

Spielfeld Qualitätsentwicklung

Aus Sicht der Schulen kommen viele, zum Teil widersprüchliche Qualitätsanforderungen auf sie zu. Es tummeln sich unterschiedliche Akteure auf diesem Feld. Dabei fühlen sich die Schulen manchmal wie die eine Mannschaft auf der folgenden Karikatur von Kurt Goetz.



Sie sehen sich überwacht und bedroht.

Ich möchte im Folgenden nicht von diesem Zerrbild ausgehen, sondern habe die Metapher Spielfeld gewählt, weil bei der Qualitätsentwicklung verschiedene Mitspieler, nicht Gegner oder gar Feinde, beteiligt sind, die sich für ein faires Spiel auch an Spielregeln halten müssen.

Im Grunde genommen haben alle dasselbe Ziel, alle wollen Qualität in der Schule. Doch spätestens bei der Diskussion, was denn diese Qualität ausmacht, zeigen sich auch Differenzen. Das ist nicht schlecht, sondern von der Sache her natürlich. Friedrich Glasl, ein Konfliktforscher, hat es in einem Vortrag auf den Punkt gebracht: „Schulqualität ist ein politischer Begriff.“ Das heißt, die Qualitätsanforderungen sind gesellschaftlich geprägt, also durch die aktuellen gesellschaftlichen und politischen Bedingungen. Es gibt keine objektive, allgemein gültige Qualität. Sie ist eine Vereinbarung mehrerer „Parteien“, muss von diesen ausgehandelt und auch immer wieder angepasst werden. Jede Qualitätsdefinition hat ein Verfalldatum.

Schauen wir mal, wer am Spiel beteiligt ist und was die verschiedenen Akteure unter Qualität verstehen.

Da sind einmal die Eltern. Sie wollen die beste Schule für ihre Kinder, eine, die diese zu einem guten Abschluss bringt. Da alle Eltern die beste Schule wollen, stellt sich schnell die Frage, wer denn an die andern Schulen geht. Hier stehen die Behörden auf der andern Seite. Sie haben dafür zu sorgen, dass alle Schulen eine bestimmte Qualität garantieren, damit die Chancengleichheit gewahrt ist. Zudem soll das Schulwesen auch noch kostengünstig und effektiv sein. Das ist der Auftrag der Gesellschaft an die Behörde. Doch fordert die Gesellschaft nebst der Chancengleichheit auch eine Selektion, damit die Lernenden ihren Fähigkeiten entsprechend ausgebildet werden für die unterschiedlichen beruflichen Laufbahnen. Eine weitere Mannschaft – mit mehr Frauen als Männern – in diesem Spiel sind die Lehrkräfte. Sie haben die Aufgabe, in diesem Spannungsfeld die Lernenden zu unterrichten. Dazu erwarten sie eine gute Qualität der Infrastruktur, lernbereite Schülerinnen und Schüler und die Unterstützung durch Schulleitung, Eltern und Behörden. Bei dieser Aufzählung fehlen nur noch die Wichtigsten: die Schülerinnen und Schüler. Schließlich ist ja die Schule für

sie da. Sie erwarten einen anregenden, interessanten Unterricht, der ihnen die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten für ein Bestehen und Fortkommen in der Gesellschaft vermittelt. Weiter erwarten sie ein angenehmes Lernklima mit freundlichen Mitschülerinnen und -schülern und Lehrpersonen.

Im Zentrum der Schulqualität steht dabei das Lernen. Das ist das Kerngeschäft, und nicht das Unterrichten, wie oft von Lehrpersonen propagiert. Daher möchte ich die Qualität des Lernens etwas genauer betrachten und sie in drei Aspekte aufschlüsseln:

- Lernfreude
- Lernerfolg
- Lernökonomie

Die heutige Hirnforschung¹ weist nach, dass Emotionen beim Lernen eine fundamentale Rolle spielen. Dabei muss man nicht zum Lernen „motivieren“, denn in Abwandlung des Satzes von Watzlawick kann man sagen, das Gehirn kann nicht nicht lernen kann. Es ist auf das Lernen angelegt, und zwar auf lebenslanges Lernen. Die Lernfreude ist auch für Lehrpersonen nicht abgeschlossen. Leider zeigt sich die Schule oft sehr effektiv darin, die Lernfreude zu zerstören. Eine gute Schulqualität zeigt sich aber darin, die Freude am Lernen aufrecht zu erhalten.

