

Evaluation

oder

Viel Brühe, wenig Fleisch

von Hans Grillenberger

Meine Überlegungen zum Thema Evaluation basieren auf eigenen Erfahrungen, auf Gesprächen mit KollegInnen, deren Schule evaluiert wurde und bedienen sich eines Skriptes eines Schulamtes aus dem Regierungsbezirk Mittelfranken, welches zur Durchführung von Evaluationen verfasst wurde.

1. Ankündigung

„Wir werden evaluiert“ – Für manche KollegInnen tönt diese Ankündigung wie der Warnruf „Achtung, Schulrat ist im Haus“. Andere atmen auf und sehen die Chance am Horizont, endlich verkrustete und frustrierende Strukturen an der Schule aufbrechen zu können, etwa unterschwellige und nicht ausgetragene Interessenkonflikte. Bereits die Ankündigung löst Gespräche im Kollegium aus, in denen existenzielle Erfahrungen des Berufsalltags formuliert werden, in denen Hoffnungen und Befürchtungen sehr direkt geäußert werden. Dies in den gewohnten Formen: In den Grüppchen während der Pausen, am Kopierer, am Gang.

2. Vorstellung

In einer Lehrerkonferenz stellt sich das Evaluationsteam vor, das Konzept und die Vorgehensweise werden erläutert. Zusammenfassend begreift jeder:

*Eine Gruppe von kundigen Menschen (Evaluationsteam) beobachtet, befragt, fotografiert alles und alle, die in der Schule tätig sind über eine längere Zeit. Am Ende erhält (fast) jeder einen Bericht, in dem alle Stärken und natürlich die Schwächen drinstehen – denn die sollen ja zu Stärken umgebaut werden. Damit auch die Schwächen zu Stärken werden, wird unter Anleitung der Chefs ein Plan erstellt (Zielvorgabe). Dann wird der Plan umgesetzt und es gibt nur noch Stärken an der Schule. **So einfach ist Evaluation.***

Im Rahmen der Vorstellungskonferenz werden auch Erwartungen von Seiten der KollegInnen abgefragt. Hier verkleidet sich die anfängliche persönliche und emotionale Betroffenheit der Einzelnen häufig in zweckrationale Statements. Die Sätze tönen dann eher distanziert und nüchtern: „Wir möchten nicht, dass die Evaluationsergebnisse von oben dazu verwendet werden, um unsere Schule in eine Rangliste mit anderen zu stellen.“ - „Wir erwarten, dass die Evaluation unsere Stärken und Schwächen aufzeigt und uns Anstöße für die weitere Arbeit gibt.“ - „Die Evaluationsergebnisse sollen uns

Eine Gruppe von kundigen Menschen beobachtet, befragt, fotografiert alles und alle, die in der Schule tätig sind über eine längere Zeit

helfen, uns im Überlebenskampf der Schule besser nach außen zu verkaufen.“

Die Evaluatoren – wenn sie ihr Handwerk verstehen – bemühen sich, die Befürchtungen (Ranking) zu entkräften und die Hoffnungen (Anstöße) zu bestärken. Sie fordern die KollegInnen auf, die Evaluation als „gemeinsamen Lernprozess“ zu nutzen, bei dem jeder nur profitieren könne.



Das Evaluationsteam sieht sich selber als Beobacherteam, das mittels Interviews, Unterrichtsbesuche und Schulhausbegehung den Ist-Zustand des Schulbetriebs beschreiben wollen. Im Evaluationsbericht ist dieser nachzulesen und wird mit den Kategorien „große Stärke – Stärke – Schwäche – große Schwäche“ bewertet.

Wird an dieser Stelle in der Lehrerkonferenz wahrgenommen, dass an dieser Stelle eine entscheidende Weichenstellung stattfindet, je nach dem wie sich der Beobachter definiert? Ein absichtloser, neutraler Beobachter überlässt es den Teilnehmern im Verlauf eines längeren Prozesses, eigene zu ihnen selbst passende Maßstäbe zu aktualisieren. Ein wertender, mit einem fertigen Konzept im Kopf wahrnehmender Beobachter verhindert dies.

