Eine kritische Erfahrungsanalyse. In: Thom, N/ Zaugg, R. (Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Bern/ Stuttgart/ Wien, 419-440.

**Dubs**, Rolf. 2005. Die Administration muss den Rahmen setzen! Ablaufplan für die erfolgreiche Einführung teilautonomer Schulen. In: Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G. (Hrsg.): 2005: Schule auf dem Weg zur Selbstständigkeit. RAABE. Stuttgart/ Berlin, 43-58.

- Euler, Dieter.** 2008. Vieles bewegt sich – aber wohin? Über die Notwendigkeit einer Leitbilddiskussion in der Berufsbildung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 104. Band, Heft 2 (2008). Steiner. Stuttgart, 161-167.
- Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft (GEW).** Landesverband Niedersachsen 2008. Stellungnahme zum Abschlussbericht des Modellversuchs ProReKo. Hannover. (<http://www.gew-osnabrueck.de/positionen/2008/2008-10-06%20Stellungnahme%20ProReKo.pdf>) publiziert 06.10.2008.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)** 2009. Netzwerk Lehren und Lernen in heterogenen Gruppen. (<http://www.netzwerk-heterogenitaet.de/>) Zugriff: 20.05.2009.
- Kimmelman, Nicole.** 2009. Diversity Management – (k)ein Thema für die berufliche Bildung? In: BWP. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.): W. Bertelsmann Verlag. 38. Jahrgang. 1/2009, 7-10.
- Leiprecht, Rudolf** 2008: Von Gender Mainstreaming und Interkultureller Öffnung zu Managing Diversity – Auf dem Weg zu einem gerechten Umgang mit sozialer Heterogenität als Normalfall in der Schule. In: Seemann, M. (Hrsg.): Ethnische Diversitäten, Gender und Schule. Geschlechterverhältnisse in Theorie und schulischer Praxis. BIS. Oldenburg, 95-112.
- Hentig, Hartmut von.** 2003. Die Schule neu denken. Eine Übung in pädagogischer Vernunft. Carl Hanser Verlag. Weinheim, Basel.
- Niedersächsisches Kultusministerium 2006. Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen. ([http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C23534508\\_L20.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C23534508_L20.pdf)) publiziert Juni 2006.
- Niedersächsisches Kultusministerium** 2008. Schulversuch Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren ProReKo (1. Januar 2003 - 31. Dezember 2007). Broschüre mit Auszügen des Abschlussberichts der Landesprojektgruppe und der Wissenschaftlichen Begleitforschung. ([http://www.proreko.de/Datenmaterial/Kurzversion\\_AB.pdf](http://www.proreko.de/Datenmaterial/Kurzversion_AB.pdf)) publiziert September 2008.
- Niedersächsisches Kultusministerium** 2008a. Schulversuch Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren ProReKo (1. Januar 2003 - 31. Dezember 2007). Abschlussbericht. Bericht der Landesprojektgruppe Niedersächsisches Kultusministerium und Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung Evaluationen - Leibniz Universität Hannover. Hannover.
- Sloane, Peter F.** 2007. Bildungsstandards in der beruflichen Bildung. Wirkungssteuerung in der beruflichen Bildung. Eusl. Paderborn.
- Stroot, Thea.** 2007. Powerpack Heterogenität. Gender als Beispiel für produktiven Umgang mit Vielfalt in der Schule. In: Buchen, H.;Horster, L.;Rolff, H.-G. (Hrsg.): Heterogenität und Schulentwicklung. RAABE. Stuttgart/ Berlin, 37-56.
- Tillmann, Klaus-Jürgen.** 2007. Lehren und Lernen in heterogenen Schülergruppen. Forschungsstand und Perspektiven. In: Buchen, H.;Horster, L.;Rolff, H.-G. (Hrsg.): Heterogenität und Schulentwicklung. RAABE. Stuttgart/ Berlin, 7-20.
- Wenning, Norbert.** 2007. Differenz und Bildung im Spannungsverhältnis. Wie die Institution Schule anders mit Heterogenität umgehen kann. In: Buchen, H.;Horster, L.;Rolff, H.-G. (Hrsg.): Heterogenität und Schulentwicklung. RAABE. Stuttgart / Berlin, 145-162.
- Werning, Rolf.** 1998. Konstruktivismus. Eine Anregung für die Pädagogik!? In: Zeitschrift für Pädagogik (Hrsg.): (7-8/1998), 39-41.
- Weiß, Reinhold.** 2009. Vielfalt anerkennen und entwickeln. In: BWP. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.): W. Bertelsmann Verlag. 38. Jahrgang. 1/2009, 3-4.