



Studienseminar Koblenz

Gelingende Zusammenarbeit mit den Ausbildungsschulen / Probleme bei der Zusammenarbeit

Vortrag auf dem Seminartag des BAK-Niedersachsen in Wolfsburg am 12.5.2007

Josef Leisen, Koblenz

Haben Sie in der Zusammenarbeit mit den Ausbildungsschulen auch folgende Erfahrungen gemacht?

- Die Kooperation zwischen Schule und Seminar ist bisweilen kompliziert, sie kann schwierig und fragil sein.
- Es gibt nämlich Vorbehalte, Unsicherheiten, (Berührungs)Ängste und jede Menge Gefühle, weil es in Ausbildungsfragen immer auch „menschelt“.
- Vor allem ist die gelingende Kooperation kein Geschenk, sondern sie muss sich täglich neu bewähren.
- Aber, auch das muss betont werden: Die gelingende Kooperation, es gibt sie, sie ist kein Phantom und sie ist erreichbar.

Ich frage zunächst: Ist die Kooperation Schule-Seminar eine strukturelle Frage? Meine Antwort lautet: Die Struktur alleine macht es (unter den gegebenen Bedingungen) nicht, und begründe dies mit dem Verweis darauf, dass sich die Strukturen der Zusammenarbeit Schule-Seminar in den Bundesländern doch sehr voneinander unterscheiden:

- In den meisten Bundesländern haben die Studienseminare eine starke Stellung
- in Schleswig-Holstein sind sie faktisch abgeschafft
- in Bayern findet die Ausbildung traditionsgemäß an Seminarschulen statt.

Neben den großen strukturellen Unterschieden gibt es in den Feinstrukturen zwischen den Ländern noch viele weitere. Und trotzdem ist die Zusammenarbeit Schule-Seminar in allen Ländern ein ständiges Thema, eine permanente Baustelle. Wenn es die Struktur alleine nicht macht, was denn?

Die **Menschen** machen die Kooperation und nicht die Strukturen!

Am Studienseminar in Koblenz fand 2002 eine externe Evaluation statt. Über die Kooperation zwischen Schule und Seminar findet sich im Gutachten folgender Passus:

*„Der Interne Evaluationsbericht zeigt mit großer Deutlichkeit, dass diese **Abstimmung** zwischen den beiden Ausbildungsorten in der Realität bislang nicht gegeben ist. Daher war dieses Problem auch eines der Hauptthemen in den Gesprächen der Kommission mit den Fachleitern und Referendaren des Seminars. Die großen Anstrengungen des Seminars und insbesondere der Seminarleitung zur Verbesserung der Kontakte Seminar-Schule sind deutlich erkennbar und verdienen große Anerkennung. Dennoch kann nicht übersehen werden, dass die Zusammenarbeit zwischen Seminar und Ausbildungsschulen als Ganzes gesehen sehr zu wünschen übrig lässt. Es*

handelt sich eher um ein „**Nicht-Verhältnis**“ als um ein „gutes Verhältnis“ zwischen Einrichtungen, die nicht nur zusammenarbeiten sollen, sondern **zwingend zusammenarbeiten müssen**. In den Gesprächen der Kommission war klar erkennbar, dass es sich bislang mehr oder weniger nur um „**zufällige Kontakte**“ handelt.“

Wenn man die Feststellung ernst nimmt, stellen sich drei Fragen:

1. Wie überwinden wir das „Nicht-Verhältnis“ und erreichen ein gutes Verhältnis?
2. Wie erreichen wir eine Abstimmung zwischen den beiden Ausbildungsorten?
3. Wie überwinden wir die „zufälligen Kontakte“ und schaffen systematisch und dauerhaft Arbeitskontakte, die allen Beteiligten etwas bringen?

Wenn Menschen und nicht die Strukturen die Kooperation machen, dann müssen diese Menschen in **Arbeitskontakte** treten. Die folgenden Beispiele für Arbeitskontakte zwischen Schulen und Seminar sind Ihnen bekannt:

- **Ausbildungskontakte** (Unterrichtsbesuche, Lehrprobenbesprechungen, Absprachen, Gespräche, ...)
- **Dienstbesprechungen** der Seminare mit den schulischen Ausbildungsleitern und Schulleitern
- **Fortbildungen** (Fachforen) in den verschiedenen Fächern
- Austausch mit Fachleitern in **Fachkonferenzen** der Ausbildungsschulen
- **Arbeitsgemeinschaften** von schulischen Ausbildungsleitern und Ausbildern des Studienseminars
- Mitwirkung an **Studentagen** der Ausbildungsschulen
- Teilnahme an und Durchführung von **Seminarsitzungen**
- **Prüfungsvorsitz** von Schulleitern bei 2. Staatsprüfungen

