



Kooperation in universitären Querstrukturen

Rückmeldungen und Lösungsansätze von Betroffenen im Rahmen einer aktionsforschenden Organisationsentwicklung im Projekt LEHREN in M-V

Arne Koevel, Friedemann W. Nerdinger

WHITE PAPER SERIES NR. 4

SENIORPROFESSUR: WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

UNIVERSITÄT GREIFSWALD
Wissen lockt. Seit 1456



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Universität
Rostock  Traditio et Innovatio

Ein Verbundprojekt aller Lehrerbildenden Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern
im Rahmen der bundesweiten QUALITÄTSOFFENSIVE LEHRERBILDUNG

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde im Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ von Bund und Ländern mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01JA1614A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GRUNDLAGE DER RÜCKMELDUNGEN: ERGEBNISSE EINER QUALITATIVEN BEFRAGUNG VON PRAKTIKUMSBETREUENDEN IN ROSTOCK UND GREIFSWALD

Die lehrer*innenbildenden Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommerns beteiligen sich mit dem Verbundprojekt LEHREN in M-V an der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten *Qualitätsinitiative Lehrerbildung*. Das Projekt wird durch eine aktionsforschende Organisationsentwicklung (OE; vgl. Nerdinger, 2014) unterstützt. Von besonderem Interesse sind dabei die Praxisphasen im Lehramtsstudium, die auf größtmögliche Kooperation zwischen nahezu allen beteiligten Akteur*innen der Lehramtsausbildung angewiesen sind. Von einer Befragung der Praktikumsbetreuer*innen der beiden Universitäten des Landes MV wurden dabei maßgebliche Erkenntnisse zu organisationalen und strukturellen Hindernissen und Herausforderungen im Rahmen der Lehrpersonenbildung erwartet.

Zur Datenerhebung und ersten Problemdiagnose wurde auf Basis einer eingehenden Literaturrecherche und der Sichtung projektbezogener Dokumente ein Interviewleitfaden erstellt, der als Grundlage für neun qualitative Expert*inneninterviews mit Praktikumsbetreuer*innen der Universitäten Rostock (N = 4) und Greifswald (N = 5) diente (vgl. dazu Koevel, Köpp, & Nerdinger, 2017). Praktikumsbetreuer*innen sind in dem vorliegenden Verständnis Mitarbeiter*innen der Universitäten, die mit der Betreuung (Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung) der Schulpraktischen Übungen (SPÜ) und/oder der Hauptpraktika der Studierenden beauftragt sind. Die Interviews wurden anschließend vollständig transkribiert und einer qualitativ-inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen (Mayring & Fenzl, 2014). Die Ergeb-

nisse wurden im Sinne der Aktionsforschung den Betroffenen an den Universitäten und in den Ministerien in Form eines umfangreichen Arbeitspapiers rückgemeldet. Die Kooperation im Rahmen der Praktikumsbetreuung erwies sich dabei als zentrales Problem, das im Folgenden kurz dargestellt wird.

SCHWACHPUNKT KOOPERATION: ZENTRALE ERGEBNISSE DER INTERVIEWSTUDIE

Der Begriff „Kooperation“ fasst im Zusammenhang mit der Praktikumsbetreuung verschiedene Problemfelder zusammen. Nicht nur wird die Kooperation zwischen den beteiligten Fachdidaktiken als unzureichend wahrgenommen, was nach Ansicht der Betroffenen vor allem in der Betreuung der Hauptpraktika zu Problemen führt. Auch die ungenügende Kooperation mit den flankierenden Bildungs- und Erziehungswissenschaften birgt demnach Schwierigkeiten für die angemessene Vorbereitung der Studierenden auf ihre Praxisphasen. Lehrinhalte seien zwischen den beteiligten Wissenschaften wenig bis gar nicht aufeinander abgestimmt. Die Befragten wünschen sich deshalb mehr Einblick in die vermittelten Inhalte der flankierenden Wissenschaften, um Lehrveranstaltungen effizienter und zielgerichteter aufbauen und mögliche Synergieeffekte erkennen und nutzen zu können.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass den Hochschulstandorten Rostock und Greifswald erfolgreiche – und vor allem nachhaltige – Formate zur Vernetzung der Fachdidaktiken und den flankierenden Bildungs- und Erziehungswissenschaften fehlen. Erste Ansätze, die an einem Standort in Form von Arbeitskreisen und -gruppen sowie informellen „Think Tanks“ und einer zentralen Koordinierungsgruppe, am anderen Standort durch verschiedene thematisch

