Ohne Vertrauen und Wertschätzung ist Qualitätsentwicklung an Schulen zum Scheitern verurteilt …

Interview der Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik mit Waldemar Futter, Vorsitzender des Verbandes der Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen in Baden-Württemberg (Berufsschullehrerverband) und Leiter der beruflichen (gewerblichen) Friedrich-Ebert-Schule mit 2.258 Schülern/-innen in Esslingen am Neckar

ZBW: *Vor einigen Jahren gab es in der Bildungspolitik einen regelrechten Boom mit dem Ziel, Schulen ein größeres Maß an Selbstständigkeit und Teilautonomie zu gewähren. Was ist aus Sicht eines Schulleiters aus den hohen Ansprüchen geworden?*

Futter: In Baden-Württemberg wurde das Schulgesetz geändert. Nach § 114 SchG sind alle Schulen verpflichtet, ein systematisches Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln und regelmäßig Rechenschaft in Form einer systematischen Selbst- und Fremdevaluation darüber abzulegen. Nach jeder Fremdevaluation schließt die operativ eigenständige Schule (OES) eine Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht ab, um in einer Vereinbarung die schulischen Entwicklungsziele für den nächsten Qualitätszirkel zu fixieren. Die beruflichen Schulen spielten in diesem Prozess eine Vorreiterrolle für das gesamte Schulwesen in Baden-Württemberg. Zuerst wurde in einem Modellprojekt die „Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen“ (STEBS) erprobt. In einem zweiten Schritt wurde das Konzept „Operativ eigenständige Schule“ (OES) initiiert. Inzwischen nehmen zwei Drittel aller 305 beruflichen Schulen in Baden-Württemberg an diesem Prozess teil. In zwei Jahren werden alle beruflichen Schulen diesen Prozess mindestens begonnen haben. Die ersten Schulen sind bereits im zweiten Durchlauf, nach der ersten Selbst- und Fremdevaluation und der ersten Zielvereinbarung. Drei berufliche OES-Schulen haben inzwischen zusätzlich ohne allzu großen zusätzlichen Aufwand eine ISO-Zertifizierung erhalten.

Aus der Sicht eines baden-württembergischen Schulleiters werden diese Prozesse bei uns mit Augenmaß, einem relativ hohen Maß an Freiwilligkeit und Vertrauen „step by step“ in einem „bottom-up-Prozess“ eingeführt und weiterentwickelt. Hilfreich sind aus meiner Sicht dabei die Beschränkung auf die operative Selbstständigkeit und der Verzicht auf eine Visitation mit der Evaluation der einzelnen Lehrkraft im Unterricht in seiner Klasse.

ZBW: *Wo liegen denn die größten Stolpersteine, wenn es um die Umsetzung von mehr Selbstständigkeit von Schulen geht?*

Futter: Die größten Stolpersteine liegen meines Erachtens in den Emotionen in den Kollegien der beruflichen Schulen. Jeder Impuls zur systematischen Qualitätsentwicklung wird von vielen Kollegien als unangemessene, ja oft als kränkende Rückmeldung wahrgenommen: „Ihr habt bisher keine Qualität entwickelt. Ihr wart bisher suboptimal, was die Qualitätsentwicklung anbelangt.“ Und dabei haben sich doch alle seit Jahrzehnten um Qualitätsweiterentwicklung redlich bemüht: Die Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleitungen, die Schulsekretariate, die Jugendberufshelfer und alle weiteren Unterstützungssyteme an den beruflichen Schulen. In der Bildung gibt es keine Stunde Null. Und immerhin: Seit 2005 belegen die baden-württembergischen beruflichen Schulen im Bildungsmonitor des IW regelmäßig einen der beiden Spitzenplätze, meistens Platz 1. „So schlecht kann’s also um unsere Qualität nicht bestellt sein!“, sagen sich viele Schulleitungen und Kollegien. „Wird denn unsere bisherige Arbeit nicht wahrgenommen, nicht evaluiert, nicht wertgeschätzt?“

ZBW: *Schulleiter tragen heute die Verantwortung für Personalmanagement, Qualitätssicherung, Evaluation und Unterrichtsentwicklung. Was heißt für Sie in diesem Zusammenhang „Schulleitung muss gestärkt werden“?*

Futter: Auf die Schulleitungen kommen neue zusätzliche Aufgaben zu, die bisher in dieser Art und diesem Ausmaß noch nicht von den Schulleitungen geleistet werden mussten. Deshalb brauchen wir eine gute Bewerberqualifizierung und -auswahl für die Besetzung von Stellen in der Schulleitung (Schulleiter, stellvertretende Schulleiter und Abteilungsleiter), frühzeitige Qualifizierungsmodule in der Fortbildung, mehr Entlastung über eine Erhöhung der Anrechnungsstunden für Schulleitungstätigkeiten und weitere Unterstützung durch Verwaltungsassistenten… Es ist deshalb höchste Zeit, dass ein neues Leitbild für Schulleiterinnen und Schulleiter entwickelt wird.

