

„Höher, weiter, schneller“ – Dieser sportliche Leitspruch ist der kleine Bruder des Programms der Wachstumsgesellschaft: „effizienter, rationeller, produktiver“.

Nahezu jeder Lebensbereich ist unterdessen von diesem Denken durchtränkt; die Arbeitswelt genauso wie der Gesundheitsbereich und das Bildungssystem. Die Werkzeuge, um das Höher, Weiter, Schneller messbar und kalkulierbar machen zu können, kennt man auch im Bildungssystem seit langem: Evaluation, Qualitätsmanagement, Audit, Ranking.

Klaus-Peter Börtzler, GEW-Kollege aus Berlin, hat in 10 Thesen das Thema problematisiert und kritisch unter die Lupe genommen. Er stellt zwar die Leistungsorientierung nicht grundsätzlich in Frage, fordert aber deutliche Nachbesserungen. Die Thesen wurde auf dem Hintergrund der Berliner Zustände verfasst. Sie können jedoch ebenso auf alle anderen Bundesländer übertragen werden.

Hans Grillenberger, Redaktion Auswege

Zehn kritische Thesen zum „Qualitätsmanagement“

von Klaus-Peter Börtzler

1 Der Abbau des deutschen Sozialstaates als „notwendige Folge“ öffentlicher Verschuldung, die „Verschlankung“ und „Konzentration auf die Kernaufgaben“ sind Begleiterscheinungen einer neoliberalen, angebotsorientierten Wirtschaftspolitik, die sich – unter Hinweis auf die „Zwänge der Globalisierung“ – nahezu ausschließlich an den Interessen von Unternehmern und Aktionären, nicht aber an denen der großen Masse der Arbeitnehmer orientiert.

- ▶ Argumentative Basis dieser Politik ist das sog. „TINA“-Prinzip (There Is No Alternative), das alle Methoden der Kostensenkung – von Gehaltskürzungen bis zu Entlassungen, von Verlängerung der Tages-, Wochen- und Lebensarbeitszeit bis zum Abbau von Arbeitnehmerrechten – legitimiert,
- ▶ während gleichzeitig Millionen- und Milliardenbeträge für Steuerentlastungen von Unternehmen, für Gehaltszahlungen an erfolglose Manager, für die Honorare nutzloser (wenn man nicht die Erkundung von „Freisetzungspotentialen“ als nützlich ansieht) Beratungsfirmen, zur Finanzierung langfristiger „Rundumsorglosfonds“ und schuldenintensiver Imagegroßprojekte verschleudert werden.



2 Die Methoden des Qualitätsmanagements in der Schule (wie auch an den Hochschulen) sind Teil einer politischen Strategie, die darauf gerichtet ist, Staatsausgaben zu reduzieren und Bildungseinrichtungen als Marktakteure zu entwickeln.

- ▶ Die Lernergebnisse sollen in besonderer Weise im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit und Anschlussfähigkeit bewertet werden. Zur Ergebnisqualität gehört demnach auch die Zufriedenheit aller Beteiligten und besonders der Abnehmer (früher: Kunden) mit den Leistungen der Schule.
- ▶ Die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln ist explizites Qualitätskriterium. Was bedeutet das für die zu entwickelnden Kooperationspartnerschaften? Sponsoring durch Coca-Cola oder Unterstützung der benachbarten Sozialstation?
- ▶ „Das positive Image einer Schule ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal“: Muss nun nicht jede Schule durch Profilbildung in den Konkurrenzkampf mit anderen Schulen um die Gewinnung der leistungsstärksten Kinder und potentesten Sponsoren eintreten?



3 In der Privatwirtschaft entwickelte (und in vieler Hinsicht fragwürdige) Instrumente betriebswirtschaftlicher Steuerung werden auf den Bildungsbereich übertragen, um eine Ökonomisierung von Lern- und Erziehungsprozessen unter den Leitbegriffen von „Wettbewerb“, „Leistungsstandards“, „Effizienz“, „Kompetenzentwicklung“, „Ergebnisorientierung“ u. ä. zu betreiben.

- ▶ So ist z.B. der Berliner Handlungsrahmen Schulqualität im Abgleich mit dem vor allem in der Wirtschaft verwendeten Qualitätsmodell EFQM (European Foundation for Quality-Management) entstanden.
- ▶ Die Schulleitungen sollen für ein effektives Verwaltungs- und Ressourcenmanagement und eine bedarfsgerechte Unterrichtsorganisation sorgen – also dafür, dass mit mehr Begeisterung höherer Output in kürzerer Zeit erbracht wird.
- ▶ Das Qualitätsmerkmal „Zufriedenheit aller Beteiligten“ umfasst natürlich auch die in Schule Arbeitenden. Wie ernsthaft wurde deren Befindlichkeit bisher berücksichtigt? Wird das nun ganz anders? Benötigt man umfangreiche Evaluationsverfahren, um das Niveau der Zufriedenheit heraus zu finden?