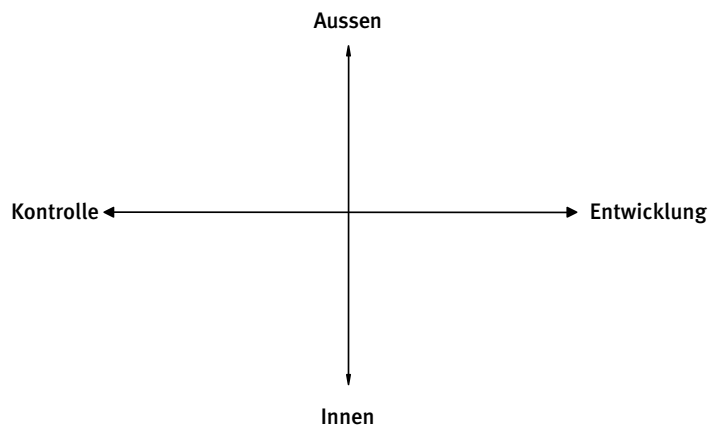
Ein Beitrag zur Lernfreude sind sicher die Lernerfolge. Die Schule hat Lernerfolge zu vermitteln, lieber viele kleine erfolgreiche Lernschritte als das große Scheitern am Schluss. Eine gute Schule setzt sich zum Ziel, allen Lernenden Lernerfolge zu ermöglichen. Daran werden sie ja auch in den großen Untersuchungen wie PISA gemessen. Dabei ist allen Mitspielern klar, dass nicht die Lehrerinnen und Lehrer allein für den Lernerfolg verantwortlich sind. Was nötig ist für gute Lernerfolge hat Andreas Helmke gut lesbar zusammengestellt, sein Buch² sollte jede Lehrperson kennen.

Die Schule sollte außerdem keine Zeitverschwendung sein. Für die Lernenden bedeutet dies, dass sie sich möglichst viel Zeit an der Schule mit Lernen befassen. Dabei heißt Lernen nicht stures Büffeln, sondern sich intensiv mit einer Sache auseinander setzen. Das gelingt, wenn die Schülerinnen und Schüler das Lernen mitprägen können und individuell auf sie eingegangen wird. Denn jedes muss für sich selbst lernen. Für die Lehrerinnen und Lehrer bedeutet dies, dass die notwendigen Mittel und Ausbildungen zur Verfügung stehen, um den Unterricht lernfreundlich gestalten zu können. Sie müssen das Lernen so organisieren können, dass jeder Einzelne seine Lernzeit optimal nutzen kann. Auch der Staat sieht das Lernen unter ökonomischen Aspekten. Für ihn steht das Gleichgewicht von Kosten und Ertrag im Zentrum. Weder mehr Zeit noch kleinere Klassen bewirken automatisch bessere Qualität. Es ist daher eine Kunst, die Mittel so zuzuteilen, dass effektives Lernen belohnt wird.

Damit sind nun die Mitspieler, der Spielball und das Spielziel geklärt, treten wir auf das Spielfeld. Dies möchte ich nach Nisbet als doppeltes Spannungsfeld beschreiben (siehe Figur nächst Seite).