Selten wird zu Beginn bereits nach den Bewertungsmaßstäben der Evaluatoren gefragt. In der Regel folgt man (unkritisch?) der allgemeinen Vorstellung, hier kommen Experten von außen, die beobachten, systematisieren und bewerten und sagen dann, wie der Betrieb effektiver laufen kann, wie er mehr Qualität bringen soll. Es ist dies die traditionelle betriebswirtschaftliche Herangehensweise.

Zur Erinnerung: Um die Jahrhundertwende überlegte sich in den USA ein Herr Taylor, wie man systematisch die Abläufe in Betrieben

Selten wird zu Beginn bereits nach den Bewertungsmaßstäben der Evaluatoren gefragt

**Das Effizienzdenken
ist die Basis jeder
Evaluation**

**Entweder man
macht bei den Un-
terrichtsbesuchen
einen auf cool oder
man versucht, sich
von seiner besten
Seite zu zeigen**

effektiver gestalten könnte. Der Arbeitsprozess wurde in möglichst kleine Schritte zerlegt, um sie optimal organisieren zu können. Henry Ford, ein anderer Rationalisierer, versuchte durch Standardisierung und Einsparungen, die Wirtschaftlichkeit seiner Fabriken zu erhöhen.

Diese Bemühungen, effizienter und effektiver zu produzieren, fanden allmählich auch Eingang in den Verwaltungsbereich und den Bildungssektor. In den USA entstanden für die Optimierung im Bildungsbereich so schöne Begriffe wie „school survey movement“, „scientific movement“ oder „teaching effectiveness“. Bald schwappten sie (fast) über die ganze Welt. Daneben entstand die bis heute populäre Testpsychologie mit ihren standardisierten Verfahren. Irgendwann in den 70er Jahren kam man auf den Trichter, auch Organisationen wie Schulen, Kindergärten, Unis oder Krankenhäuser auf ihre Leistungsfähigkeit auszutesten. Von nun an war der Begriff Evaluation in aller Munde und alle möglichen Interessen bedienten sich dieses Verfahrens.

Vielleicht würde es gleich bei der Vorstellung der Evaluation zur Ernüchterung der Diskussion beitragen, wenn man aufgrund der skizzierten Entwicklung sich bewusst macht, dass das Effizienzdenken die Basis jeder Evaluation ist. Jeder Betrieb, der sich mit begrenzten Ressourcen am Markt behaupten will, braucht dieses Denken. Dies auf Bildungs- und Erziehungsprozesse zu übertragen, müsste eigentlich eine kritische politische Diskussion auslösen – wenn sie denn geführt wird.

3. Anamnese – Tage der Evaluation

Erfahrungsgemäß werden während der Evaluation einerseits die Unterrichtsbesuche und andererseits die Interviews – in der Regel Gruppeninterviews – von den KollegInnen recht unterschiedlich erlebt. Bei den Unterrichtsbesuchen fühlen sich die meisten ähnlich wie bei Schulratsvisitationen. Entweder man macht einen auf cool, obwohl man sich beobachtet fühlt, oder man versucht, sich von seiner besten Seite zu zeigen. „Normal“ alltäglich erleben sich die wenigsten. Da es sich unterdessen herumgesprochen hat, dass die klassischen Unterrichtsbesuche durch die Schulräte oder Schulleiter nichts zur Qualitätsverbesserung des Unterrichts beitragen, frage ich mich, welchen Informationswert dann die Unterrichtsbeobachtungen eines Evaluationsteams haben. Es ersparte sich einige Mühe, wenn sie die Berichte aus den dienstlichen Beurteilungen aufgriffen. Oder ist es etwa die versteckte Absicht, irgendwann einmal den Evaluatoren die dienstliche Beurteilung zu übertragen? Nach dem Motto: Jetzt schon mal üben.