4 Die andauernde Unterfinanzierung des Bildungswesens erlaubt keine grundlegende Qualitätsverbesserung; die personelle und sachliche Ausstattung der Schulen ist unzureichend; Pädagogik spielt gegenüber finanziellen „Sachzwängen“ schon lange eine nachgeordnete Rolle.

- ▶ Der Finanzsenator hat die Hosen an (aber mit leeren Taschen), der Schulsenator muss für Kosmetik sorgen.
- ▶ Die Kluft zwischen in Schulprogrammen und Evaluationskonzepten formulierten hehren Zielen (z.B.: „Gestaltung der Schule als Lebensraum“) und den Niederungen der schulischen Wirklichkeit (nicht mal die Reinigung, oft nicht mal die sanitären Einrichtungen sind ausreichend) ist für jeden seit langem ersichtlich und auch der Schulverwaltung bekannt. Bedarf es zur Verbesserung erst der Evaluation?

- ▶ Alle, die in Schulen tätig sind, wissen es schon jetzt: Die Unterversorgung mit Lehrkräften führt oft zu einer Unterrichtsnotversorgung: Um überhaupt Unterricht in halbwegs erforderlichem Umfang gewährleisten zu können, werden zunächst alle pädagogisch sinnvollen „zusätzlichen“ Leistungen gekürzt und dann ganz gestrichen: Teilungsunterricht, Arbeitsgemeinschaften, Förderunterricht, DaZ usw.. Sorgen nun die Schulinspektoren für Neueinstellungen und bessere Ausstattung?



⑤ Während die zur Verfügung stehenden personellen und sachlichen Ressourcen zumeist „zurückgefahren“ werden, werden andererseits zusätzliche Anforderungen an die in den Schulen tätigen Menschen herangetragen.

- ▶ In den letzten Jahren wurde die Unterrichtsverpflichtung mehrfach erhöht, darüber hinaus hat vor allem das veränderte Schulgesetz weitere Aufgaben festgelegt.
- ▶ Betroffen sind vor allem jüngere, unerfahrene und ältere, aus- bzw. angebrannte KollegInnen, aber auch z.B. Mitglieder von Schulleitungen – die allerdings oft noch die Möglichkeit zur Delegation von Aufgaben haben und nutzen sollen: „(Die Schulleitung) stärkt durch planvolle Aufgabendelegation die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ (Handlungsrahmen Schulqualität).
- ▶ Viele Lehrkräfte können den Belastungen nicht mehr standhalten, reduzieren ihre Pflichtstundenzahl auf eigene Kosten oder erkranken, kollabieren, gehen in den vorzeitigen Ruhestand. Wird Evaluation hier etwas verbessern?



⑥ Technokratische Modelle von „Zeitmanagement“, „Professionalisierung“ u.ä. können nur ansatzweise Linderung verschaffen; letztlich kann die notwendige größere Aufmerksamkeit und Zuwendung dem einzelnen Kind / Jugendlichen nur in wesentlich kleineren Lerngruppen zuteil werden.

- ▶ Unter welchen Bedingungen die Möglichkeit von gutem Unterricht gegeben ist, weiß jede lehrende Person aus der Praxis:
- ▶ Es muss nur einmal (z.B. infolge eines religionspezifischen Feiertags, einer speziellen Unternehmung, einer Grippeepidemie...) eine größere Anzahl von SchülerInnen fehlen und es zeigt sich, wie gut man sich jeder/m einzelnen der Verbliebenen widmen kann, wenn es nur noch – um eine Zahl zu nennen – beispielsweise fünfzehn (statt 30) sind.
- ▶ Wie geht Evaluation mit solchen Erfahrungen bzw. Erkenntnissen um?



7 Ein pädagogischer Leistungsbegriff müsste die Entwicklungsleistung (Wie nahe kommt jemand seinem persönlichen Leistungsoptimum?) des heranwachsenden einzelnen Menschen (je jünger, desto mehr) vor die Erfüllung von Normen in einem verwertungsorientierten System stellen.

- ▶ Quantitative Vergleichstests zäumen das Pferd vom Schwanz auf: Schulen konzentrieren sich auf Normerfüllung statt auf Verstehensprozesse und bewerten Ranking-Erfolge als Bildungsqualität.
- ▶ Die Förderung von Lernfreude und -bereitschaft stellt Anforderungen an die Fachdidaktiken und an die Möglichkeiten und Kompetenzen der Lehrkräfte zur Ermutigung und Bestätigung der je subjektiven Leistung. Lernen unter Zeitdruck und zunehmendes normiertes Prüfen behindern Entwicklungsprozesse eher als sie zu befördern.
- ▶ Im Systemmanagement wird Qualität jedoch als die „Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesagte Erfordernisse zu erfüllen“, begriffen.



