

Ende eines Blindflugs?

Interview mit Prof. Dr. Dres. h.c. Rolf Dubs über Schulentwicklung, Evaluation und notwendige Managementkompetenzen für Schulleitungen und Lehrkräfte

Ursel Winkler: Sehr geehrter Herr Prof. Dubs, wie ist Ihre Wahrnehmung vom aktuellen Stand der Schulentwicklung im deutschsprachigen Raum?

Prof. Dubs: Dabei müssen wir unterscheiden, ob wir die Schulentwicklung aus der Sicht der Bildungspolitik und der Ministerien meinen oder aber die Schulentwicklung im engeren Sinne innerhalb einer Schule. Bezüglich der bildungspolitischen Schulentwicklung im deutschsprachigen Bereich – und übrigens in Amerika genau das Gleiche – leiden wir einfach darunter, dass unsere politischen Behörden nicht in der Lage sind, langfristige Konzepte vorzulegen und für entsprechende Rahmenbedingungen Sorge zu tragen. Immer, wenn wieder irgendetwas Neues von irgendwoher kommt, sei es eine modische Strömung in der Gesellschaft, sei es eine wissenschaftliche Entwicklung, der es gelingt, bekannt zu werden, dann beginnt man wieder zu laborieren und Anpassungen vorzunehmen, bezogen auf diesen neuen Punkt und betreibt auf diese Weise Schulentwicklung. In vielen Fällen merkt man dabei nicht, wie das Ganze unten auseinanderfällt und viele Schulleitungen und Lehrkräfte gar nicht mehr recht wissen, wie sie es einordnen müssen. Nehmen Sie z. B. die Debatte um die Bildungsstandards. Die ganze deutschsprachige Welt spricht über Bildungsstandards, kein Kongress, der sie nicht thematisiert. Die Kultusminister führen über alles hinweg Bildungsstandards ein und dann wird irgendetwas gewurstelt, kommt aber nicht richtig zu einem Ende und dann beginnt das Interesse bereits nachzulassen. Oder vielleicht noch ein zweites Beispiel, das ist noch schlimmer und nahe liegender: Man will die eigenständige und eigenverantwortliche Schule einführen, man verfügt das, aber die Rahmenbedingungen dafür schafft man nicht. Das gibt auf der unteren Stufe der einzelnen Schule eine furchtbare Konfusion mit Übererwartungen und Restriktionen, weil keiner das Ganze durchdacht hat. Deshalb haben wir insgesamt ein immer größeres Durcheinander an den Schulen. Hier wäre mehr Besinnung und Reflexion seitens der verantwortlichen Politiker nötig.

Ursel Winkler: Da in der Politik ja Wechsel der jeweils Verantwortlichen nicht selten sind, stellt sich die Frage, wo denn dann die Chancen für die Einzelschule hinsichtlich einer nachhaltigen Veränderung überhaupt liegen. Gibt es dort Ihrer Meinung nach realistische und konkret umsetzbare Möglichkeiten oder ist nicht eher Resignation angesichts unzureichender Rahmenbedingungen und Abhängigkeit von Vorgaben die logische Konsequenz?

Prof. Dubs: Auf der Basis eines soliden Projektmanagements ist die Schulentwicklung innerhalb der Schule sehr wohl möglich. Es geht darum, kleine, aber doch relevante Elemente

und Ziele zu bearbeiten sowie eigene Akzente zu setzen und so für jeden Beteiligten spürbare Schulentwicklung im Kleinen zu betreiben. Ein Beispiel dazu: Ich habe gerade gestern in einer Privatschule, in der ich noch Aufsichtsratspräsident bin, gesagt, nachdem in diesem Kanton alles verändert wird: Das nehmen wir zur Kenntnis und können es nicht ändern. Aber wir beginnen gleichzeitig damit, unsere Schule hinsichtlich der Klausuren und der Notengebung zu verbessern und konzentrieren uns einmal ein Jahr lang speziell darauf. Unser Ziel ist es, die Qualität unserer Schule so weiterzuentwickeln, dass wir in einem Jahr sagen können: Bezüglich Klausuren und Notengebung sind wir eine mustergültige Schule. Also zusammenfassend gesagt: Bezogen auf die einzelne Schule sehe ich nicht, dass wir da riesige Sprünge mit großem Drum und Dran machen sollten und müssten. Es muss vielmehr von jedem Kollegium individuell überlegt werden, wo und wie im Rahmen der staatlichen Vorgaben etwas zur Qualitätsverbesserung der jeweiligen Schule getan werden kann.