Das Kollegium erhält nur einen Teil des Evaluationsberichtes

Übereinstimmend positiv berichten KollegInnen dagegen über die Interviews mit den Evaluatoren: Man habe alle wichtigen Punkte des beruflichen Alltags ansprechen können, ohne sich kontrolliert zu fühlen oder aus Vorsicht etwas verschweigen zu müssen. Der Status der Beobachter – unabhängig von einer vorgesetzten Position – machen das Evaluationsteam zunächst unverdächtig. Wenn die Evaluatoren dann noch überzeugend rüberbringen, dass sie die Sorgen und Ängste im Kollegium ernst nehmen, verlieren die Evaluatoren ihren Expertenstatus, die KollegInnen sehen sich im Mittelpunkt des Geschehens, packen schon mal aus, lästern vielleicht auch ab. Die Evaluatoren protokollieren wieder fleißig mit, um später auch eine seitenfüllende Diagnostik bieten zu können.

Ich beschreibe dies zugegeben recht schnoddrig. Mit Absicht, denn ich sehe in den Interviews, die bei einer Evaluation geführt werden, eine Falle. Nicht dass etwa zu große Offenheit den KollegInnen schaden könnte. Die Falle besteht darin, dass ein Rahmen gesetzt wird, in dem Erwartungen geweckt werden, die im weiteren Verlauf der Evaluation nicht erfüllt werden, nicht erfüllt werden können. Davon später.

4. Diagnose - der Bericht

„Evaluation – ein Spiegel“. So betitelt eine Handreichung eines Schulamtes zur Evaluation den Sinn dieser sich Wochen hinziehenden Aktion. Der Spiegel wird der Schule in Form eines Berichts vorgehalten, der am Ende der Diagnose in einer Lehrerkonferenz vorgelegt wird. Es soll versucht werden „das Ganze zu denken“, „ das ganze im Auge zu behalten, damit die Vision eine Chance hat“ – so im bereits erwähnten Skript. Wie das geschehen soll, wenn dem Kollegium nur ein Teil des Evaluationsberichts vorgelegt wird – der andere Teil des Berichts, der das Management der Schule unter die Lupe nimmt, bekommt nur die Schulleitung zu lesen – bleibt eine offene Frage. Interessant für mich waren die Spontanäußerungen von KollegInnen nach dem Lesen des Berichts: „So neu ist das gar nicht“, „Irgendwie wussten wir das auch schon vorher“, „Bei dem Aufwand habe ich mir mehr erwartet“, „Das Interessante (Bericht an die Schulleitung) kriegen wir nicht zu lesen, obwohl es uns genauso betrifft“, „Warum diese Geheimniskrämerei? Sollen wir jetzt beteiligt werden oder nicht?“ „Gut, dass mal schwarz auf weiß geschrieben ist, was unsere Stärken und Schwächen sind. Das müssen wir deutlicher herausstellen“.

Dass der Bericht ein Spiegel sein soll, in Wirklichkeit aber ein Filter mit Bewertungen ist, wird selten wahrgenommen. Die Evaluatoren sind eben keine absichtslosen Beobachter, die die Einzelnen mit ihren Beziehungen als Akteure in den Mittelpunkt stellen, sondern ze-

Dass der Bericht ein Spiegel sein soll, in Wirklichkeit aber ein Filter mit Bewertungen ist, wird selten wahrgenommen

Der Bericht soll intensiv diskutiert werden

lebrieren mit ihren Zuweisungen von Stärken und Schwächen eine Variation der dienstlichen Beurteilung. Bei der Evaluation zwar auf der Ebene der Schule und des gesamten Kollegiums und (noch?) ohne Konsequenzen in Form von Mittelzuweisungen oder Streichungen, aber letztendlich von oben herab. Es verändern sich lediglich die Inspektionsstile. Bei der Evaluation versucht man allerdings - durchschaut oder nicht - das Ganze attraktiv zu machen, indem immer darauf hingewiesen wird, dass „Sorgen und Ängste ernstgenommen werden“, dass es Ziel ist „Betroffene zu Beteiligten (zu)



Verstünden die Evaluatoren ihre Arbeit im Sinne einer personenzentrierten Beraterhaltung für das Kollegium, käme man bereits in der Anfangsphase auf diese Kernpunkte

machen“.