¹ Z.B. Gerhard Hüther in Ulrich Herrmann, Neurodidaktik, Weinheim 2006

² Andreas Helmke, Unterrichtsqualität, erfassen – bewerten – verbessern, Seelze 2004



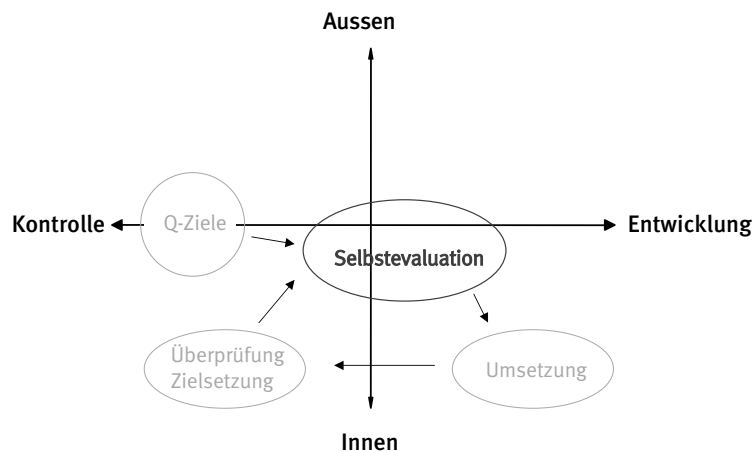
Qualitätsentwicklung findet einerseits zwischen den Polen Kontrolle und Entwicklung statt, andererseits zwischen Innen- und Außenperspektiven. Eine reine Kontrolle bringt noch keine Qualität, Das meint der Volksmund mit dem Spruch „Vom Wiegen wird das Schwein nicht fett.“ Es braucht auch noch Futter, oder eben Entwicklung. Es braucht eben beides: Kontrolle und Entwicklung. Das gilt auf für die zweite Dimension. Eigentlich wissen die Schulen selbst am besten, wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Vor allem wissen sie es zuerst. Doch es braucht als Korrektiv die Außensicht, welche gewisse Aspekte relativiert und auf blinde Flecken hinweist. Es hat sich aber auch gezeigt, dass eine reine Steuerung von außen die Qualität nicht sichern kann. Auch in diesem Spannungsfeld kann nur die Verbindung von Außen- und Innensteuerung die Qualität fördern.

Dabei ist es wie bei einem Spiel: Es gibt kein Spiel, wenn alle einfach stehen bleiben. Es gibt zwar zugeteilte Positionen wie Stürmer und Verteidiger, die können ihre Aufgabe jedoch nur dann gut erfüllen, wenn sie sich auf dem Feld bewegen. Das heißt, gute Qualität wird erreicht, wenn Raum für Entwicklung da ist, der Fortschritt überprüft wird und wenn sich schulinterne und -externe Maßnahmen im Wechselspiel ergänzen.

Wie bereits dargelegt, müssen die Qualitätsziele ausgehandelt sein. Sie definieren den Bezugsrahmen für die Aktivitäten. Ich siedle sie mehr auf der Kontrollseite an, weil an ihnen die Qualität überprüft wird. Die Qualitätsziele haben natürlich auch einen Entwicklungsanteil, weil sie nicht starr fixiert sind. Das zeigt sich im Dilemma aller Zielvorgaben. Ziele sollten einerseits möglichst genau beschreiben, was zu erreichen ist, andererseits viel Spielraum und Wege offen lassen, wie diese Ziele zu erreichen sind. In Reformprozessen habe ich das mehrmals erlebt. Schickt man die (Pilot-) Schulen los mit dem Auftrag, ein neues Feld wie z.B. erweiterte Selbstverantwortung der Schule zu erproben, so kommt sofort die Frage: „Was meint ihr da genau?“. Die Behörden andererseits befürchten Kontrollverlust und ein Auseinanderdriften der Schulen. Äußert man nun präzise Vorstellungen, so kommt sofort der Widerstand „So geht das nicht!“. Es bedarf also von allen Seiten einer gewissen Flexibilität und Balance dieser Ansprüche, wenn das Ganze nicht in der Entwertung zwischen Einengung und Beliebigkeit blockiert werden soll. Das lässt sich nach Schulz von Thun sehr schön in einem so genannten Wertequadrat darstellen.