ZBW: *Welche Faktoren sind entscheidend für eine gelungene Schulentwicklung und welche Möglichkeiten sollten Schulen bezogen auf ein „Personalmanagement“ nutzen?*

Futter: Von einer „gelungenen Schulentwicklung“ rede ich nicht gerne. Schulentwicklung ist ein „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP), der nie abgeschlossen sein wird. Deshalb geht es um Faktoren, die das „Gelingen einer systematischen Weiterentwicklung von Qualität an Schulen“ ermöglichen oder unterstützen. Je einleuchtender der Sinn einer Qualitätsverbesserung, je erreichbarer die Ziele und je größer der Grad der Selbstbestimmung der Schulen in diesem Prozess ist, um so eher kann er gelingen. Anders formuliert: Je größer das Selbstbewusstsein aller Akteure in einer Schule, je mehr von ihnen „ins Gelingen verliebt“ sind und je größer das Vertrauen der Schulaufsicht ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Prozess systematisch etabliert werden kann und gelingen wird. Da die operative Eigenständigkeit von Schulen

systemische und rechtliche Grenzen (Artikel 7 GG) hat, ist eine Ausbalancierung der je spezifischen Schulentwicklung durch Zielvereinbarungen mit der Schulverwaltung sinnvoll und notwendig.

Auch beim Personalmanagement ist meines Erachtens das Zusammenwirken von operativ eigenständiger Schule und Schulaufsicht sinnvoll. Die Schulleitung prüft bei jedem Einstellungsverfahren, ob die Bewerberin, ob der Bewerber geeignet ist, die Qualität der Schule zu halten oder zu verbessern. Die Schulaufsicht prüft die rechtlichen Grundlagen einer Bewerbung und fertigt die Arbeitsverträge aus. Vor allem in „Mangel- und Spezialistenbereichen" sollte dabei in Zukunft die ausschließliche „Erbsenzählerei" in Form von absolvierten (abgesessenen?) Semesterwochenstunden durch eine Gesamtwürdigung aller in formellen und informellen beruflichen Lernprozessen erworbenen, ausgeübten und dokumentierten Kompetenzen ersetzt werden.

ZBW: *Ein Kritikpunkt aus Sicht vieler Lehrkräfte besteht ja darin, dass viele der Initiativen zur Schulentwicklung das Klassenzimmer nicht erreichen. Demnach mag sich einiges im administrativen oder organisatorischen Rahmen von Schule verändern, aber der Unterricht bleibt der alte. Wie berechtigt sind diese Einwände aus Ihrer Sicht?*

Futter: Viele Modelle und Ansätze beschränken sich auf die Schulorganisation, das Schulmanagement und ein neues Bildungs-Controlling. Dies allein bringt keinen Schüler in seinem individuellen Lernprozess weiter. Dreh- und Angelpunkt einer Qualitätsverbesserung an beruflichen Schulen ist und bleibt jedoch die Qualität der Lern-/Lehrprozesse in der Klasse und die Atmosphäre im Klassenzimmer, ja mit Bezug auf die gestiegene Bedeutung individueller Förderung (IFÖ) beim einzelnen Schüler. Durch die Einführung einer guten und breit angelegten Feed-back-Kultur im Rahmen der systematischen Qualitätsweiterentwicklung sind jedoch Ansätze zu einer Verbesserung in diesen zentralen unterrichtlichen Bereichen möglich.

