Changemodell für e-Learning-Cluster

Christian Dorninger (bm:bwk), Katharina Cortolezis-Schlager (Fa. Team-Consult, Wien) unter Mitarbeit von Jürgen Horschinegg (bm:bwk) und Karin Schubert (Bizconsult, Wien)

Lehr- und Lernformen brauchen beim Übergang zur Wissensgesellschaft entsprechende Rahmenbedingungen, um sich entfalten zu können und den aktuellen Einflüssen wie der Individualisierung des Lernprozesses, mehr Selbststeuerung der Lernenden oder dem elektronisch gestütztes Lernen („e-learning", in seiner gemilderten Form „blended learning") Raum zu verschaffen. Dabei sind Einflüsse auf europäischer Ebene (z.B. die Lissabonbeschlüsse „eEurope 2000", Juni 2000 oder die „5 Benchmarks for Education and Training Systems in Europe to 2010", EU-Kommission, COM (2002) 629, November 2002) genau so wesentlich wie die „alten" nationalen Bedingungen des Aufbaus des österreichischen Bildungssystems und deren historischen Charakteristika (starke Gliederung, frühe Selektion, tendenziell unterschiedliche Schulformen und Bildungsziele für Mädchen und Burschen, u.a.). Vor allem die Weiterentwicklung von Kollaborationsideen (siehe unten „e-learning Cluster) in Kooperation mit mittel- und osteuropäischen Staaten erscheint hierbei besonders interessant.

Fokus aller Entwicklungen der letzten Jahre war, den Lernenden in den Mittelpunkt zu stellen (vom „Vermittlungs- zum Problemlöseparadigma"; pädagogischer Konstruktivismus, selbstorganisiertes oder selbstbestimmtes Lernen, persönliche Lernziele der Schüler/innen; neue Deutung reformpädagogischer Konzepte der 20er und 70er Jahre wie Daltonplan oder die Freinetsche „Erlebnispädagogik", Medienlernen in vielen neuen Ausprägungen) und die Lernprozesse nicht nur an die Person des Lehrers, sondern an „Arbeitsumgebungen", wo (ungezwungenes) Lernen stattfinden kann, zu binden.

Die Vielfalt der Anforderungen von „Non-Profit-Märkten" und der Gesellschaft, die Möglichkeiten des Wissens- und Informationserwerbes, Globalisierung und steigende Bedeutung regionaler Handlungskompetenz können nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn das Unternehmen Schule sich radikal den Veränderungen stellt und eine professionelle Change-Management Performance erlernt. Dazu ist eine begleitende offensive Transformationskultur *„top-down"* zu entwickeln. Der Erfolg kann letztendlich nur am „Kunden" (Schulpartner und *„Stakeholder"* der Schule) und thematisch am Kerngeschäft (der Organisation des Lernprozesses aller *„Stakeholder"*) gemessen werden.

Aus diesen Ansätzen wurde für die österreichischen weiterführenden Schulen (allgemeinbildende, technische, kaufmännische, wirtschaftliche und Tourismusschulen) ein Modell geschaffen, das ein Entwicklungsprogramm an den Schulstandorten mit einer regionalen Schwerpunktbildung verbinden („e-Learning-Schulcluster").

A. Acht Ziele für „e-Learning-Schulen"

Eine „e-Learning-Schule" in diesem Cluster muss 8 Ziele erfüllen und mittelfristig in ihrem Schulprogramm verankern Clusterschulen (K.Cortolezis-Schlager, K.Schubert, 8 Thesen zum Aufbau einer e-Learning-Clusterschule, Wien, 2002); d.h. die Teilnahme am Clusterprojekt ist an die folgenden kritischen Erfolgskriterien gebunden (das Projekt läuft vorerst vom September 2002 bis zum August 2005):

1. Jede/r SchülerIn wird im Projektzeitraum „e-Learning-Sequenzen" im Unterricht ausprobieren.

Erfolgreiche Transformation der Schule muss sich im Unterricht widerspiegeln. Der erste Veränderungsparameter setzt daher direkt bei den Schülern im Unterricht an. Pädagogischer Hintergrund dieses ersten Zieles ist die Erfahrung, dass sich jeder Lernende selbst ein Bild von seinen ganz persönlichen Möglichkeiten machen muss, von elektronisch unterstützten Lernumgebungen profitieren zu können (oder auch nicht). Diese Reflexionsbasis an Hand von Unterrichtssequenzen im Fachunterricht muss daher allen Schülern zumindest im Rahmen der Oberstufenausbildung angeboten werden.