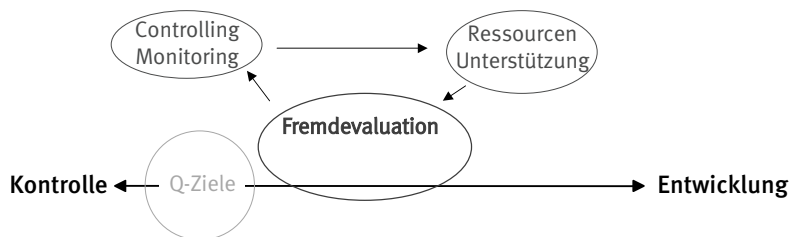


Damit ist einmal mehr klar, dass Qualität ein dynamischer und kein statischer Begriff ist. Meine Lieblingsdefinition aus Holland dazu lautet daher „Qualität heißt tun, was man verspricht.“. Qualität muss in einem periodischen Zyklus immer wieder überprüft und die Erkenntnisse müssen umgesetzt werden. Das sollte zuerst schulintern gemacht werden, so kann auf aktuelle Umstände reagiert werden und die Eigenverantwortung der Schule wird respektiert und gefordert. Daher steht die interne Qualitätsentwicklung an erster Stelle.



Die Selbstevaluation ist ein Werkzeug zur Aufrechterhaltung dieses Zyklus, sowohl auf der individuellen Ebene durch Feedbacks wie auf der institutionellen Ebene durch thematische Schulevaluationen in eigener Verantwortung. Denn vor Ort kann viel gezielter und schneller reagiert werden als mit gesetzlichen Vorgaben von außen. Entscheidend dabei ist nicht die Selbstevaluation als Tätigkeit, sondern die Folgerungen daraus, deren Umsetzung und Überprüfung. Erst darin zeigt sich die Qualität. Das ist dann das Lernen der Schule, nicht nur der Lernenden, das hier im Zentrum steht.

Für diese interne Qualitätsentwicklung stellt zum Beispiel Q2E den Rahmen und die Methoden zur Verfügung. In der Schweiz geben viele Kantone Verfahren vor, die sich an Q2E oder verwandten pädagogische Systemen orientieren. Auch in einigen Bundesländern geht der Trend in diese Richtung. An dieser Fachtagung waren Hessen, Baden-Württemberg und Mecklenburg-Vorpommern direkt vertreten. Allen Vorgaben gemeinsam ist, dass die externe Seite nicht ausgeblendet wird.



Zentral ist dabei nicht die Fremdevaluation, sondern deren Einbettung in einen Zyklus, der mit den Ressourcen und der Unterstützung der Schulen für die interne Schulentwicklung beginnt. Erst wenn die Schulen Zeit für diese Entwicklung hatten, sind sie offen für eine externe Sicht. Dann kann eine Fremdevaluation positive Impulse geben, andernfalls bleibt sie ein isoliertes Kontrollritual. Der heikle Punkt ist hier: Was passiert mit und nach dem Bericht der Fremdevaluation? In der Schweiz hat sich eingespielt, dass der Bericht an die Schule geht. Diese ist verpflichtet, ihn intern zu kommunizieren und mit den Empfehlungen – nicht allen! – ihre weitere Entwicklung zu planen. Den Bericht leitet sie kommentiert an die Behörde weiter und bespricht mit dieser anlässlich der Jahresgespräche die nächste Zielvereinbarung. Hier versuchen also Schulen und Behörden offen miteinander über Qualität zu sprechen. Für diese Gespräche zieht die Behörde noch weitere Daten aus dem so genannten Monitoring mit ein. Das sind Untersuchungen wie PISA, LAU, VERA usw. auf Landesebene, die von den Behörden zur Überprüfung des Bildungssystems veranlasst werden.

Zur Fremdevaluation möchte ich noch einen Punkt herausgreifen, der oft zu Diskussionen Anlass gibt: Wie soll die Unterrichtsqualität von der Außenperspektive her erhoben werden?