Arbeitskontakte allein bringen es aber nicht. Vor allen Dingen dann, wenn sie misslingen und nur Konfliktherde sind. Vermiedene Arbeitskontakte enden wiederum im „Nicht-Verhältnis“ und verschärfen das Problem nur. Es gibt also keine Alternative zu vielfältigen Arbeitskontakten, die gelingen und damit allen Gewinn bringen. Entscheidend für das **Gelingen** sind:

- solide Arbeit mit Augenmaß,
- Redlichkeit und Ehrlichkeit,
- Wertschätzung und Verlässlichkeit,
- Kompetenz und Professionalität.

Ja, die Professionalität der Ausbilder entscheidet in hohem Maße über die Akzeptanz und die Wirkung in den Arbeitskontakten. Wer nicht kompetent ist, wird nicht ernst genommen. Wichtig ist, dass alle Ausbilder in ihrem jeweiligen Bereich gleichermaßen professionell agieren. Es darf **kein Professionalitätsgefälle** zwischen den Ausbildern in Schule und Seminar geben, weder tatsächlich noch gefühlt, und das aus guten Gründen: Wenn Ausbilder in ihrem jeweiligen Bereich das Gefühl haben professionell zu agieren, dann schafft das Könnensbewusstsein und Selbstbewusstsein. Professionalität garantiert die Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe, schafft Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung und bewirkt Glaubwürdigkeit, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.

Der Professionalisierung der Ausbilder kommt eine Schlüsselrolle zu. In dem erwähnten Gutachten findet sich dazu folgende anmahrende Passage:

„In den Gesprächen der Kommission wurde mehrfach die Frage gestellt, wie künftige oder neu eingestellte Seminar- und Fachleiter auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet bzw. in diese

eingearbeitet werden. Zwar besteht ein aufwendiges Bestellungsverfahren ..., jedoch gibt es keine vorbereitende Ausbildung oder eine entsprechend ausreichende Einarbeitungsphase.“

Nimmt man sich der Professionalisierung der Ausbilder in Schule und Seminar an, so stellen sich folgende Fragen:

1. Was müssen Ausbilder können?
2. Wie werden Ausbilder qualifiziert und ausgebildet?

Was Ausbilder können müssen, leitet sich aus den Ausbildungssituationen ab, die sie bewältigen müssen. Hier eine Auswahl aus der Vielzahl der Situationen:

- Einen Anfänger in der Bewältigung von Standardsituationen des Unterrichtens trainieren
- Eine Ausbildungssitzung gestalten
- Einen Referendar beraten z.B. zu Unterrichtsstörungen, ...
- Einen Konflikt zwischen Referendar und Fachlehrer oder Fachleiter schlichten
- Eine Unterrichtsstunde bewerten und ein Gutachten schreiben
- uvam...

Aus den Ausbildungssituationen kann abgeleitet werden, was Ausbilder können müssen. Kategorisiert man die Ausbildungssituationen und betrachtet man sie auf der Hintergrundfolie ausbildungstheoretischer Konzepte, so schälen sich Standards für Ausbilder heraus. Standards für Ausbilder beschreiben die Kompetenzen über die Ausbilder verfügen müssen, um auf dem Gebiet der Ausbildung professionell zu agieren. Die Professionalität wird dabei als Expertise in der Gestaltung von Ausbildungs-, Beratungs- und Entwicklungsprozessen aufgefasst. Bildlich ausgedrückt wird die Professionalität von Säulen der Kompetenzen, nämlich den **Standards für Ausbilder** getragen. Ein Ausbilder in Schule und Seminar muss

- über ein **Berufswissen** zum Lehren und Lernen (Unterrichten) verfügen,
- Konzepte und Methoden der **Ausbildung** kennen und nutzen,
- Konzepte und Methoden der **Beratung** kennen und nutzen,
- Konzepte und Methoden der **Qualitätssicherung** kennen und nutzen.