2. Eine Mehrheit der Lehrenden hat Erfahrungen mit e-Learning-Sequenzen im eigenen Fach gesammelt und diese Erfahrungen allen KollegInnen der Fach- und Klassenlehrerteams zur Verfügung gestellt.

Dieser Veränderungsparameter spiegelt die Durchlässigkeit des Transformationsprozesses bis zu den Lehrenden wider. Ziel ist, eine qualifizierte Mehrheit von Lehrenden an einem Standort für die Ziele des e-Learning-Einsatzes zu gewinnen. Transformation im Sinne von an die Wurzeln gehend bedeutet allerdings, dass alle im System Schule sich mit den neuen Anforderungen beschäftigen müssen. Erst dadurch ist gewährleistet, dass auch alle Schüler die Ergebnisse bei ihren Arbeiten bemerken und davon profitieren.

3. Die Fachgruppen und Klassenlehrerteams erproben gemeinsam und aufeinander abgestimmt die Chancen, Möglichkeiten und Grenzen von „e-Learning" im Unterricht.

Dieser Parameter misst die Team-Performance. E-learning fördert und fordert die Zusammenarbeit der Lehrer auf Klassen- und Fachebene. Dies kann einerseits durch professionelle Organisationsumgebungen wie Lernplattformen zeit- und ortsunabhängig erfolgen, andererseits sind die neuen Entwicklungen so umfassend, dass nur durch Teamarbeit wirkliche Innovationen im Unterricht realisiert werden können. Bei der Erstellung von „e-Content" und „Unterrichtssequenzen" ist ein hohes Maß an Kooperation der Lehrenden erforderlich.

4. Die Modellschulen entwickeln miteinander im Cluster konkrete Modelle zur Erprobung von „e-Learning-Sequenzen" im Unterricht und stellen ihre Erfahrungen allen zur Verfügung.

Auch auf Schul(management)ebene sind neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten. Der Bildungscluster stellt den organisatorischen Rahmen dieser fach- und schulartenübergreifenden Kooperation zur Verfügung.

5. Das Schulprogramm (kurz- und mittelfristige Schulziele und Umsetzungsmaßnahmen) bezieht die Erkenntnisse über „e-Learning" laufend in die Gestaltung des Schulalltages ein.

Um von einmaligen Transformationsprozessen in eine kontinuierliche Alltagshandlung zu kommen, ist es erforderlich, dass eine „e-Learning-Organisation" im Schulprogramm verankert wird. Das Schulprogramm schafft die Basis für die operative jährliche Zielplanung und Zielüberprüfung am Schulstandort. Dabei sind Innovationen in der Lernorganisation in das Schulprogramm zu integrieren und in einem Jahresprogramm zu verankern. Nur dadurch ist vom Managementansatz her gewährleistet, e-Learning-Prozesse nicht als Eintagsfliege, sondern als gelebte Alltagsroutine erscheinen zu lassen.

6. Der Schulleitung ist die Erprobung von „e-Learning" im Unterricht ein wichtiges Anliegen. Das Projekt hat hohe Priorität im Schulalltag.

Professionelle Führung entscheidet letztendlich bei Veränderungsprozessen über Erfolg und Nichterfolg: In der Evaluierung der e-Learning-Notebook-Klassen zeiget sich, dass Standorte nur mit einer Schulleitung, die eine starke Unterstützung derartiger Projektes kundtut, letztlich zu flächendeckenden Innovationen gelangen können.

7. Es gibt eine Steuerungsgruppe, die die „e-Learning"-Contententwicklungen und –Erprobung im Unterricht koordiniert und aufeinander abstimmt.

Die Schulleitung ist für sehr viele Managementaufgaben gleichzeitig verantwortlich und hat derzeit an Österreichs Schulen wenig Möglichkeiten, auf eine mittlere Führungsebene zu delegieren. Um eine breite Involvierung des Lehrerkollegiums einer Schule in e-Learning-Projekte sicherzustellen, braucht es am Standort eine projektbegleitende Managementorganisation.

8. Die Schule bietet ihren Schülern (freiwilliges Angebot) mindestens ein über den europäischen Computerführerschein hinausgehendes IT- oder e-Learning-Zertifikat an.