Einige Länder, ausgehend von Erfahrungen in Holland, setzen Unterrichtsbesuche als zentrales Mittel der Evaluation ein. Die Mitglieder des Evaluationsteams besuchen alle Klassen im Viertelstundentakt und machen sich so ein Bild vom Unterricht. Der Vorteil dabei ist, dass sie Einblicke in die reale Situation haben. Das Bild ist jedoch geprägt durch Zufälligkeiten, welche Viertelstunden man gerade erwischt, ohne Zusammenhang mit dem, was davor und danach läuft. Weiter haben bei so kurzen Visiten die subjektiven Normen und Einschätzungen der einzelnen Evaluatorinnen und Evaluatoren einen großen Einfluss, da die Beteiligten gar nicht zu einem Dialog kommen. Die Evaluierenden können gar nicht alles wahrnehmen, prägen also durch ihre individuellen Wertvorstellungen die Beobachtung und Beurteilung sehr stark. Für eine zuverlässige Aussage braucht es dazu viel Training, mehr Zeit und mehrere Besuche. Es ist unseriös, wenn auf Grund solcher Blitzbesuche Aussagen über den Unterricht einzelner Lehrpersonen gemacht werden. Für eine allgemeine klimatische Aussage sind kaum flächendeckende Besuche nötig. Daher sind nach meiner Meinung in der kurzen Zeit einer Fremdevaluation Unterrichtsbesuche ein wenig zuverlässiges Mittel. Trotzdem finde ich Unterrichtsbesuche wichtig, aber regelmäßig durch die Schulleitung durchgeführt. Da sind im Verlauf der Zeit mehrere Besuche möglich, im Gespräch mit der Lehrperson lässt sich der Kontext erschließen und es ergibt sich ein zuverlässigeres Bild der Unterrichtsqualität. Das heißt, es gibt nicht nur anlassbezogene Besuche, sondern regelmäßige. Dazu muss sich die Schulleitung Zeit frei halten und dem Kontakt mit den Lehrpersonen hohe Priorität einräumen. So kann sie Unterrichtsqualität direkt und wirksam fördern.

In Q2E sind Unterrichtsbesuche im Rahmen einer externen Evaluation nicht zwingend, aber auch nicht ausgeschlossen. Es kann sein, dass sich das Evaluationsteam einen Eindruck zu einem bestimmten Aspekt verschafft. Das sind dann informative Besuche, aber keine Beurteilungen des Unterrichts. Hingegen gehört es zur Evaluation, dass viele Lernende über ihr Lernen und den Unterricht befragt werden. Denn sie erleben den Unterricht am intensivsten, mindestens wöchentlich, in allgemein bildenden Schulen sogar täglich, über das ganze Jahr hinweg. Sie können sehr gut den Unterricht beurteilen, das haben verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen gezeigt. Zudem zeigt die Erfahrung, dass sie das sehr differenziert machen. Indem viele Lernende befragt werden, ist auch die Subjektivität des Einzelnen relativiert, die Basis für ein Urteil sehr breit. Auch diese Methode hat Nachteile. Die Zuverlässigkeit der Aussagen hängt unter anderem davon ab, wie gut die Lernenden die Fragen lesen, verstehen und wie gut sie sich ausdrücken können. Die Fragen und Gespräche müssen dem Alter und Niveau angepasst werden. Dann sind solche Interviews ein wertvolles Werkzeug von mehreren der Fremdevaluation.