Professionelles Ausbildungshandeln orientiert sich an Standards im doppelten Sinne:

- Die **Standards für Ausbilder** bilden den Maßstab professionellen Handelns von Ausbildern.
- Die Ausbildung selbst orientiert sich an den **Standards der Ausbildung** im jeweiligen Feld, z.B. Standards der schulischen Ausbildung, Standards der Fachausbildung, Standards der pädagogischen Ausbildung, usw.

Es stellt sich nun die Frage: Wie werden die Ausbilder qualifiziert? Hier einige Elemente dafür:

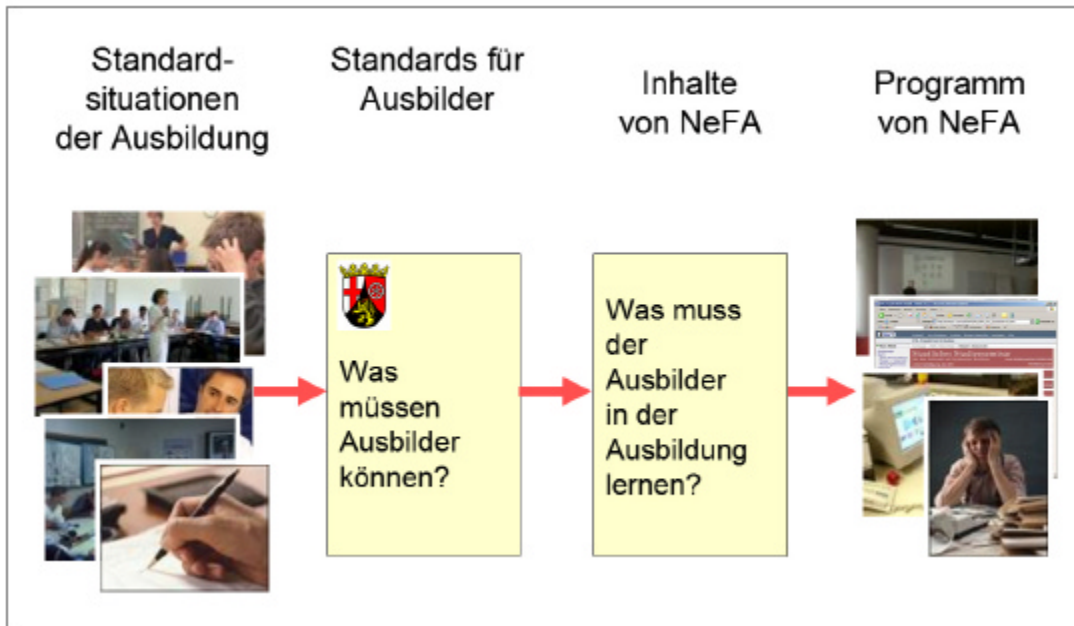
- **NeFA = Netzbasierte Fortbildung für Ausbilder**
- Startpakete
- AG-Neue Ausbilder
- Fachforen
- Betreuung durch Seminarleitung
- Seminartage
- gegenseitige Fachleiterhospitationen
- Mitarbeitergespräche.

Aus den im externen Gutachten angemahnten Qualifizierungsmaßnahmen ist am Studienseminar in Koblenz das Projekt **NeFA** (= **Netzbasierte Fortbildung für Ausbilder**) entstanden. Adressaten für NeFA sind:

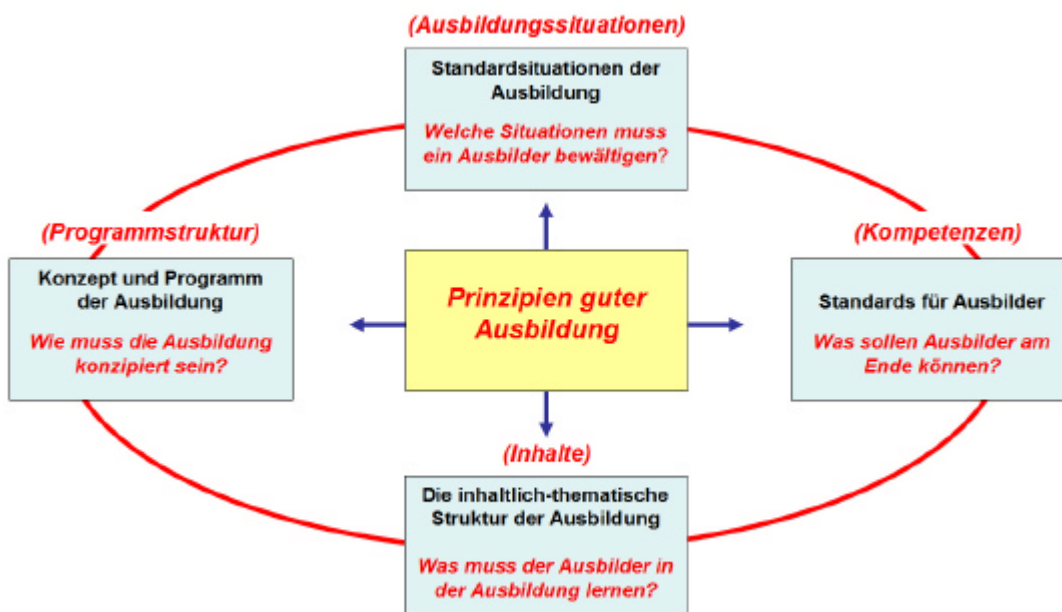
- Interessenten für eine Fachleitertätigkeit, für lehrbeauftragte Fachleiter und neue Fachleiter
- Interessenten für eine schulische Ausbildungsleitung und neue schulische Ausbildungsleiter
- Interessenten für Praktikumsbetreuung
- Interessenten für Moderatoren in der Schulentwicklung
- und Lehrkräfte, die an der Lehrerbildung interessiert sind.