Der Schulstandort muss im Sinn einer Begabungsförderung den Schülern auf freiwilliger Basis praxisnahe IT-Abschlüsse anbieten. Da-

durch wird auch gewährleistet, dass die Realität der Wirtschaftspraxis an e-Learning-Schulen sehr konkret umgesetzt wird. Typische IT-Zertifikate sind bescheinigte Kenntnisse in den Bereichen „ECDL-Advanced“ (Computerführerschein für Fortgeschrittene), Netzwerktechnik, Netzwerkbetriebssysteme, ERP-Betriebswirtschaftssoftware, bescheinigte Kenntnisse im Open-Source- (LINUX) -Bereich, Kenntnisse über Scriptsprachen (JAVA,..) oder Lernplattformen, Hardwarespezifika. Je internationaler die Bescheinigung anerkannt wird, desto mehr Vorteile für die Schüler und Lehrer!

Das grundsätzliche Ziel des Programms ist die Möglichkeit für jede/n SchülerIn, den persönlichen Lern- und Arbeitsstil hinsichtlich von erweiterten Möglichkeiten des elektronisch unterstützten Lernens (Weblektionen, Webquests, Fragemodelle, Simulationen) zu überprüfen und zu entwickeln. Die Clusterstruktur hilft beim Austausch von Konzepten und Erfahrungen bei der Entwicklung von „e-Learning“-Arbeitsformen im Unterricht.

B. Erfahrungen mit bisherigen e-Learning-Cluster-Projekten

Leider ist die konsequente, flächendeckende Umsetzung systematischer pädagogischer Konzepte im pädagogischen Dienstleistungsbetrieb „Schule“ nur äußerst schwierig zu erreichen. Ein Grund dafür ist die unterrichtszentrierte, vermittlungsorientierte Arbeitsweise im österreichischen Schulwesen, die weder „freie Lernprozesse“ (vgl. Daltonpädagogik) noch straffe betriebsorganisatorische Konzepte auf der Organisationsebene der Schule – im Unterschied zu Betrieben - zulässt. Daher müssen alle Konzepte, die Veränderungen an den Schulen erreichen wollen, eine Mischung aus vielen Change-Ansätzen anbieten können (siehe Kap.D)

Bei den Projekten zu den e-Learning-Clusterschulen gab es recht unterschiedliche Erfahrungen mit den gemeinsam vereinbarten Zielen und Ansprüchen:

Was bisher gut funktioniert hat:

- Die Einzelleistungen der Unterrichtsarbeit in den Klassen waren teilweise hervorragend und konnten bei Vorführungen überzeugen.
- Die Kommunikation der besten Lehrenden über Entwicklungsideen, Werkzeuge und didaktische Ansätze zu e-Learning gestalten sich sehr positiv.
- Es gibt viele Vorschläge zu neuen Plattformen, Lernformen, technischen Auslegungen, didaktischen Innovationen.
- Die Versorgung der Unterrichtsprozesse mit „e-Content“ beginnt gut anzulaufen.

Was bisher weniger funktioniert hat:

- Das Erreichen einer Breite von e-Learning bei Lehrenden (und Schüler/innen) lässt absolut zu wünschen übrig. Die Diskussionen mit „schwierigen Lehrern“, die Grundbegriffe eines innovativen Lernprozesses mit Hinweis auf „persönliche Stilfragen“ nicht anerkennen wollen, nehmen zu.
- Schulleitungen und Funktionsträger an den Schulen sind äußerst vorsichtig, das ausbalancierte Verhältnis im Lehrkörper auf eine Veränderung hin auch nur anzusprechen.
- Die Fragen und Diskussionen zum „Informationsdefizit“ jedes einzelnen angesprochenen Lehrenden bestimmen weite Teile der Diskussion. Dahinter verbirgt sich die „alte Frage“ des Stellenwerts jedes Einzelnen in einem Veränderungsprozess, ob Informationen jeden persönlich angeboten werden oder auch nur an einer Stelle (z.B. einer Webseite oder eines elektronischen Forums) abgeholt werden müssen.
- Innovative Lehrende fühlen sich nach einiger Zeit ausgenutzt und ziehen sich in eine „Privatkarriere“ zurück. „Mittlere Karrieremöglichkeiten“ können nicht angeboten werden.
- Viele Schulen haben “Leitbilder“, die sie allerdings in der Breite nicht umsetzen können oder primär für die Öffentlichkeitsarbeit entwickelt haben.. Die Diskussion über Schulprogramme hat in den letzten 3 Jahren an Schwung verloren, manche Leitbilder sind bereits vom Schulalltag „verräumt“. Gleichzeitig zeigt die Praxis aber, dass Schulen, die ein Schulprogramm entwickeln und jährlich neue Umsetzungsziele formulieren viel rascher neue Innovationen aufgreifen und im Schulalltag umsetzen können.