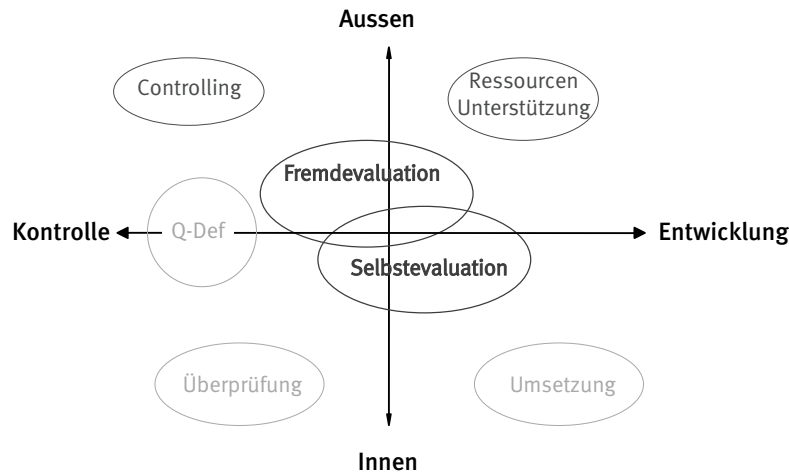
Schließlich lässt sich Schulqualität durch Leistungstests messen. Es gibt Ansätze, diese mit der Fremdevaluation zu verbinden. Doch das erweist sich als schwierig, weil es unterschiedliche Takte sind. Eine Leistungsuntersuchung muss sehr sorgfältig vorbereitet werden, es müssen viele Kontextvariablen der einzelnen Schülerinnen und Schüler erhoben (Intelligenz, soziale Umfeld, Ausbildungsart, ...) und die Daten sorgfältig analysiert werden, um verlässliche Aussagen über Lernfortschritte machen zu können. Bis dies geschehen ist, ist die Fremdevaluation schon lange vorbei. Daher gehören nach meiner Meinung Leistungstests ins Monitoring. Das ist die Beobachtung der allgemeinen Entwicklung einer Bildungsstufe, meist stichprobenartig und nicht schulspezifisch, auf Landesebene oder regional. Hier sind die Kosten und der Zeitbedarf vertretbar.

Als Bilanz dieses Exkurses empfehle ich einen gezielten Einsatz der unterschiedlichen Mittel und nicht die Heilserwartung, mit einem einzigen Instrument alles abdecken zu können.

All diese Elemente machen ein wirksames Controlling aus. Ich verwende bewusst das Wort Controlling, denn übersetzt heißt es Steuerung, nicht Kontrolle im engen Sinne des deutschen Wortes. Controlling ist die Kernaufgabe der Behörde: Sie hat im Auftrag der Gesellschaft und der Politik das Bildungswesen so zu steuern, dass Schulqualität mit angemessenem Aufwand gemacht und gesichert werden kann. Diese Steuerung soll auf zuverlässigen und glaubwürdigen Daten basieren. Bei der Steuerung stehen nicht Sanktionen, sondern

Ressourcen und Unterstützung an erster Stelle. Denn durch einen simplen Mittelentzug wird die Qualität nicht besser, nur billiger.

Kommen wir zurück auf das nun belebte Spielfeld:



Hier sind die einzelnen Teile ohne Verbindung gezeichnet. Besser ist es, wenn man sie als Räder begreift, die ineinander greifen oder durch Treibriemen miteinander verbunden sind. Nur so kann eine Qualitätsentwicklung stattfinden. Andernfalls haben wir ein Sammlung von leer drehenden Räder, die zwar viel Aktivität zeigen, aber keine Wirkung, also Leerlauf. Oder in der Spielfeld-Metapher: es braucht koordinierte Spielzüge und keine Sololäufe. Das erfordert auch einen Konsens über den Stil des Spiels.

Für eine gute Qualität ist entscheidend, auf welchem Werthintergrund die Entwicklung abläuft. Die folgende Tabelle stellt ganz schwarz-weiß, also nicht ausgewogen wie im Wertequadrat vorhin, die Gegensätze zwischen einer Vertrauens- und einer Misstrauenskultur dar.

Vertrauen	Misstrauen
Erwartungen, Ansprüche Gestaltungsspielraum Gespräch Unterstützung Zusammenarbeit	Vorschriften Einheitlichkeit Kontrolle Sanktionen Machtspiele