ausgerichtete Arbeitskreise sichtbar werden, müssten verstetigt und durch Wertschätzung und Unterstützung seitens der Hochschulleitungen gefördert werden.

KOMMUNIKATION ÜBER KOOPERATION: DER WORKSHOP ALS FORMAT FÜR RÜCKMELDUNGEN AN BETROFFENE

Im April 2018 kamen die Projektbeteiligten von LEHREN in M-V zur dritten Verbundtagung in Rostock zusammen, um aktuelle Projektentwicklungen nachzuzeichnen und einen Ausblick auf kommende Arbeitsschritte zu geben. Nach einem öffentlichen Teilsammelten sich die Akteur*innen in kleinen Gruppen, um projektbereichsspezifische Fragen und Problemstellungen zu diskutieren und Handlungsstrategien für die Weiterentwicklung des Projekts zu erörtern. Die projektunterstützende OE beteiligte sich mit einer eigenen Diskussionsrunde, deren Ziel die Impulsgebung für die Entwicklung geeigneter Kommunikations- und Kooperationsformate zur erfolgreichen Vernetzung aller universitären Akteur*innen der Lehrpersonenbildung auf Grundlage der Expertise der Betroffenen war. Dieses Vorgehen entspricht den Prämissen der Aktionsforschung (vgl. Unger, 2014a, b). Teilgenommen haben insgesamt zehn Projektmitarbeiter*innen. Mit Ausnahme der Hochschule für Musik und Theater Rostock waren darunter alle beteiligten Hochschulstandorte sowie Professor*innen und wissenschaftliche Mitarbeiter*innen vertreten. Auch die Gesamtprojektkoordination war personell beteiligt.

Im Rahmen der Diskussion wurden zunächst nochmals die zentralen Ergebnisse der Interviewstudie präsentiert sowie der Sinn und Zweck einer aktionsforschenden OE dargelegt. Die Diskutant*innen hatten anschließend die Möglichkeit sich einem von vier,

im Rahmen der Interviewstudie ermittelten Problemfeldern intensiver zu widmen. Sie entschieden sich mehrheitlich für die mangelhafte Kooperation der inneruniversitären Akteur*innen.

Zunächst legten die Vertreter*innen die bestehenden Kooperations- und Kommunikationsstrukturen ihrer Hochschulstandorte dar und diskutierten vorhandene Probleme. Die Mitarbeiter*innen der *Universität Rostock* betonten die Unübersichtlichkeit der lehrer*innenbildenden Strukturen. An der Ausbildung der angehenden Lehrkräfte seien hier sieben Fakultäten mit über 20 Instituten beteiligt. Darüber hinaus sei die Ausbildung lehramts- und fachspezifisch organisiert und dementsprechend zerklüftet. Zwar existiere ein sog. *Departement Bildungswissenschaften*, das sich fachbezogenen und pädagogischen Fragen widme. Allerdings seien die zeitlichen und finanziellen Ressourcen so knapp bemessen, dass Treffen nur unregelmäßig zu Stande kämen. Darüber hinaus fehle es an Mitarbeiter*innen, die explizit für Verwaltungstätigkeiten zuständig seien. Erste Ansätze zur Abstimmung von „Basics“ (Aussage eines Teilnehmers der Diskussionsrunde) seien durch das Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung (ZLB) initiiert worden. Notwendige Absprachen zwischen den beteiligten Wissenschaften erfolgten aber bisher nur in Einzelfällen. Die Fachdidaktiker*innen hingegen trafen sich seit geraumer Zeit im Arbeitskreis Fachdidaktik, der durch die dort vertretenen Personen positiv hervorgehoben wurde.