Wahrscheinlich gibt es bei den schulischen Organisationsformen nur zwei Möglichkeiten, eine Change-Strategie effektiv zu betreiben. Man hat das Glück, eine Pioniersituation am Standort auszumachen (Schulgründung, neue Fachrichtung, neues Schwerpunktprogramm, viele Änderungen im Lehrkörper,...). Wahrscheinlich genügt es auch, Suborganisationen zu definieren, die etwas tun wollen und dies über längere Zeit hinweg unbelastet tun können (z.B. die COOL-Initiativgruppen (Cooperatives offenes Lernen) an den kaufmännischen Schulen, Fachbereiche mit „eigener Identität“, neue Lehrplanbereiche, die technische Fachschule mit besonderem Engagement von L2-Lehrern, spezielle pädagogische Modelle,...).

Oder man bleibt jahrelang mit einer gewissen Hartnäckigkeit an einer Entwicklungsrichtung, die man mit langem Atem durchzieht. Bei beiden Varianten ist die Schulleitung in ganz besonderem Maße gefordert. Einige sehr schöne Beispiele von „kollaborativen“ Prozessen an berufsbildenden Schulen bietet das kürzlich erschienene Buch „Schulprogramme entwickeln“ (M. Krainz-Dürr, P. Posch, F. Rauch, Schulprogramme entwickeln, Studienverlag, IBB-Forschung, Innsbruck 2002). Warum funktionieren die Entwicklungen an einigen Standorten so gut und an anderen weniger? Warum ist der Stellenwert von Change-Management an diesen Standorten hoch, im Schnitt aber eher niedrig? Diese Fragen sollen im folgenden, verstärkt durch Erfahrungen aus Schule und Unternehmen, mit einem systematischen Konzept angesprochen werden.

C. Haus des Lernens

Der Traum von der idealen Schule begleitet uns seit der Einführung der öffentlichen Schule. Die wesentlichen Inhaltsstoffe sind in der Literatur nachzulesen (die Autoren denken immer an Traumschulen, die idealtypisch „eingerichtet“ und mit speziellen ortsabhängigen Konzepten ausgestattet sind; vgl. H.G. Rolff, ein Traum von einer Lehranstalt, in: Zukunftsthemen, hekt. Dortmund 2002).

Die eingängigste Metapher der „neuen“ Lernkultur der letzten Jahres ist das Haus des Lernens – wo nicht nur mit Lehrern gelernt wird, sondern klare Formen der Lehrer-Schüler-Interaktion vorhanden sind (Arbeitsbündnisse, die „ausgehandelt“ werden), mit modernen, multimedialen Einrichtungen gearbeitet wird, jederman/frau auf mehrsprachige Arbeitsumgebungen trifft (vom Schulwart bis zu den Eltern in den Sprechstunden), Blockunterricht und Epochalphasen vorhanden sind (Ergebnisse sind echte Arbeitsleistungen von wirtschaftsnahen Produkten bis zu Aktionen zum Schutz von Kultur und Umwelt, die auch „hergezeigt“ werden) und in Lernfeldern gedacht wird (und nicht in einzelnen Gegenständen!). Der instruierte Lernprozess („Erklärungen“ von Schlüsselbereichen durch Lehrende) und der selbstorganisierte Lernprozess (Arbeiten der Schüler oder Schülerteams in elektronischen Lernumgebungen) sind unterschiedlich angelegt, greifen aber ineinander. Praxisphasen in echten oder simulierten Arbeitsumgebungen mit Erfahrungsmöglichkeiten in Richtung Mündigkeit der Lernenden oder realer Arbeitsorganisation ergänzen die (Aus)bildung.

Für die Umsetzung dieses sind folgende Rahmenbedingungen notwendig (teilweise auch nach Rolff, s.o.):

- Lernen nach persönlichen Lernzielen der Schüler (Vertrag) wird sehr ernst genommen, hat aber keine Konsequenzen wie „Schulstufenwiederholungen“ etc;
- Keine Einzelunterrichtsstunden; sondern Blockunterricht, Epochen- und Phasenunter-richt auch einmal weniger „Unterrichtsstunden“, aber Teamteaching;
- Globalbudgetierung; von den Schulpartnern getragenes Investitionsprogramm, wo mit den Mittel verminderter Personalkosten auch Sachkosten abgedeckt werden können;
- Klare Ziele und Schwerpunkte am Schulstandort (Schulprogramm), aber keine betuliche Didaktik; Bereitschaft zum Improvisieren;
- Staatlicher, europäisch abgestimmter Lehrplan (definierte Lernfelder mit Zielen), wobei ca. 50% der Lehrinhalte am Standort frei wählbar sind (Schulprofil);
- Projektmanagement und Organisationsberatung wie in Betrieben (Führungsspanne!); Definition von Erfolgsindikatoren für den Unterricht und Halbjahreszielen;
- Lehrerteams und Steuerungsgruppen zu wichtigen Themen;
- Austausch von *good practice* (ohne die üblichen „Angebereien“, mit Datenbasen) und Hospitationen (sollen jedem Lehrer vorgeschrieben sein);
- Personalentwicklung vor Ort: Schulleitungen befristet (z.B. für 6 Jahre) mit Bestätigungsmöglichkeit; verstärkte Mitwirkung der Schulleitung in personellen Fragen, bei der Auswahl der Lehrer und bei Sanktionsmöglichkeiten bei schwachen Leistungen im Lehrbetrieb etc..
- Evaluation der gesamten Schule (im Schulprogramm eingebunden);
- Anspruch, ein Bildungszentrum in der Region zu sein.