Eine wirksame Qualitätsentwicklung braucht Vertrauen auf allen Seiten, von Behörden, aber auch von Schulen, die oft den Behörden nicht trauen, weil ihnen manches nicht verständlich wird. Auf der Vertrauensseite sprechen wir von Erwartungen und Ansprüchen, die vereinbart werden, bei Misstrauen hingegen werden immer neue Vorschriften gemacht, um jede Abweichung zu verhindern, bis unvermeidlich die nächste kommt. Im Vertrauen kann offen geklärt werden, warum etwas nicht funktioniert und wie man es verbessern könnte. Das ist dann die Suche nach Lösungen und nicht nach Schuldigen. Die zentrale vertrauensbildende Maßnahme ist das Gespräch, nicht die Inspektion. Wie schon erwähnt, kommt die Unterstützung vor der Sanktion. Das schließt Sanktionen nicht aus. Im Bundesstaat Wisconsin habe ich gesehen, wie Behörden erst die Schule stützten, zum Teil auch mit recht massiven Eingriffen wie der Entsendung von Tutoren für die Lehrerinnen und Lehrer und die Schulleitung, die sie mehrere Monate täglich begleiteten und versuchten, gemeinsam Lösungen zu finden. Wenn auch das nicht half, wurde der Kader ersetzt und als allerletzte Maßnahme die Schule geschlossen, renoviert und mit neuem Personal und neu zusammengesetzter Schülerschaft wieder eröffnet. Das kommt natürlich höchst selten vor. Wichtig ist, dass allen Beteiligten klar ist, welche Unterstützung gegeben und welche Sanktionen bei dauerhaftem Misslingen schrittweise folgen könnten. Das Ziel ist dabei immer die Wahrung der Qualität.

Für ein faires Spiel braucht es Spielregeln, mit diesen möchte ich meine Ausführungen zusammenfassen.

Die erste Regel heißt Kohärenz.

Für eine gute Qualitätsentwicklung müssen die einzelnen Teile gut zusammenpassen. Das ist wichtiger, als dass sie überall einheitlich sind. Denn die einzelnen Schulen unterscheiden sich stark. Daher ist es wichtiger, dass das Qualitätsmanagement passt wie ein Kleid als dass alle eine Uniform in Einheitsgröße tragen. Das bedeutet, die Behörde gibt einen Rahmen vor, in dem die Schulen ihre Qualitätsentwicklung planen und umsetzen. Hier passen die Schulen dann das Ganze ihrem Quartier und ihren Schülerinnen und Schülern an. Aber so, dass es auch intern kohärent ist, dass die Räder ineinander greifen. Die Behörde ihrerseits macht eine kohärente Überprüfung innerhalb dieses Rahmens.

Eine zweite Regel: Qualitätsentwicklung muss sichtbar werden.

Qualitätsentwicklung sieht man an der Umsetzung der Evaluationen, wenn wirklich etwas, und sei es auch nur etwas Kleines, geändert wurde und sich als Verbesserung erwiesen hat. Diese Veränderungen müssen für Lehrkräfte, Lernende und auch Außenstehende sichtbar sein, dann sind sie bereit, weiter in die Qualität zu investieren. Das ist der Lernerfolg, der zu weiterem Lernen ermuntert.

Drittens braucht es Unterstützung und ein partizipatives Controlling.

Die Unterstützung habe ich schon mehrfach angesprochen. Partizipatives Controlling bedeutet nicht, ich schicke einen Inspektor, der alles besser weiß, sondern es gibt eine verlässliche Ansprechperson, welche die Schule kennt und auch kritische Fragen stellt, Ziele setzt aber auch Geduld hat und Anteil an der Entwicklung nimmt, indem sie im Kontakt bleibt. Das heißt mehr Kontakte und weniger Papier.

Viertens braucht es schlanke, verkraftbare Strukturen.

Die Qualitätsentwicklung ist Mittel zum Zweck. Daher soll sie nicht aufgebläht werden, sondern aus wenigen, klaren Anforderungen und Methoden bestehen, die etappenweise angepackt werden und dem Kerngeschäft, dem Lernen aller, dienlich ist. Das Ganze soll im Blick bleiben, daher die Kohärenz als erste Regel, aber es muss nicht gleich alles auf einmal gemacht werden.

Wenn so eine Zusammenarbeit auf der Grundlage des Vertrauens gelingt, ist sie die Basis für eine lebendige Qualität zu Gunsten der Lernenden. Im andern Fall erhalten wir wie Potemkin nur Kulissenqualität. Alles ist schön präsentiert, dahinter herrscht Leere (mit zwei e, ohne h).

Referat, gehalten an der überregionalen Fachtagung Q2E in Bremen, 18.4.2007.

Dr. Hans Keller, Schul- und Organisationsberatung, CH-8180 Bülach, www.hkeller.ch