Das Konzept von NeFA geht von vier Fragen aus:

1. Welche Situationen muss ein Lehrerausbilder bewältigen? (Standardsituationen der Ausbildung)
2. Was müssen Ausbilder können? (Standards der Ausbildung)
3. Was muss der Ausbilder in der Ausbildung lernen? (Inhalte von NeFA)
4. Wie muss die Ausbildung fortbildungsdidaktisch konzipiert sein? (Konzept und Programm von NeFA)



Die Kohärenz des Konzeptes von NeFA beweist sich im Zusammenspiel der vier Fragen.



Die Qualifizierung muss fortbildungsdidaktisch so konzipiert sein,

- dass sich die Teilnehmer über einen **begrenzt längeren Zeitraum** immer wieder mit dem Thema beschäftigen,
- dass die Teilnehmer durch **unterschiedliche Aufgabenstellungen** gemeinsam **intensive Arbeitskontakte** haben
- und dass die Teilnehmer dabei **intensiv betreut** werden.

Fortbildungsdidaktisch orientiert sich NeFA an der bewährten Struktur des Blended-Learning und ist zeitlich in verschiedene Phasen eingeteilt, die nachfolgend näher beschrieben werden.

Inhaltlich orientiert sich NeFA an den Standards für Ausbilder. Dementsprechend gliedert sich der Kurs in vier Module: *Unterricht, Ausbildung, Beratung, Beurteilung und Qualitätssicherung*.

Modul 1: Unterricht

1. Didaktische Konzepte
2. Ergebnisse der Kognitionsforschung
3. Methoden-Werkzeuge und Methoden
4. Unterrichtsmedien
5. Unterrichtsdiagnostik
6. Planung von Unterricht
7. Unterrichtsreflexion
8. Unterrichtsforschung
9. Guter Unterricht

Modul 2: Ausbildung

1. Lehrerbedarf und Einstellungsprognosen
2. Lehrertypen und Eignung für den Lehrberuf
3. Struktur der Lehrerbildung
4. Prinzipien, Standards und Kompetenzerwerb in der Ausbildung
5. Fachdidaktische Konzepte
6. Konzepte der Erwachsenenpädagogik
7. Pädagogische Psychologie
8. Kollegiale Kooperation
9. Selbstreflexion und Rollenverständnis

Modul 3: Beratung

1. Beratungskonzepte
2. Kriterien guter Beratung
3. Videogestützte Unterrichtsreflexion
4. Beratung in der Beobachtung von Unterricht
5. Beratung in der schriftlichen Planung
6. Umgang mit schwierigen Beratungssituationen
7. Umgang mit schwierigen Schulsituationen
8. Selbstkonzept
9. Kollegiale Fallberatung