Einen sehr interessanten Ansatz für selbstbestimmtes und handlungsorientiertes Unterrichten und eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen der Schüler bietet die Arbeitsweise des deutschen Pädagogen Heinz Klippert (H. Klippert, „Methodentraining", Weinheim 1994 und „Eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen", Weinheim 2001), wo versucht wird, Lernprozesse der Schüler recht konsequent nondirektiv zu begleiten. Eine Externalisierung des Prinzips der Eigenverantwortung von Schülern im Sinn einer Verhandlung und vertraglichen Absicherung von persönlichen Lernzielen kann zur Unterstützung der Eigenverantwortung führen. Auch die Modelle des Daltonplans (1991) können hier zur methodischen Absicherung von offenen Lernformen beitragen (z.B. Schulversuch COOL, s.o., Steyr, 2002).

D. Transformationsprozesse in Schule und Wirtschaft

Der Begriff „Cluster" steht in der Wirtschaft für eine geographische Konzentration miteinander verbundener Organisationen einer Branche. Sie stehen zueinander in Konkurrenz, profitieren aber in klar abgegrenzten Bereichen vom gemeinsamen Know-How-Erwerb, der regionalen Strategieentwicklung und einer gemeinsamen Infrastruktur. Ein e-Learning-Cluster im Schulbereich übernimmt die regionale Ausrichtung; die Standorte werben für eigene Ziele und betreiben in einem klar abgegrenzten Kooperationsbereich einen gemeinsamen Know-How-Erwerb und eine gemeinsame Produktentwicklung (e-Content für Gegenstandsbereiche).

Organisationsberater schlagen ihren Kunden im Rahmen von Change-Management-Prozessen vor, Veränderungen auf 3 Organisationsebenen gleichzeitig einzuleiten, zu begleiten und zu verstärken (K. Cortolezis-Schlager, Change Management Online Modul 1, Wien 2001).

Durch eine synchronisierte Vorgangsweise des Wandels auf

- der Systemebene (Strategie, Struktur und Kultur von Unternehmen)
- der Teamebene (Reflexion des Lern- und Kooperationsprozesses und der chancenorientierten Selbststeuerung von Management-, Projekt- und Routineorganisationsteams) und
- der Mitarbeiterebene (Change-Agents und Unterstützer des Wandels, Definition der und Maßstäbe für die intern verfügbaren Schlüsselqualifikationen, neue Formen der Mitarbeiterführung)

gelingt es rasch, einen Transformationsprozess einzuleiten und nachhaltig erfolgreich wirken zu lassen.

Die Schule wäre in einer betriebswirtschaftlichen Klassifikation ein wissensbasiertes Dienstleistungsunternehmen im Umbruch: Grundsätzlich geht es dabei um verwendetes Wissen im Kontext intelligenter Organisation im Unternehmen „Schule". Wilke (H. Wilke, Wissensarbeit, in: Zeitschrift Organisationsentwicklung 3/97, S 4-18) geht davon aus, dass „eine wissensbasierte Organisation innovatives Wissen generiert, wenn sie die Übergänge zwischen explizitem und impliziertem Wissen in routinierte organisatorische Prozesse fasst", d.h. das „schweigende" Wissen aller am Lernprozess beteiligter Schulpartner, aber vor allem des Lehrerkollegiums, muss in Entwicklungsprozessen deutlich gemacht werden. Das Know-How und die Fähigkeiten einzelner Lehrer sind eine (wichtige) Sache, die echte Entwicklung tritt aber erst ein, wenn „diese unterschiedlichen Wissensbestände koordiniert und gemanagt werden" (Wilke, ebenda). Ein Schulleiter hat bei einer Clusterbesprechung diese Entwicklung in die einprägsame Metapher gefasst: „Von einzelnen EDV-Gegenständen über Notebook-Klassen zur e-learning-Schule (und zum e-Learning-Schulcluster in der Region)".