ZBW: *Ebenfalls sehr unterschiedlich werden die laufenden Initiativen zur Qualitätssicherung bzw. -entwicklung in den Schulen aufgenommen. Unter welchen Voraussetzungen sind von außen initiierte Konzepte zur Qualitätsentwicklung sinnvoll?*

Futter: Impulse von außen sind für jedes Bildungssystem dann sinnvoll, wenn die Innovationskraft im System erlahmt ist und wenn die Abschottungstendenzen notwendige Neuerungen blockieren. Von außen initiierte Konzepte zur Qualitätsentwicklung werden in der Regel in den beruflichen Schulen gerne aufgegriffen, wenn sie dazu verhelfen, den Leistungsauftrag im dualen System der Berufsausbildung besser zu erfüllen, oder beim selbst diagnostizierten Leidensdruck der Berufspädagoginnen und -pädagogen ansetzen.

ZBW: *Wie könnte am besten die Wirksamkeit pädagogischen Handelns überprüft werden und welche Aufgabe sollte dabei die Schulleitung übernehmen?*

Futter: Pädagogisches Handeln hat mindestens vier Dimensionen im Blick, die ich mit folgenden Begriffen umreißen möchte: Die Sozialisationsfunktion, die Integrationsfunktion, die Qualifikationsfunktion und die Allokationsfunktion. Die Erfüllung der Sozialisationsfunktion und der Integrationsfunktion einer Schule sind mit den Instrumenten der empirischen Sozialforschung nur bedingt messbar. Wenn allerdings viele Eltern ihre Kinder ohne Sorge in die pädagogischen Hände der Lehrerinnen und Lehrer einer beruflichen Schule geben, wenn die Schülerinnen und Schüler in den zentralen Abschlussprüfungen

ordentlich abschneiden und wenn die Betriebe und Hochschulen der Region einer beruflichen Schule zurückmelden, dass die Abgänger dieser Schule entweder ausbildungsreif oder beruflich leistungsfähig oder studierfähig sind, dann hat diese Schule ihren Leistungsauftrag erfüllt.

Die Schulleitung hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, den Kolleginnen und Kollegen in der Schule diese Zusammenhänge bewusst zu machen und sie zu motivieren, Schüler nicht als Objekte von Lehrprozessen zu betrachten, sondern als Subjekte von Lernprozessen professionell zu begleiten und ein Augenmerk darauf zu haben, dass sie die (gestiegenen) Anforderungen der Abnehmer in Wirtschaft und Hochschule erfüllen, gerade weil sie zu „selbstbewussten" und handlungskompetenten Menschen gereift sind.

ZBW: *Viele Erfahrungen weisen darauf hin, dass sich Schulen und Lehrkräfte in ihnen insbesondere damit schwer tun, wenn sie von Außenstehenden beurteilt werden sollen. Sind die Schulen für manchmal auch kritische Rückmeldungen von außen noch nicht reif?*

Futter: Wer wird schon gerne von außen beurteilt, zumal dann, wenn er nicht weiß, welche Konsequenzen diese Außenbeurteilung (Fremdevaluation) hat. Dies gilt für Menschen und Institutionen gleichermaßen. Wenn negative Feststellungen bei der Fremdevaluation in Zeiten zurückgehender Schülerzahlen zur Schließung einer Schule führen können (wie in England), dann bauen die Lehrkräfte in der Fassadenevaluation „potemkinsche Dörfer". Wenn die kritische Rückmeldungen von außen zu einer Verbesserung der Professionalität und Akzeptanz führen und wenn dies mehrfach so erlebt wird, dann wird sich die Einstellung zu den Rückmeldungen „kritischer Freunde" ändern. Diese Veränderung der Einstellung braucht Zeit und Gelassenheit. Und die wird sich mit der Zeit entwickeln, wenn die Fremdevaluation als hilfreich, entlastend und wertschätzend erlebt wird.

ZBW: *Müssten solche Rückmeldeverfahren in der Berufsbildung nicht konsequenterweise auch in andere Richtungen ansetzen – also nicht nur als Evaluation von Schulen, sondern auch umgekehrt der Schulen gegenüber der Schulverwaltung, den Kammern oder den Ausbildungsbetrieben?*

Futter: Selbstverständlich kann ein solchermaßen austariertes System allen Teilsystemen der beruflichen und allgemeinen Bildung nur nützen: den Schülerinnen und Schülern, den Eltern, den Schulen, der Schulverwaltung, den Kammern, Betrieben und Hochschulen. Die Glaubwürdigkeit des gesamten Qualitätsweiterentwicklungsprozesses würde signifikant erhöht, Ängste würden abgebaut, ein negativ besetztes „Alleinstellungsmerkmal" würde verschwinden und die Zusammenarbeit an den Schnittstellen würde optimiert.