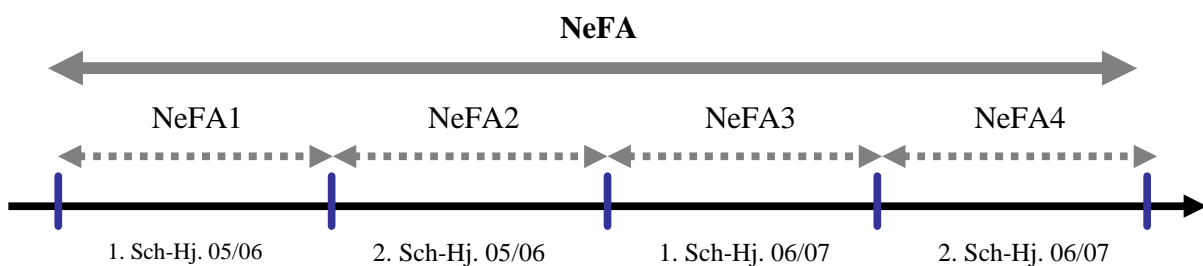
Modul 4: Qualitätssicherung

1. Qualitätsmerkmale der Ausbildung
2. Bewertung als Instrument der Qualitätssicherung
3. Prüfungen als Instrument der Qualitätssicherung
4. Evaluationen als Instrument der Qualitätssicherung
5. Seminareentwicklung und Qualitätssicherung
6. Schulentwicklung und Qualitätssicherung
7. Qualitätssicherung durch Kooperation der Ausbildungsinstitutionen
8. Projektmanagement
9. Methoden der Qualitätssicherung

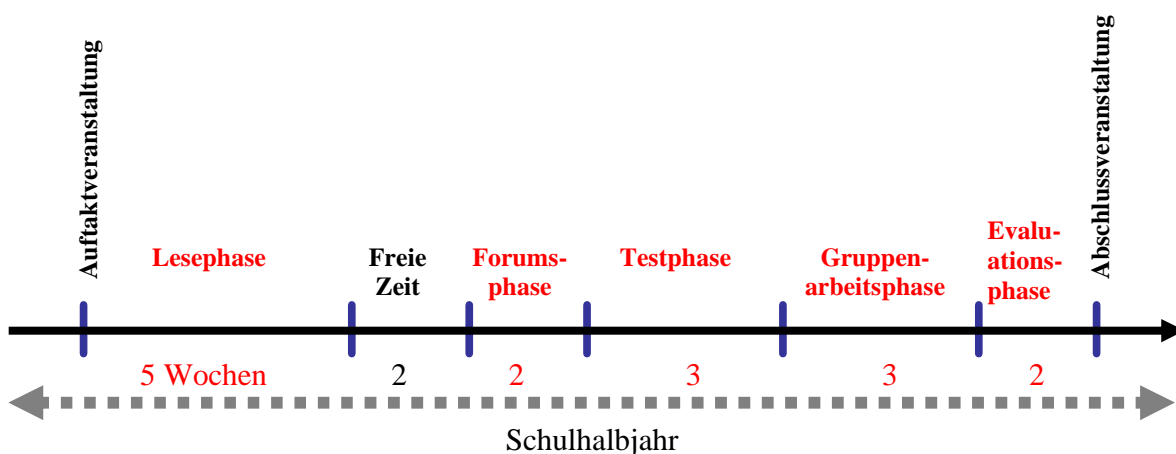
NeFA ist auf einen Zeitraum von zwei Jahren hin angelegt und besteht aus vier Modulen NeFA1 (Unterricht), NeFA2 (Ausbildung), NeFA3 (Beratung), NeFA4 (Qualitätssicherung).

Für jedes Modul gelten folgende Rahmenbedingungen:

- Pro Schulhalbjahr wird ein Modul absolviert.
- Die Module können auch unabhängig voneinander belegt werden.
- Jedes Modul besteht aus einer Online- und einer Präsenzphase.
- Der Arbeitsaufwand in der Online-Phase beträgt ca. vier Arbeitsstunden pro Woche, die in der Regel am Bildschirm zu absolvieren sind, die Bearbeitung eines Moduls erfordert ca. 60 Wochenstunden.
- Am Beginn und am Ende einer Online-Phase findet ein Präsenztage sowie ein Präsenznachmittag zur Vorbereitung der Gruppenarbeit statt.



Auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen sich einem dichten und klar getakteten Zeitplan, der sich aus den bewährten Phasen des E-Learnings ergibt. Insgesamt befassen sich die Teilnehmer über 15 Wochen des Schulhalbjahres mit einem NeFA-Modul. Die Ferienzeiten sind freigehalten, sowie die Anfangs- und Endwochen des Schulhalbjahres. Die Zeitstruktur hat sich schließlich als optimal herausgestellt.