Mit derartigen Transformationsmodellen sollte es gelingen, den Wandel am einzelnen Schulstandort erfolgreich zu etablieren. Besonders im berufsbildenden Bereich ist dies mit dem Hinweis auf die Vorbildwirkung der wirtschaftliche Praxis („Bildung im Medium des Berufes") leicht möglich.

Eine Beobachtung aus den bisherigen Arbeiten ist dabei, dass der „trockene" Transformationsprozess von eingängigen fachlichen und pädagogischen Visionen (oder längerfristigen „Betriebsphilosophien") begleitet werden muss, die allen Schulpartnern zugänglich sind. Als Metaphern („große Themen") würden sich dabei eignen:

- *„e-Education"* oder *„Blended Learning"* als grundlegende Transformation jedes Lernprozesses, wo man als Schulstandort einfach dabei sein sollte;
- Bilinguale Ausbildungsmodelle mit perfekter Beherrschung der Fachinhalte in zwei „Verkehrssprachen";
- Entsprechende fachliche Vertiefungen, die sich entsprechenden Praxismustern in der Wirtschaft radikal anpassen (meist ebenfalls als „Neue Technologien" anzusehen).
- Die Ergebnisse eines Standortes auf internationale Studien mit Leistungsbegleichen ihrer SchülerInnen (PISA et al. s.u.)

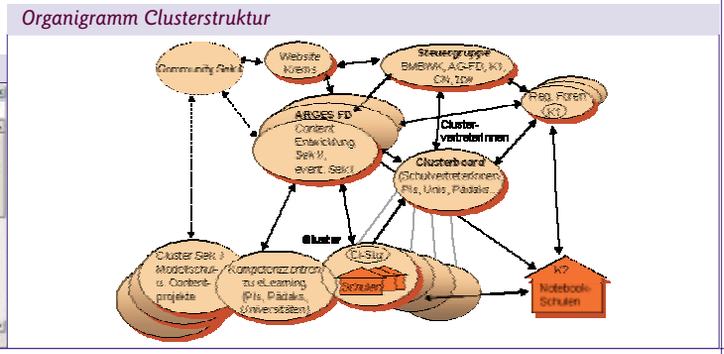
Unsere These besteht nun darin, im Laufe des Prozesses erkennen zu können, dass nur mit den „großen" direkt den Lernprozess des einzelnen Schülers (oder Lehrers) betreffenden Themen Transformationen im Sinne der Startpunkte eines Change-Managements bewirkt werden können. Nur sie gestatten, die Veränderung eindrücklich klarzumachen. Betuliche Organisationsmodelle allein werden von den Lehrenden in den weiterführenden Schulen, die sich als gegenstandsorientierte Fachleute oder als auf die Gestaltung von Lernprozessen orientierte Pädagogen fühlen, nicht wahrgenommen. Wenn aber viele von den entscheidenden Änderungen im Lernprozess durch externe e-Learning-Angebote und „International Educational Services" (Begriff aus der internationalen Diskussion über „Lernpakete aus der Dose", globale Abkommen wie GATS) erzählen, wirkt dies im Sinne des Anstoßes einer Veränderung.

Daher gilt es, die Zielsetzungen einer Schulentwicklung, eines Change-Managements für die Standorte mit diesen pädagogischen Ideen zu verbinden. Dies bestimmt die Innovationsfähigkeit dieser Bildungseinheiten. Dabei sollte man den teilnehmenden Organisationseinheiten bewusst auch selektive strategische Ziele und Prioritäten für den Wandel setzen. Auch wenn in einem ersten Schritt nur 10% der Schulen diese Änderungen erreichen, bilden sie einen Kern für alle anderen, solange die Ausstrahlung dieser Innovationen regional kommuniziert und vorangetrieben wird (Bundesländer e-Learning-Bildungscluster). Dabei kommt gerade der Alltagsorganisation beim Transfer der Innovation in die Praxis eine große Bedeutung zu.