Ursel Winkler: Birgt das unter Umständen die Gefahr einer Singularisierung der einzelnen Schule und den Verzicht auf mögliche Synergieeffekte? Muss jede Schule die Schulentwicklung neu finden und erfinden?

Prof. Dubs: Das verweist natürlich auf das spannende Feld der eigenverantwortlichen Schule. Wir rechtfertigen ja die eigenverantwortliche Schule mit Forschungsergebnissen, die zeigen, dass es eine Qualitätsverbesserung der Schule gibt, wenn sie sich ihr Profil selber gibt. Und nun kann es natürlich in einem Bundesland und sogar in einem Schulbezirk durchaus geschehen, dass dabei verschiedene Schulen genau das Gleiche tun und parallel laufen. Das ist aber meiner Meinung nach nicht tragisch, denn wenn in jeder Schule die Lehrkräfte ihre Konzepte, z. B. die Verbesserung der Klausuren und Notengebung, selbst entwickeln, lernen sie dabei viel. Dann ist die Wirkung der Erneuerung viel größer, als wenn man das zentral organisiert. Also, in Anerkennung der möglichen Doppelungen, lautet die Antwort auf Ihre Frage ja, aber mir ist der Lerneffekt der beteiligten Personen viel, viel wichtiger als die möglichen Nachteile.

Ursel Winkler: Wenn man sich Ihren persönlichen Hintergrund als Wirtschaftspädagoge und Ihre zahlreichen Fachbeiträge vor Augen führt, wird schnell deutlich, dass die Sichtweise und Herangehensweise an Schulentwicklung und gerade auch diese letztgenannte Positionierung noch einmal andere Schwerpunkte und Fragestellungen im Blick hat als Vertreterinnen und Vertreter eher klassisch anmutender Disziplinen wie der Schulpädagogik oder der Schulpsychologie. Insbesondere das bereits von Ihnen erwähnte Stichwort des Projektmanagements verweist auf Kompetenzen, die nach meiner Erfahrung aus den Bereichen Schulleitung und Schulinspektion bei den Verantwortlichen nur höchst selten zufrieden stellend vorhanden sind bzw. angewendet werden. In der Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder werden Inhalte wie Management, Steuerung

pädagogischer Prozesse, Qualitätsentwicklung und -sicherung häufig nur marginale Bedeutung zugemessen.