Die Online-Phase ist über mehrere Wochen ist folgendermaßen gegliedert:

Online-Phase	Inhalt / Ziel	Dauer (in Wochen)
1. Auftaktveranstaltung	Klärung der Voraussetzungen / Vorstellung des Moduls / Kennen lernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer /	Präsenztage

	erste Erfahrungen mit der Lernumgebung	
2. Einführung	Erste Orientierung in der Lernumgebung / Erste Lektüre der Inhalte, Vertrautheit mit der Lernumgebung	5
3. Forumdiskussion	Moderierte Online-Diskussion der Inhalte / Auseinandersetzung mit den Inhalten	2
4. Online-Test	Beantwortung von Fragen zu den Inhalten / Individuelle Reflexion der Inhalte	3
5. Zwischenveranstaltung	Themenfindung und Planung der Gruppenarbeit in regionalen Arbeitsgruppen	Präsenz- nachmittag
6. Gruppenarbeit	Abschlussarbeit / Organisieren von Gruppenarbeit in einer Online-Umgebung, Reflexion der Inhalte in der Gruppe	3
7. Evaluation	Netzbasierte Rückmeldung / Beantwortung des Fragebogens, Evaluation des Online-Moduls	2
8. Abschlussveranstaltung	Diskussion der Online-Phase / Reflexion der Online-Phase im Gespräch / persönliche Interaktion / thematische Vertiefung einzelner Aspekte	Präsenztag

Am Ende jedes Moduls erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine qualifizierte Bescheinigung (Zertifikat) über den erfolgreichen Abschluss dieses Moduls. Dafür müssen sie die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Mindestens drei inhaltliche Beiträge zur Forumdiskussion
- Erfolgreiche Teilnahme am Online-Test (Fragen zum Inhalt des jeweiligen Moduls)
- Erfolgreiche Teilnahme an der Gruppenarbeit als Abschlussarbeit.

NeFA verfolgt gegenüber klassischen Fortbildungen eine andere Kultur:

- zeitliche Bindung über 15 Wochen hinweg
- strikt vorgegebene hohe zeitliche Taktung
- gegenseitige Beobachtung durch die Teilnehmer und Tutoren (z.B. im Forum)
- bewerteter Online-Test
- Erstellung eines gemeinsamen Produkts in netzbasierter Gruppenarbeit mit Präsenztreffen
- Zertifizierung
- ggf. Ausschluss von der weiteren Teilnahme.

Diese Kultur hat sich entgegen mancher Befürchtungen voll bewährt und wird von den Teilnehmern eindeutig als zukunftsweisend und vor allem als nachhaltig geschätzt. Die Evaluation von NeFA bestätigt, bei allen Fehlern am Anfang, eindeutig den richtigen Weg und hat zur Übertragung von Elementen des netzbasierten Lernens in die Referendarausbildung ermutigt.

Weitere Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbilder sind **Fachforen zur Fortbildung von Ausbildungslehrern (Mentoren)**. Auf fünf Veranstaltungen bieten die Fachleiter für die Fachlehrkräfte an den Ausbildungsschulen an:

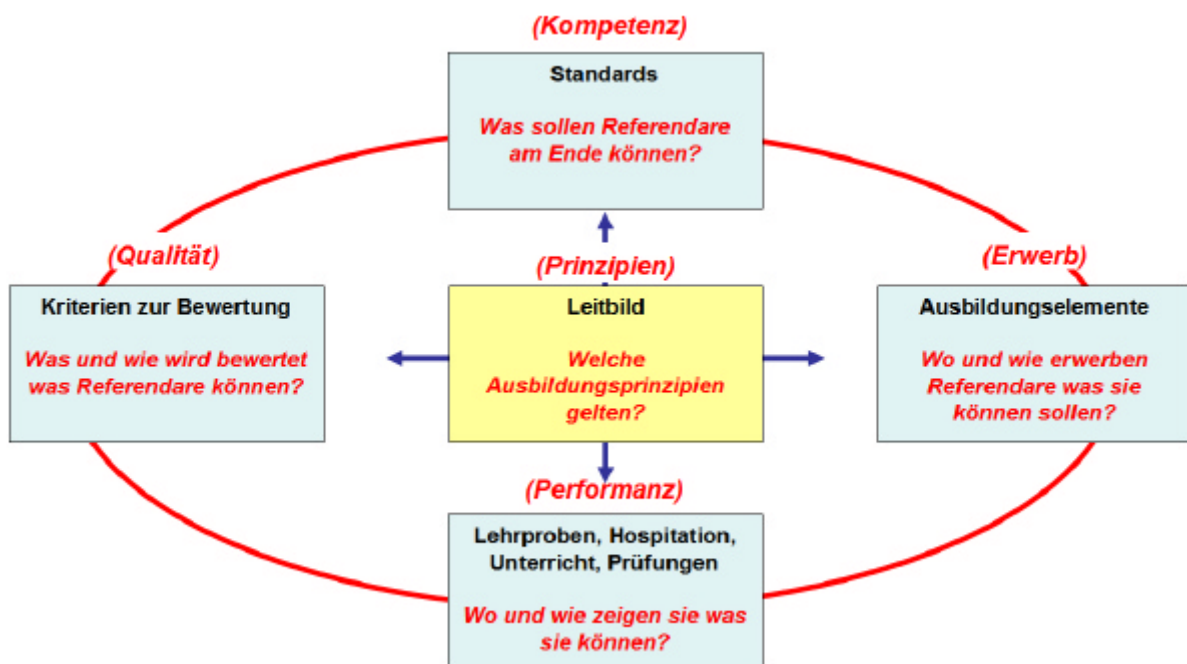
- Überblick über die didaktischen Entwicklungen im Fach
- Austausch über neue und zentrale Fragen und Themen des Faches
- Diskussion über Problembereiche des jeweiligen Fachunterrichts
- Information über Materialien und Angebote