ZBW: *Im Gegensatz zum niederländischen Schulsystem kennt das deutsche Schulsystem keine Doppelspitze, die sich in eine pädagogische und betriebswirtschaftliche Leitung einer Schule aufteilt. Insofern sind Schulleitungen hierzulande in beiden Bereichen gefordert. Welche Kompetenzen sollte ein Schulleiter haben und wie sollte er sie erwerben?*

Futter: Aus einer amerikanischen Stellenanzeige für einen Schulleiter, eine Schulleiterin: „Gesucht ist ein fleißiges Wunderwesen, das aus wenig immer mehr macht, das rivalisierende Gruppen versöhnt, chronisch besserwisserische Kritik erträgt, mit wenig Unterstützung auskommt, gewaltige Mengen Papier umwälzt und in Doppelschichten arbei-

tet. Er oder sie wird alle Freiheiten für Innovationen haben, darf aber weder viel Geld ausgeben noch Personal auswechseln noch eine Gruppe gegen sich aufbringen." (aus: Lehren und Lernen 8/9 2009, S. 15) Dem ist nichts hinzuzufügen. Nach Sigmund Freud gehören Lehrer (und wohl auch Schulleiter) zu den „unmöglichen Berufen."

ZBW: *Nach Expertenmeinung wird der Anteil curricularer Entwicklungsarbeit an die schulischen Aufgaben weiter zunehmen. Wie kann auf der Organisationsebene der einzelnen Schule die Weiterentwicklung dieser Aufgaben und damit auch die Lehrerkooperation gestärkt werden?*

Futter: Die Einführung der Lernfeldkonzeption in vielen Ausbildungsberufen war und ist ein wichtiger Schritt hin zu einer Weiterentwicklung dieser Aufgaben in den Schulen. Gleich wichtig und bedeutsam als Trendanzeiger ist in Baden-Württemberg die Einführung von Bildungsplänen in den Vollzeitschularten der allgemein bildenden Schulen mit einem schuleigenen Curriculum, die die Lehrpläne ersetzen.

Dieser „Paradigmenwechsel" ist nur zu bewältigen, wenn in den Schulen alle Möglichkeiten und Formen der Teambildung und alle Unterstützungssysteme realisiert werden. Es gibt in Baden-Württemberg berufliche Schulen, wo im Team alle wesentlichen Entscheidungen curricularer, methodischer, didaktischer und organisatorischer Art von den beteiligten Fachlehrkräften getroffen werden – bis hin zur Erstellung von Stunden- und Vertretungsplänen. Mit den Aufgaben sind auch die Anrechnungsstunden für die Schulleitung zu den Teams gewandert mit der Folge, dass es Abteilungsleiter gibt, die fast ein volles Deputat in der Unterrichtserteilung haben. Die Zufriedenheit bei den Lehrkräften in den Abteilungen ist dadurch eher gestiegen.

ZBW: *Mit den angesprochenen Aufgaben im Rahmen von Schulentwicklung und Qualitätsmanagement erhöht sich auch die Belastung im Kollegium. Viele Lehrkräfte an beruflichen Schulen arbeiten hart an der Belastungsobergrenze. Wie kann verhindert werden, dass die guten Ansätze deshalb versanden, weil die personellen und zeitlichen Ressourcen fehlen? Welche Rolle sehen Sie hier aus Sicht des Schulleiters?*

Futter: Wenn die Einführung von Schulmanagement und Qualitätsentwicklung nicht das Ziel erreicht, die Kolleginnen und Kollegen in die Entscheidungsprozesse in der Schule einzubinden, sie zufriedener zu machen, sie auf Dauer zu entlasten und ihnen Selbstbewusstsein, Vertrauen und Wertschätzung entgegenzubringen, sind alle Bestrebungen zum Scheitern verurteilt. Antonovsky, einer der Väter des Salutogeneskonzepts, fasst seine Anschauungen folgendermaßen zusammen: „Menschen (– und auch Lehrkräfte sind Menschen! –) bleiben gesund, wenn

– Anforderungen vorhersehbar und einsichtig sind (comprehensibility)
– Chancen auf Einflussnahme bestehen (manageability)
– Ziele als erreichbar angesehen werden (meaningfulness)."

Das Interview führten Dieter Euler und Günter Pätzold.