Prof. Dubs: Absolut! Ich habe mich mein ganzes Leben lang immer für sehr vieles interessiert und habe nach den Verknüpfungen gesucht. Das bringt natürlich mit sich, dass ich dann nicht in jedem Gebiet so tief drin bin wie meine Kolleginnen und Kollegen, die absolute Spezialisten sind. Das habe ich am deutlichsten erlebt, als ich an der Michigan State Universität in Lansing war. Dort hatten wir jeden Freitagnachmittag eine Dozentenweiterbildung u. a. für die Koryphäen ihres Faches, wo sehr substantiell diskutiert wurde. Manchmal kamen wir nicht weiter und dann hat plötzlich jemand gesagt: Fragen wir den Schweizer, der hat als einziger noch den Überblick. Es ist wahr, ich bin von Hause aus Wirtschaftspädagoge und habe mich zunächst für die Didaktik der Wirtschaftsfächer interessiert. Ich habe immer gerne unterrichtet und habe für die Wirtschaftsfächer aller Schulstufen Lehrbücher geschrieben. Mit der Zeit bin ich dann auf die Themen Schulmanagement und Schulleitung gestoßen, hatte dort aber nicht mehr nur mit Wirtschafts- und Berufsschulen zu tun, sondern mit allen Typen von Schulen, auch Gymnasien usw. Das und meine eigene Unterrichtserfahrung haben mich breit aufgestellt bleiben lassen, ich habe die Integration der verschiedenen Aspekte und Richtungen im Auge gehabt – das war mein Weg. Ausgehend von der Wirtschaftspädagogik habe ich einige Bereiche vertieft, die brauchbar sind für alle Schulen, sofern sie überhaupt brauchbar sind. Und ich glaube eben, dass wir auch an den Universitäten mit der ganz extremen Spezialisierung immer mehr in eine Sackgasse laufen, weil die Schule, auch wenn man nicht altmodisch ist, etwas Ganzheitliches ist und bleibt und das erfordert u. a. auch entsprechende Managementkompetenzen bei den Schulleitungen. Wenn wir einfach hingehen und sagen, ab heute machen wir gemäß eines ministeriellen Beschlusses Schulentwicklung und zwar im Rahmen von Projektmanagement, wird das nicht gelingen. In der Wirtschaft werden die Verantwortlichen in speziellen Ausbildungskursen dafür qualifiziert, die Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder sollen das einfach so können. Viele Schulleiter haben gar keine Ahnung, was Projektmanagement ist. Damit sind wir wieder auf dem Kern: man verfügt: Macht jetzt, ihr seid ja gescheit und könnt lesen, es gibt viel Literatur dazu. Aber das ist eine Illusion!

Ursel Winkler: Ich würde gerne noch näher auf diese Entwicklung an der Basis eingehen, auf die einzelnen Lehrkräfte vor Ort, die Schulleitungen, die dort handeln und den Strukturwandel im Bildungssystem präsentiert gekommen. Wie ist es um dieses Verhältnis zwischen diesem Strukturwandel und dem Wandel, der Entwicklung an der Basis bestellt? Wo fällt das auseinander oder wo lässt sich das zusammenführen?

Prof. Dubs: Wissen Sie, ich meine schon lange, dass ein Kernproblem darin liegt, dass wir bildungspolitische Systeme bzw. das Schulsystem immer als Ganzes ändern wollen. Aber

die Forschung sagt uns schon seit 20 Jahren, dass sich die Qualität der Schule durch Änderungen im Gesamtsystem nicht wesentlich verbessert. Entscheidend ist es vielmehr, das Schwergewicht auf die Qualität des Unterrichts und die Prozesse in der einzelnen Schule zu legen. Aus diesen Erkenntnissen heraus ist für mich eben die Entwicklung in der einzelnen Schule so wichtig. Nehmen wir das berühmte Beispiel des Kampfes um die Hauptschule. Die Verantwortlichen verkünden turnusmäßig neue Ideen für die Rettung und Profilbildung der Hauptschule. In der Regel kennt aber niemand die Details dieser Ideen. Sehr häufig werden dann in allen möglichen Gremien Debatten mit Schlagworten geführt, die kaum jemand mal definiert. In den Klassenzimmern ändert sich derzeit aber nichts. Ein Kollege hat mal treffend bemerkt: Bildungspolitisch hat man am meisten Erfolg, wenn man einen Slogan in die Diskussion wirft, ein Schlagwort, in das jeder seine eigene Meinung hinein interpretiert. Jeder ist dann dafür. Aber wenn es dann um die konkrete Umsetzung geht, fällt alles auseinander, weil herauskommt, dass es eben nur ein Slogan war. Und damit haben wir auch – und Sie interessieren sich ja sehr für das Systemische – enorm Mühe, das Ganze in ein System hineinzubringen.