Die empfohlene „intensive Diskussion des Berichts und der Empfehlungen im gesamten Kollegium“ (wieder aus den Handreichungen eines Schulamtes zur Evaluation) böte tatsächlich Gelegenheit

- zu überlegen, welchen Stellenwert die vermeintlichen Stärken und Schwächen für jeden einzelnen in seinem Berufsalltag haben
- zu diskutieren, was für jeden Kollegen eine gute Schule auszeichnet
- wahrzunehmen, wie Beziehungsgeflechte die Arbeit an der Schule prägen
- die Wertmaßstäbe der Evaluatoren zu hinterfragen
- zu erforschen, was bisher ein gegenseitiges Feedback verhindert hat und was man (bequem) einem Evaluationsteam zuweisen wollte

Die Frage nach dem Sinn der täglichen Berufsarbeit wird an die Autorität vermeintlicher Sachverständiger abgegeben

Schulrat und Schulleitung sollen die Zielschwerpunkte vereinbaren, nicht das Kollegium

- zu überprüfen, ob sich tatsächlich die ganze persönliche Sichtweise des beruflichen Alltags im Evaluationsbericht wiederfindet
- realistisch einzuschätzen, welche Möglichkeiten für eine Veränderung hin zu einer guten Schule die gegebene Struktur bietet
- zuzulassen, welche Ängste und Vorbehalte mit Veränderungen bei den einzelnen verbunden sind.

Wenn KollegInnen nach Vorlage des Evaluationsberichts diese Punkte diskutieren, stellen sie sich in der Tat als Betroffene in den Mittelpunkt. Dies kann der Beginn eines personenzentrierten Gruppenprozesses sein, in dem jeder Einzelne seine „unermesslichen Hilfsmittel für Veränderung“ (C. Rogers) erschließen kann. Kommt es zu solch einer intensiven Diskussion, frage ich mich, welchen Sinn dann eine dermaßen zeit- und personalaufwändige Diagnostik, wie sie über Tage von Evaluatoren betrieben wurde, hat. Verstünden die Evaluatoren ihre Arbeit im Sinne einer personenzentrierten Beraterhaltung für das Kollegium, käme man bereits in der Anfangsphase auf diese Kernpunkte.

Falls man sich im Kollegium dieser Mühen nicht unterzieht und sich darauf beschränkt, einzelne Felder statt als „große Schwäche“ nur als „Schwäche“ einordnen zu lassen bzw. umgekehrt in einer „Stärke“ vielleicht eine „große Stärke sieht“, einzelne Beschreibungen umformulieren möchte oder die Rechtschreib- und Kommafehler im Evaluationsbericht zählt (so geschehen!), wird Evaluation zu einem Ritual, in dem die Frage nach dem Sinn der täglichen Berufsarbeit an die Autorität vermeintlicher Sachverständiger abgegeben wird und deren Antwort als legitime Kontrolle von außen akzeptiert wird. Die Erwartungen, die man sich vor der Evaluation häufig setzt und gleichzeitig vom Evaluationsteam geweckt werden, entpuppen sich dann als Falle.

5. Therapie - das weitere Vorgehen

Im zweiten Fall geht man dann folgerichtig zum nächsten Schritt weiter: „Festlegen der für die Schule besonders wichtigen Zielschwerpunkte“. Die mir vorliegende Schulamts-Handreichung geht gleich dazu über, die Zielschwerpunkte nicht vom Kollegium, sondern von der Schulleitung und dem Schulrat vereinbaren zu lassen. Wie der Hinweis, die „Akzeptanz solle im Kollegium abgesichert werden“, dann noch einzuhalten ist, bleibt mir schleierhaft.

„Ziele sollen vereinbart, nicht verordnet werden“. Irgendwie spüren viele an der Schule, dass durch die Bewertung des Evaluationsberichtes, was denn nun an der Schule gut oder schlecht laufe, doch

**Mittels allseits be-
kannter Moderati-
onsmethoden ent-
stehen Listen mit
Zielvorgaben**

bereits Ziele verordnet werden.