- Standards des Fachunterrichts und der Fachlehrerausbildung
- Fragen und Anliegen der Teilnehmer.

Die Auflistungen zeigen: Wir können von Seminarseite aus viele Arbeitskontakte herzustellen, die Professionalität erhöhen und viele Angebote unterbreiten. Das alles muss aber auch ankommen, muss Akzeptanz finden, muss in der Ausbildung Früchte tragen. Vor jeder Ernte kommt die Aussaat, ohne zu wissen was daraus wird, allein getragen von der Hoffnung, dass es genügend Sonne und Regen geben wird, aber auch nicht zuviel davon. Der Samen alleine macht es nicht, darüber hinaus müssen die Bedingungen gut sein. Die Bedingungen für eine gelingende Kooperation zwischen Seminar und Schulen sind:

- Kohärenz der Ausbildung
- Transparenz in allen Bereichen
- Vernetzung der Institutionen und Personen.

Alle gut gemeinten Aktionen nützen nichts, wenn sie zueinander nicht kohärent sind. Ein Ausbildungsprogramm muss in sich schlüssig und kohärent sein, um zu überzeugen und im Feld der Ausbildung zu bestehen. Das, was Ausbilder in Schule und Seminar unter „guter Ausbildung“ verstehen, muss verhandelt und kommuniziert werden, muss erprobt werden, und gemeinsam reflektiert und optimiert werden.



In der Ausbildung wird viel gemutmaßt, wird angenommen, was dieser oder jener Ausbilder vermeintlich will, worauf er Wert legt, usw. So entstehen „zugeschriebene heimliche Standards“. Dagegen gibt es nur ein Mittel, nämlich Transparenz, Offenheit und Öffentlichkeit, keine Ausbildung in verschlossenen Räumen, keine Bewertung in Hinterstübchen, sondern Transparenz in allen Bereichen als ein Gebot guter Kooperation:

- Die Bewertungskriterien und die Modalitäten der Benotung werden frühzeitig situativ passend erläutert.
- In allen Bereichen wird Öffentlichkeit hergestellt (*offene Türen und offene Webseite; Wir kochen auch nur mit Wasser und stehen dazu.*)

- Lehrprobenbesprechungen werden offen und öffentlich durchgeführt.
 - An der Notenfestlegung sind schulischer Ausbildungsleiter und Fachlehrer beteiligt im Beisein des Referendars und der Mitreferendare.
 - Regelmäßig werden Evaluationen durchgeführt und die Ergebnisse werden „veröffentlicht“.
- Unsere Erfahrungen sind eindeutig: Wer sich öffnet, wer sich in die Arbeit hineinschauen lässt, der verliert die Angst, kann in den Ausbildungskontakten unbefangener auf die Menschen zugehen und die Akzeptanz wächst. Die Enthemlichung der Heimlichkeiten ist ein Anfang für gute Beziehungen.