Ursel Winkler: Die Grenzen einer systembezogenen Steuerung von Entwicklung zeigen sich ja gerade mit Blick auf die geforderte und verkündete eigenständiger werdende Schule und die verstärkte Autonomie für das Einzelsystem als ziemlich problematisch. Man versucht diese Idee mit einzelnen Impulsen anzustoßen, aber die Lehrkräfte an der Basis scheinen davon nur wenig mitzubekommen. Es gelingt offensichtlich nur wenig zufrieden stellend, diesen Gedanken der Autonomie in die Fläche zu tragen, an der Basis zu verankern. Sie haben sich ja in zahlreichen Beiträgen intensiv mit der Verantwortung der Basis auseinandergesetzt. Welche Chancen sehen Sie mit Blick auf die Implementierung der eigenständigen Schule, die Basis, also die Beteiligten vor Ort an den Schulen auf diese Ziele sozusagen einzuschwören oder ausrichten?

Prof. Dubs: Ein zentrales Problem liegt meiner Meinung nach schon einmal darin, dass die Schulämter dafür keine klaren Kompetenzen zugewiesen bekommen und nicht über adäquate Rahmenbedingungen verfügen. Dadurch bekommen auch die Schulleitungen in der Ebene darunter in vielen Bereichen Probleme und es entsteht eine negative Stimmung. Ein weiteres Problem sehe ich in der Ausbildung. Wenn Sie die Studienpläne in den pädagogischen Ausbildungsgängen anschauen, finden Sie dort weder Verwaltungsführung und Verwaltungsentwicklung noch Staatsfinanzen oder ähnliche wirtschaftliche Themen. Deshalb haben die Lehrkräfte überhaupt keine Ahnung, was mit der eigenständigen Schule gemeint ist und was dort für Kompetenzen gefordert sind. Und das geschieht, weil es den Ministerien nicht gelingt, die Rahmenbedingungen auf allen Ebenen gut zu klären und im Studium entsprechende Kompetenzen zu vermitteln. Das ist das große Problem. Wir kommen unten nicht an, weil unser Zeugnis nicht gelesen wird.

Ursel Winkler: Und wo sehen Sie die zentralen Ansatzmöglichkeiten, um da etwas zum einen überhaupt zu verändern und dann aber auch diese Grundidee nachhaltig zu implementieren? Wie schätzen Sie die Chancen ein, dass sich die jeweilige politische Spitze konsequent und einheitlich auch einer solchen Idee verpflichtet fühlt?

Prof. Dubs: Ich bin alles andere als negativ oder passiv eingestellt. Wenn ein Ministerium aufgrund eigener klarer Rahmenideen, die sie dann auch nicht bei jedem neuen Wind ändern, beginnt, Schritt für Schritt etwas durchzusetzen und dies richtig unterstützt, dann ändert sich schnell viel. Ein wunderschönes Beispiel dazu sehe ich im Bildungspakt Bayerns. Dort hat das Ministerium sehr großzügig Geld zur Verfügung gestellt mit der Maßgabe: Wir wollen einen Schulversuch mit 53 Schulen aller Schulstufen machen, einen sogenannten Mittelbau in den Schulen einzuführen, also stellvertretende Schulleiter, Bibliotheksverantwortliche usw. Wir stellen Geld zur Verfügung und schauen, ob da etwas geschieht. Und dann haben sie den ersten katastrophalen Fehler gemacht. Sie haben einfach gemeint, man könne das beschließen und verfügen und die Lehrkräfte würden das problemlos lösen ohne Ausbildung, ohne irgendetwas. Und die Aussage eines Staatssekretärs, „es gibt ja genug Bücher, die sollen lesen“, das ist eine Täuschung. Ich habe ihm gesagt: „Sie haben nie mehr unterrichtet, sonst würden Sie so etwas nie sagen. Man hat heute als Lehrer nicht mehr viel Zeit, etwas zu lesen.“ Und dann drohte die Sache zu scheitern und sie kamen zu mir und haben gesagt: „Wir kommen nicht weiter, das Projekt könnte scheitern“. Da habe ich mir gedacht: „Das ist deine Chance! Ich gehe einige Tage zu einer individuellen Weiterbildung für die Lehrkräfte einer Schule, um mit ihnen die konkreten Probleme zu diskutieren.“ Inzwischen bin ich bereits in etwa 40 Schulen gewesen und habe mit den Lehrkräften gearbeitet und jetzt ist plötzlich diese ganze Frage des Umstellens kein Thema mehr. Das läuft jetzt nicht überall elegant, weil es viele Unsicherheiten gibt und die Rahmenbedingungen auch nicht richtig stimmen, aber das konkrete Arbeiten vor Ort ist für mich ein Mittel, damit Veränderung gelingen kann. Wir als Wissenschaftler und die verantwortlichen Professionellen sollten nicht hoch in der Universität und in Theorien turnen, sondern uns unten den Problemen der Basis stellen und daran gelegentlich konkret mitwirken.