Eine Idee, dem „Change-Prozess" eine Zielperspektive zu geben, wäre die sanfte Definition einer „Zwischenhierarchie" an den Standorten. Ein Schulleiter (und Administrator oder Abteilungsvorstand) soll nicht ca. 100 Lehrende „führen", sondern eine Ebene von „Fachkoordinatoren" (parallel oder auch anstatt (!) der Kustodiate), die gezielt mit den KollegInnen der einzelnen Fachbereiche zusammenarbeiten. Als Veränderungsmoment wäre eine klar limitierte Funktionsdauer (etwa fünf Jahre) mit einer Wahl der Fachvertreter vorzusehen.

http://www.team-consult.at/

Organigramm Clusterstruktur



http://www.bizconsult.at/

Duden

Franz Fiala

die deutsche Rechtschreibung, 23. Auflage; Buch plus CD-ROM (für Windows und Apple Macintosh) ISBN 3-311-70923-5, 26,30 Euro. Buch allein: 20,60 Euro

Die erste Duden-Ausgabe mit neuer Rechtschreibung war die 21. Auflage und erschien 1996, dann folgte im Jahr 2000 die 22. Auflage. Die vorliegende 23. Auflage bietet ein Mehr an Wörtern (125.000, das sind 10.000 mehr als 1996), größere Übersicht und schließlich - das war vermutlich der wichtigste Anlass für die neue Version - wurden alle Ergänzungen zur neuen Rechtschreibung vom Juni 2004 eingearbeitet. Beides macht den Band etwas dicker und ca. 1 cm breiter, die Höhe bleibt gleich, die Ordnung im Bücherregal bleibt daher bestehen.

"kahl" in der gedruckten Version

Buch: Die zweifärbige Darstellung war in früheren Auflagen der Hervorhebung der neuen Regeln vorbehalten. In der neuen Ausgabe gibt das Rot dem Buch zusätzliche Übersichtlichkeit. Bei komplizierteren Wörtern gibt es - wie im nebenstehenden Beispiel bei "*kahl*" - Infokästen mit Verweisen zu den jeweiligen Rechtschreibregeln.

Es ist zwar löblich, dass sehr viele typisch österreichische Begriffe in das deutsche Standardwerk Eingang gefunden haben, doch nicht immer trifft die Erklärung des Wortes Kern. Etwa wird der "*Blitzgneißer*" als "*Schnellmerker*" übersetzt. Das "Österreichsche Wörterbuch" und der "Teuschl" wissen es besser, und beschreiben den "*Blitzgneißer*" als "*jemand, der schnell versteht*" und kennen auch die Schreibweise "*Blitzkneißer*".

"kahl" in der PC-Bibliothek Express 2.1 (Auslieferungszustand)

CD: Die CD-Installation von "PC-Bibliothek Express 2.1" erfolgt zwar nicht selbststartend, doch ist sie nach Aufruf von `setup.exe` problemlos und belegt bei Vollinstallation auf der Platte 170MB. Man installiert zuerst ein Bücherbord und danach erst die Buchdaten. Der Vorteil des Bücherbords zeigt sich erst bei der Installation weiterer Bände, weil man dann die Inhalte verschiedener Bücher "verODERn" kann und man in allen offenen Büchern nach demselben Stichwort suchen kann. Es können zahlreiche Bände des DUDEN aber auch von Langenscheidt und Meyers Brockhaus unter derselben Benutzeroberfläche installiert werden.

Die Entwickler des Programms kommen aus Österreich: Professor Maurer und seine Hypermediagruppe am Joanneum-Research und an der TU in Graz.

Anders als CD-Beigaben zu Büchern ist die Duden-CD eine vollständige Repräsentation des gedruckten Buchs in elektronischer Form. Und obwohl schon die gedruckte Version ein hohes Maß an Übersichtlichkeit bietet, übertrifft die dynamische CD-Version das Buch durch die vielfältigen Suchmöglichkeiten, die Links vom Stichwort zu den korrespondierenden Regeln und die akustischen Aussprachebeispiele bei 9000 Wörtern. Die Suchmöglichkeiten sind sehr mächtig; es kann nach Sonderzeichen und auch bei unklaren Schreibweisen gesucht werden; "*Blitzkneiser*" wird daher gefunden, obwohl mit 'k' und 's' geschrieben wurde.

Man muss keine Angst haben, dass man auf das für ein Buch typische Blättern verzichten muss; die CD zeigt den Wortbestand sowohl in der gewohnten sortierten Wortfolge als auch in einer Baumstruktur, wobei der Wortbestand zunehmend verfeinert in etwa 20er-Schritten angezeigt wird.

Kleinigkeiten in der Benutzerführung könnte man sich verbessert vorstellen. Zum Beispiel, könnte ein in der alphabetischen Wortliste im linken Fenster ausgewähltes Wort sofort und nicht erst nach einem Klick im rechten Fenster angezeigt werden; damit kann man die Liste nicht flüssig browsen (eine gewisse Abhilfe bietet der Blättermodus). Gravierend erscheinen aber funktionslose "Benutzerwörterbücher", "Verknüpfungen", "Lesezeichen" und "Leuchtstifte".