Aus den diagnostizierten Schwächen ergeben sich zwangsläufig die Arbeitsschwerpunkte für die kommenden Monate. Mittels allseits bekannter Moderationsmethoden entstehen Listen mit Zielvorgaben, die entsprechend ihrer Wertigkeit sortiert werden. Dann wird der zeitlichen Rahmen festgelegt, innerhalb dessen die Ziele erreicht werden können. Eventuell braucht es noch eine Steuergruppe oder weitere Arbeitsgruppen, die die Umsetzung der Zielvereinbarungen



verantwortlich leiten bzw. überwachen.

Und nun kann es losgehen.

Ich kann nicht mit Untersuchungen dienen, welche überprüft haben, wie wirksam die Umsetzungen von Zielvereinbarungen aus den Evaluationsberichten tatsächlich verlaufen, wie erfolgreich also Evaluationen also letztendlich sind.

Aus Gesprächen mit KollegInnen aus verschiedenen Schultypen Bayerns scheint mir allerdings fraglich, ob eine Schule sich durch eine Evaluation nachhaltig in eine „gute Schule“ verwandelt hat. Mehrere Anhaltspunkte lassen mich zu dieser Einschätzung kommen:

- Die Schulen werden nach Aushändigung des Evaluationsberichts sich selbst überlassen, d.h. sie erhalten keine weitere externe Beratung für ihren Prozess. Neben dem normalen Betrieb sollen Arbeitsgruppen tagen, Diskussionen über Schulprofile stattfinden, (Erfolgs-)Berichte geschrieben wer-

Die Menschen werden in ein Ritual hineingezogen, welches Veränderung suggeriert, ohne sie tatsächlich zuzulassen

- den. KollegInnen fühlen sich als fleißige Handlanger.
- Die weitere Beschäftigung der Kollegien mit den Evaluationsergebnissen beißt sich in den Sachthemen fest. Die Beziehungsebene als Basis eines gemeinsamen Veränderungsprozesses wird nicht angesprochen bzw. zugelassen. Personenzentrierte Gruppenprozesse sind nicht gewollt.
 - Schulleitungen, aber auch KollegInnen fühlen sich durch die Evaluation verpflichtet, möglichst zügig Erfolge nach außen präsentieren zu können. Formale und dürftige Ergebnisse werden dann schnell als essentielle Verbesserungen beschrieben (Beispiel: Ein von Schülern neu gestrichener Gang, der mit Graffiti verziert wurde). Es breitet sich ein Aktionismus aus, der alle Beteiligten über kurz oder lang ermüden lässt.
 - Diskussionen werden in umfangreiche Kataloge gegossen und überzeugend als neues Schulprofil bekannt gegeben. Ganz im Sinne einer zielorientierten Kurzzeittherapie richtet man sich in den alten Verhältnissen neu ein ohne tatsächlich Strukturen hinterfragt, geschweige denn sie verändert zu haben. Eine zieloffene und prozessorientierte Herangehensweise gelingt nicht.

Evaluation für die Schule entpuppt sich in der Regel als ein aufwändiges Werkzeug, welches Menschen beschäftigt und sie gleichzeitig von wesentlichen Fragen fernhält. Die Menschen werden in ein Ritual hineingezogen, welches Veränderung suggeriert, ohne sie tatsächlich zuzulassen.

Auf die allerorten stattfindenden Evaluationen an Schulen trifft für mich auch die grundsätzliche Einsicht eines Hartmut von Hentig zu, der meint: „Ich bin, je älter ich werde, umso überzeugter, dass wir uns in unseren Spezialisierungen, unserer Begriffssucht, unseren Mittelsystemen und unserem Methodenfetischismus verheddert haben und nur durch radikale Vereinfachung, Verlangsamung, Verkleinerung, Entmediatisierung zu einer verständigen Pädagogik und Politik kommen.“ (Persönlicher Brief an den Verfasser, 2008)



Über den Autor:

Hans Grillenberger arbeitet als Hauptschullehrer und personenzentrierter Coach. Außerdem ist er Redaktionsmitglied der Zeitschrift AUSWEGE.

Fotos:

©hofschlaeger/www.pixelio.de

AUSWEGE – Perspektiven für den Erziehungsalltag
Online-Magazin für Bildung, Beratung, Erziehung und Unterricht
www.gew-ansbach.de/auswege
auswege@gmail.com