Ursel Winkler: An den Schulen, wo es auf diese Weise jetzt gut auf den Weg gebracht wurde, haben Sie also sowohl die jeweiligen Bedenken, Kritikpunkte und Ängste der einzelnen Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder thematisiert, als auch alle Beteiligten in die Verantwortung für ihren Veränderungsprozess genommen?

Prof. Dubs: Ja. Dieses Vorgehen deckt sich mit den einschlägigen Forschungsergebnissen. Sobald die Beteiligten spüren und davon überzeugt sind, dass Veränderung und Weiterentwicklung etwas für sie selbst, bzw. zumindest für die eigene Schule bringt, dann setzt es sich durch. Und das heißt wieder, man muss systemisch planen. An der Basis muss man

Punkt um Punkt vorwärts gehen, damit man schnelle Fortschritte erreicht, die die Lehrkräfte selbst erkennen, dann ändert sich die Einstellung schlagartig.

Ursel Winkler: Einen weiteren Punkt möchte ich an dieser Stelle noch ansprechen, weil er einen Großteil der Debatten um Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung an den Schulen beherrscht, nämlich die finanziellen Ressourcen. Häufig kommen die Lehrkräfte mit dem Argument: Wenn wir nur mehr Geld und mehr personelle Ressourcen hätten, dann würde sich die Qualität in jedem Fall verbessern. Bei Ihrem soeben geschilderten Beispiel beschränkt sich der Input nicht auf finanzielle Zuwendung, wenngleich Ihre Fortbildungen an den Schulen das Ministerium natürlich auch Geld gekostet haben. Kurzum: Qualität ergibt sich nicht durch mehr desselben und auch nicht automatisch durch mehr Ressourcen, d. h. es braucht mehr und dieses „mehr“ würde ich gerne von Ihnen noch einmal benannt bekommen.

Prof. Dubs: Amerikanische Untersuchungen zum Verhältnis von Qualitätsverbesserung und finanzieller Ausstattung zeigen zum einen, dass es natürlich einen direkten Zusammenhang in der Form gibt, dass geringe finanzielle Mittel mit geringem Erfolg und mehr finanzielle Mittel mit mehr Erfolg korrelieren. Zum anderen zeigen sie aber, dass sich die Kurve irgendwann abflacht und mehr finanzielle Mittel sogar weniger Erfolg zeigen können. An den Kurven hat man außerdem gesehen, dass es irgendwo ein Optimum gibt, das allerdings von Schule zu Schule unterschiedlich ausfällt. Weil die Verhältnisse und Voraussetzungen an den Schulen so verschieden sind, hat man dieses Optimum nicht politisch beschrieben. Dann haben sie sich weiter gefragt: Wenn jetzt eine Schule finanziell hoch oben rangiert und man dieser Schule dann noch mehr Mittel gibt, wird sie dann qualitativ noch besser? Die Antwort lautet: Wenn eine Schule nicht ganz zu unterst ist (und das ist ja für Deutschland und auch die Schweiz nicht der Fall), spielt es gar keine Rolle mehr, ob man noch mehr Mittel oder nicht bekommt, entscheidend ist vielmehr, was man mit den Mitteln macht. Und deshalb müssen wir den Lehrkräften beibringen, mit der Jammerei aufzuhören, „es würde schon gehen, wenn wir mehr Mittel hätten“, sondern sie zu motivieren, zu überlegen, wie sie das Vorhandene geschickt einsetzen.