Des Rätsels Lösung dürfte einerseits der Zusatz "Express" im Programmtitel sein und anderseits die verspätete Fertigstellung der Software. Die mitgelieferte Version 2.1 ist offenbar nicht in allen Punkten am letzten Stand. Bemüht man nämlich die Seite `http://www.pc-bibliothek.de/service/index.html -> Updates`, bekommt man kostenlos die Version 3.0 der PC-Bibliothek (Fertiggestellt im September). Sie stellt sich nach der Installation zuerst mit einer popigen Oberfläche vor, die man aber durch den "Expertenmodus" in eine vertraute Darstellung verwandeln kann. Sie bietet eine bedeutend erweiterte Version der Benutzeroberfläche; die "Benutzerwörterbücher" sind nicht mehr nur ein funktionsloser Menüpunkt, sondern können jetzt auch von der Website geladen werden. Verfügbar sind *Nautische Begriffe*, *Verlagssprache*, *Weinsprache* und *Fotolexikon*. Man kann auch eigene Wörterbücher erstellen und anderen zur Verfügung stellen. Auch der vorher angemerkte Nachteil, dass man die Wortliste im linken Fenster nicht einfach scrollen kann, ist mit dieser Version 3 hinfällig, denn hier wird in einem geteilten Fenster oben der Suchbegriff und unten die fortlaufende Wortliste zum Vergleich dargestellt. Außerdem gibt es jetzt eine ausführliche Dokumentation. Man kann nur hoffen, dass auch alle Käufer den Link zu der Homepage der PC-Bibliothek finden; ein deutlicher Hinweis auf der CD fehlt.

PC-User sollten den geringen Mehrpreis für die Kombination Buch+CD jedenfalls investieren. Ebenfalls kann die in Word integrierte Version DUDEN Korrektor Plus (49,90 Euro) empfohlen werden. Die in Word eingebaute Rechtschreibprüfung und den Thessaurus werden durch die Duden-Bände *»Das Fremdwörterbuch«*, *»Die sinn- und sachverwandten Wörter«* und *»Richtiges und gutes Deutsch«* ersetzt. Schade nur, dass mit dem Korrektor-Plus der Duden nicht zu einer Systemeigenschaft wird und sich auf die Verwendung in Word beschränkt.

Wir fassen die Bedingungen für erfolgreiche Transformationsprozesse zusammen (Cortolezis-Schlager, Erfolgskriterien für Changeprozesse, Wien 2002):

- Zu Beginn braucht es eine angestrebte Vision und Zukunftsvorstellung
- Veränderungsanlässe sind neue Anforderungen am „Non-profit"-Markt und ein verbesserungsfähiger Status quo.
- Die Rahmenbedingungen für und begleitende Unterstützungen der Schulstandorte müssen durch Changeprojekte zur Verfügung gestellt werden.
- In der regionalen Organisation (e-Learning-Cluster) besteht die Grundhaltung, Ideen wirklich umzusetzen und nicht in der Ideenfindung stehenzubleiben.
- Das umfeldbedingte Tempo der erforderlichen Veränderung korrespondiert mit den internen Fähigkeiten zur Veränderung.
- In Teilbereichen gibt es bereits wichtige Erfahrungen mit Veränderungen, auf die zurückgegriffen werden kann.
- Rückschläge im Entwicklungsprozess werden als Lernchance gesehen. Die Schule versteht sich als innovative lernende Organisation, die ihre Alltagshandlungen auf kontinuierliche Verbesserung ausrichtet.

Internationale Studien zum Vergleich von Schülerleistungen wie PISA *(program for international student assessment)* zeigen, dass Lernprozesse vielschichtige Konsequenzen haben: Die Balance zwischen Fachkenntnissen in Schlüsselfachbereichen (Textverständnis, mathematische Strukturen, naturwissenschaftliche Arbeitsformen) und Schlüsselkompetenzen (bei PISA „CCC" = *„Cross curricular competences"* genannt) ist eines der Erfolgsgeheimnisse von hohem Leistungsstandard bei den Schülern. Dabei spielen Umfeldbedingungen (Management von Changeprozessen, Umgang mit Kräften, die von „außen" einwirken u.a.) genauso eine Rolle wie ein nüchternes Verhältnis zu Standards und Zertifikaten.

Gerade dieses Bewusstsein muss bei den angesprochenen Transformationsprozessen der „e-Learning-Cluster" dann in besonderem Maße angesprochen werden.