Vertreter*innen der *Hochschule Neubrandenburg* zeigten ebenfalls großes Interesse an strukturellen Problemen der Kooperation, wenngleich diese bei ihnen nicht in der von den Vertreter*innen der Universitäten beschriebenen Form auftraten. An einem kleinen und spezifischen Bereich der Ausbildung

angehender Berufsschullehrkräfte sind lediglich zwei Fachdidaktiken beteiligt, die sich in regelmäßigen Treffen über die Belange der Bachelor- und Masterstudierenden austauschten.

Die Vertreter*innen der *Universität Greifswald* stimmten diesen Argumenten zu und sprachen ebenfalls von kleinteiligen und wenig nachhaltigen Strukturen. Sie hoben in ihren Ausführungen weiterhin das Projekt „*Wir machen Schule*“ hervor (ausführlich dazu s. Koevel et al., 2017). Im Rahmen dieses Projekts arbeiten ausgewählte Fachdidaktiken, Erziehungswissenschaften und Fachwissenschaften mit den Schulen und interessierten Studierenden zusammen. Gründe für den wahrgenommenen Erfolg dieses Projekts sehen die Vertreter*innen in der Erzeugung einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Sie betonten darüber hinaus die Wichtigkeit der Face-to-Face-Kommunikation aller Mitwirkenden. Zugleich räumten sie den zeitlichen Aufwand des Aufbaus dieses Projektes ein und betonten, dass der Erfolg vom individuellen Engagement der beteiligten Mitarbeiter*innen abhängt.

MÖGLICHE LÖSUNGSANSÄTZE

Die durch die Anwesenden vorgeschlagenen und diskutierten Lösungsansätze waren sehr unterschiedlicher Natur. Einen ersten Diskussionspunkt bildeten die größtenteils befristeten Arbeitsverträge der Praktikumsbetreuenden, die zu wenig Planbarkeit bei großer Unsicherheit führten und auch die wenig institutionalisierten Schulnetzwerke negativ betrafen. Darüber hinaus sei es aus Sicht der Diskutant*innen wünschenswert, einen planbaren Stamm an Mitarbeiter*innen in unbefristeten Arbeitsverträgen (bspw. als Akademische Rät*innen) zu etablieren, der sich im Besonderen für Verwaltungsangelegenheiten und grundständige Lehrveranstaltungen

verantwortlich zeichnen sollte. Schnell kamen die Beteiligten jedoch zu der Einsicht, dass dieser Lösungsvorschlag von Ressourcenzuteilungen von Dritten abhängig sei, die durch die Betroffenen nur schwer beeinflusst werden könnten.

Dies mündete in die Feststellung, dass sich auf die strukturellen Probleme der Lehrer*innenbildung (LB) keine strukturellen Antworten finden ließen. Den Betroffenen schienen daher Formate modellhafter Gruppenkooperationen zielführender. Für den Erfolg solcher Formate identifizierten sie folgende Voraussetzungen:

- **Freiwilligkeit** als Basis der Zusammenarbeit
- **Handlungsspielräume** und **Rechte** für die Beteiligten Mitarbeiter*innen (z. B. Nachhaltigkeit und Rechte im Feld der Lehramtsausbildung)
- **Identifikation** und Kommunikation **der** spezifischen **Vorteile** der Teilnahme und Mitarbeit an Kooperationsformaten
- **Forcierung** einer **themenzentrierten Zusammenarbeit** zur Verhinderung zu allgemeiner und nicht lösungsorientierter Kommunikationsformate
- **Nutzung bereits vorhandener Strukturen** zur Kommunikation der Ideen (bspw. Departement Bildungswissenschaften oder Reformkommission LB)

Generell scheint es aus Sicht der Teilnehmenden zielführend, den zu entwickelnden Kooperationsformaten den Schein der *Exklusivität* zu vermitteln. Da strukturell verankerte oder auf Ressourcen basierende Anreizsysteme an Universitäten kaum realisierbar seien, betonten die Diskutant*innen die Suche nach möglichen Vorteilen, die dann durch informelle Kommunikation und „Mund-zu-Mund-Propaganda“ in die Breite getragen werden sollten.