8 Entwicklung von Bildungsqualität hängt wesentlich vom Engagement gut aus- und fortgebildeter LehrerInnen und ErzieherInnen ab; zunehmende Kontrollmechanismen im Rahmen einer „autoritären Wende“ mit Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf Führungskräfte und -gremien sind dafür nicht förderlich.

- ▶ Anscheinend hat die Tatsache, dass – wie man hört – in Finnland die Schulaufsicht bereits seit Jahren abgeschafft ist, die pädagogischen Erfolge der Lehrkräfte nicht beeinträchtigt.
- ▶ Externe Hilfen (durch Fortbildungsveranstaltungen, Supervisionsangebote etc.) müssten verstärkt zur Verfügung gestellt werden – besserer Unterricht benötigt eher Unterstützung als verstärktes Testen, Prüfen, Messen, Kontrollieren...
- ▶ Statt „Mehr fordern“ muss die Devise „Mehr fördern“ sein!



9 Die wuchernden Evaluationstätigkeiten im Rahmen des „Qualitätsmanagements“ führen schon jetzt zu einer

Verschlechterung statt zu einer Verbesserung der Bildungsqualität.

- ▶ Die für Vorbereitung, Durchführung, Korrektur und statistische Erfassung von Vergleichsarbeiten und neuen Prüfungskomponenten benötigte Zeit und die entsprechende gedankliche Konzentration führen bei Lehrkräften, die ohnehin schon an oder jenseits ihrer Belastungsgrenze arbeiten, zu einer Verringerung der für pädagogische Überlegungen und Tätigkeiten zur Verfügung stehenden Kapazitäten.
- ▶ Die Evaluatoren stehen als Lehrkräfte gar nicht oder nur noch reduziert zur Verfügung; die Personalausstattung der Schulen wird dadurch nicht befördert.

- ▶ Kapazitäten der Fortbildung, die der Evaluationsentwicklung geopfert werden, fehlen für fachliche und pädagogische Fortbildungsveranstaltungen. (Übrigens steht an erster Stelle der „aufgabenadäquaten Qualifizierungsmodule“ für schulische Führungskräfte – na? – „das Angebot vorbereitender Veranstaltungen für die eigene Laufbahn- bzw. Karriereplanung.“)



10 Nicht in Abrede gestellt werden sollen die guten Absichten der EvaluatorInnen und InspektorInnen, denen gewiss eine notwendige Verbesserung der Schulqualität am Herzen liegt – ob diese auf dem beabsichtigten Evaluationsweg zu erreichen ist, erscheint jedoch mehr als fraglich.

- ▶ Neben den allgemeineren Bedenken könnte nun noch über die konkreten Einzelheiten des Verfahrens der Schulinspektion gesprochen werden. Zu diskutieren wäre z.B. im Einzelnen, welche „Indikatoren“ jeweils den 25 „Qualitätskriterien“ der sechs „Qualitätsbereiche“ zugeordnet sind und mit welchen Instrumenten und Methoden diese evaluiert werden sollen.
- ▶ Wie evaluiert z.B. der Indikator „Die Lehrkräfte und die sonstigen Mitarbeiter arbeiten gern an der Schule.“ das Qualitätskriterium „Zufriedenheit des Kollegiums“ (s.o.)? Der Indikator kann ja sehr unterschiedlich interpretiert werden: a) Sie sind gern Lehrer. b) Sie sind lieber Lehrer an dieser als an einer anderen Schule. c) Sie sind mit den Arbeitsbedingungen zufrieden. Hier hängen die Ergebnisse (und mögliche Konsequenzen) völlig von den Fragestellungen bei der „Mitarbeiterbefragung“ ab.
- ▶ Was bedeutet es, dass das Qualitätskriterium „Zufriedenheit der Mitarbeiter“ bei der ersten Inspektionsrunde aus den zu evaluierenden Kriterien herausgenommen wurde? Ein Schelm, wer Böses dabei denkt...



Über den Autor

Klaus-Peter Börtzler wurde 1948 in Hannover geboren und studierte Politikwissenschaften, Geschichte und Sport. Referendariat in Osnabrück, 1980-2008 war er Studienrat an Reinickendorfer Gymnasien / Berlin. Seit 2008 im Gesamtpersonalrat der LehrerInnen und ErzieherInnen in Berlin; seitdem auch stellvertretender Vorsitzender des Landesverbandes Berlin der GEW.