Gegenseitige Fachleiterhospitationen haben sich sehr bewährt, um die Transparenz und die Öffentlichkeit auch innerhalb der Fachleiterschaft zu befördern. Wir können viel über Standards, Prinzipien etc. reden, aber entscheidend sind die gemeinsamen Bezugsfälle, die gemeinsam erfahrenen Referenzpunkte und das geht nur über gemeinsame Arbeitskontakte.

Viele Konflikte haben sich daraus ergeben, dass der Referendar die „Stunde des Fachlehrers hält“. Die Misslichkeit der Situation liegt darin, dass sich der Fachlehrer bewertet fühlt. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit der „Ex-Ante-Beratung vor Unterrichtsbesuchen“ gemacht. Der Referendar skizziert dem Fachleiter etwa zwei Tage vor dem Unterrichtsbesuch kurz (!) sein Vorhaben in der Stunde (Strukturskizze, Materialeinsatz, Schwerpunkt, ...). Der Fachleiter fragt, regt an und berät auf der Basis des Referendarvorschlags. Die Vorteile sind mehrfach:

- Der Referendar geht mit einer abgesicherten Struktur und konzeptionell beruhigter in die Stunde. Der Fachleiter übernimmt Mitverantwortung für das Gelingen und Misslingen.
- Der Referendar lernt das Konzipieren und Gestalten der Stunde nicht aus der nachträglichen Kritik heraus, wenn alles gelaufen ist, sondern in der vorauslaufenden Planung, wo noch Interventionen möglich sind.
- Der Referendar lernt die Schwerpunktsetzung der Stunde situativ und lernt die Herstellung der inhaltlichen Kohärenz innerhalb der Reihe.
- Die Übernahme von Mitverantwortung für die Stunde ist ein Modell kollegialer Zusammenarbeit.
- Kontroversen mit ggf. abweichenden Konzepten und Vorstellungen der Fachlehrer werden durch die Mitverantwortung nachweislich reduziert.
- Die Einbindung der Fachlehrer in die Vor- und Nachbesprechung ist ideal und wünschenswert, scheitert aber oft an dem Stundenplan.

Der Fachleiter übernimmt die Verantwortung für das Konzept, klappt das Visier hoch, zeigt wie er denkt und was er kann, bekennt Farbe. Das entlastet die Fachlehrer, befördert den fachlichen und fachdidaktischen Diskurs, ist „die kleine Fortbildung“ mit großer Wirkung, alles unter der Prämisse der professionellen Kompetenz. Unsere Erfahrung: Es schärft sich das Bewusstsein, dass jeder Ausbilder nicht für die Leistungen des Referendars, sondern ausschließlich für sein eigenes Ausbildungshandeln verantwortlich ist. Ex-Ante-Beratung zahlt sich aus, kostet aber sehr viel Zeit.

In der Ausbildungskontakten treffen viele Personen mit unterschiedlichen Motiven und Emotionen zusammen, z.B.:

- *Ich möchte einen guten Eindruck machen.*
- *Ich sag lieber nichts und höre nur zu.*
- *Ob er es besser macht als ich?*
- *Seht her, wie gut ich ihn beraten habe!*
- *Er ist mein Schützling, ich muss ihn unbedingt verteidigen.*

- *Mal sehen, ob der Fachleiter wirklich so gut ist.*
- *Bloß keinen Streit!*
- ...

Die Arbeitskontakte gelingen nur, wenn sie regelmäßig und wertschätzend anerkennend verlaufen. Konflikte lassen sich reduzieren, aber nicht vermeiden und dann müssen sie thematisiert werden.

Die **Menschen** machen die Kooperation und nicht die Strukturen. Wenn es die Menschen sind, so müssen sie in vielfältige **Arbeitskontakte** treten. Diese Arbeitskontakte sind entscheidend für die Kooperation zwischen Seminar und den Schulen. Entscheidend für das **Gelingen** derselben sind:

- Solide Arbeit mit Augenmaß
- Redlichkeit und Ehrlichkeit
- Wertschätzung und Verlässlichkeit
- Kompetenz und Professionalität.

Die Kooperation zwischen Seminar und Schule muss eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten sein. Aber und das ist ebenso gewiss: Die Kooperation zwischen Schule und Seminar ist kein Geschenk, sondern muss sich in Arbeitskontakten täglich neu bewähren. Die gelingende Kooperation, es gibt sie! Sie ist kein Phantom, sie ist erreichbar, aber nicht umsonst, erfordert viel Arbeit, die sich lohnt. Es gibt unter den Bedingungen auch keine Alternative.