Zur weiteren Konzeption möglicher modellhafter Kooperationsformate schlugen die Teilnehmenden die Durchführung eines Workshops vor. An diesem sollten aus ihrer Sicht insbesondere Motivierte aller an der LB beteiligten Institute teilnehmen (mindestens eine Person pro Institut), die durch diese selbst ausgewählt und abgeordnet werden sollten. Darüber hinaus sprachen sich die Beteiligten aber auch dafür aus, außeruniversitäre Akteur*innen wie das Schulamt oder ministeriale Personen einzubeziehen.

FAZIT UND AUSBLICK

Zentral ist die übereinstimmende Feststellung der Betroffenen, dass auf die strukturellen Probleme der Lehrer*innenbildung zumindest durch sie selbst keine strukturellen Antworten gegeben werden könnten. Zu gering seien die Möglichkeiten der Einflussnahme sowie das Engagement der Hochschulleitungen und der politischen Entscheidungsträger*innen. Wenngleich aufgrund der Initiative engagierter Betroffener kleinschrittige Änderungen an einzelnen Standorten oder in einzelnen Fachbereichen nicht unmöglich zu sein scheinen, so bleibt doch die Gesamtorganisation der Lehrer*innenbildung davon unberührt. Schließlich ist auch der Vorschlag eines Workshops aller beteiligten Institute – wie alle anderen angedachten Initiativen – von der je individuellen Bereitschaft abhängig und sichert keine strukturell relevanten Änderungen.

Diese Erkenntnisse sind vor dem Hintergrund organisationstheoretischer Analysen der Struktur von Universitäten (Mintzberg, 1993; Weick, 1976; vgl. Koevel et al., 2017) zunächst nicht überraschend. Für die klassische OE bedeutet das, dass sie mit ihren partizipativen und aktionsforschenden Instrumenten (Unger, 2014c) bislang an den Machtstruktu-

ren der Universitäten scheitert. Strukturelle Veränderungen müssten dabei top-down angestoßen und gesteuert werden. Die jeweilige Hochschulleitung hätte hierbei die Funktion eines „Machtpromoters“ inne; sie müsste strukturelle Veränderungen auf Basis der Expertise der Betroffenen initiieren und die Umsetzung nachhaltig verfolgen.

Die gegebenen Voraussetzungen fordern dagegen ein hohes Maß an Freiwilligkeit und Engagement, das aber keine nachhaltigen Veränderungen garantieren kann. Betroffenen bleibt daher nur, die Bereitschaft zur Kooperation der beteiligten Akteur*innen durch intensive Kommunikationsprozesse zu erhöhen und um Unterstützung durch inner- und außeruniversitäre Entscheidungsinstanzen zu werben. Der Erfolg dieser Bemühungen bleibt aber auf Grund der Strukturen von Universitäten von vielen Unwägbarkeiten abhängig (Koevel et al., 2017).

LITERATUR

- Koevel, A., Köpp, C., & Nerdinger, F. W. (2017). *Praxisphasen im Lehramtsstudium in Mecklenburg-Vorpommern: Eine Befragung von Praktikumsverantwortlichen im Rahmen des Verbundprojekts "LEHREN in M-V"* Rostock: Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie Nr. 18.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543-556). Wiesbaden: Springer VS.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nerdinger, F. W. (2014). Organisationsentwicklung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit 51 Tabellen* (S. 159-170). Berlin: Springer.
- Unger, H. von. (2014a). Der Forschungsprozess. In H. von Unger (Hrsg.), *Partizipative Forschung* (S. 51-68). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Unger, H. von. (2014b). Partizipative Ansätze. In H. von Unger (Hrsg.), *Partizipative Forschung* (S. 13-34). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Unger, H. von (Hrsg.). (2014c). *Partizipative Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.