Eine weitere hochinteressante Untersuchung aus Austin in Texas bestätigt diese These eindrucksvoll: Dort hat man 16 Schulen in East Austin im Elendsgebiet ausgewählt, wo es eine große Budgethoheit der einzelnen Schulen gibt. Sobald die Schulen das jährliche Budget erstellt hatten, haben diese 16 Schulen noch einmal 250.000 US Dollar zusätzlich bekommen, insgesamt für fünf Jahre. Und die Forscher an der Universität Texas haben niemandem gesagt, dass sie eine Untersuchung machen. Zur Qualitätsmessung hat man sich der jährlich in Texas stattfindenden, landesweiten Schultests bedient. Die Hypothese lautete: Im Vergleich zu den anderen vergleichbaren Schulen müssten diejenigen mit den 250.000 US Dollar mehr pro Jahr viel bessere Ergebnisse haben. Und was ist herausgekommen nach

fünf Jahren? 14 Schulen sind genau gleich geblieben, nur zwei haben sich massiv verbessert. Und dann stellte sich natürlich die Frage, was denn diese zwei Schulen anders gemacht haben als die übrigen 14 Schulen. Diejenigen Schulen, die sich nicht verbesserten, haben lediglich die Schülerzahl der Klasse stark reduziert, was ja bekanntlich sehr teuer ist. Die beiden erfolgreichen Schulen haben dagegen

1. Geld eingesetzt für die Lehrerweiterbildung,
 2. massiv Gelder eingesetzt für die allerschwächsten Schülerinnen und Schüler in Form eines hoch individualisierten Sonderunterrichts, einzeln oder aber in kleinen Gruppen.
- Diese beiden Faktoren waren dort prägend für die Qualitätsverbesserung. Mit solchen Untersuchungen kann man gut zeigen, dass die lineare Beziehung – mehr Geld, bessere Schulen – nicht stimmt.

Ursel Winkler: An dieser Stelle würde ich gerne noch einen Schlenker machen zur Verbindlichkeit der externen Evaluation. Schulleitungen und Kollegien sagen ja häufig: Wir haben ja unseren Weg und interne Evaluation reicht uns, das Geld für die teuren Inspektorinnen und Inspektoren sollte man nicht ausgeben, sondern uns geben, um zum Optimum zu kommen. Wir können das Geld viel sinnvoller einsetzen, auch im Rahmen von Lehrerfortbildung und schulinterner Qualitätsentwicklung. Wie stehen Sie dazu und was antworten Sie diesen Schulleiterinnen und Schulleitern?

Prof. Dubs: Ich antworte, und das führe ich besonders gerne aus: Ich war ein Leben lang gerne Lehrer, ich unterrichte auch jetzt noch vertretungsweise und ich unterrichte immer noch sehr gerne. Aber, sage ich den Damen und Herren, ich war über 50 Jahre auf einem Blindflug, es hat mir nie jemand gesagt, ob ich ein guter oder ein schlechter Lehrer sei, was ich gut oder was ich schlecht mache. Können Sie das verantworten? Und wenn ich dann merke, man schaut blöd, dann sage ich: Wissen Sie, schon mancher hat in Selbstüberschätzung behauptet, er sei eine hervorragende Lehrkraft und wenn er einmal ein bisschen herumhören würde, würde er vielleicht merken, dass nicht alles stimmt. Für mich ist dieses Wort „Blindflug“ das Hauptargument, das den Interessen der Kinder widerspricht. Das Hauptargument für alle diejenigen, die gegen jede Innovation sind.

Ursel Winkler: Gegen jede, das ist nachvollziehbar, aber wenn diese Argumente kommen, es reicht die interne, es würde reichen, wenn der Schulleiter darauf aufmerksam macht, was ist dann? Was sind die Chancen, die Sie in der externen Evaluation sehen, aber auch die Grenzen?

Prof. Dubs: Die interne Schulevaluation führt phasenweise zu Ermüdungserscheinungen. Und wer das nicht anerkennt, der lügt. Das merke ich doch an mir selber. Und demzufolge braucht es noch eine Instanz von außen, die evaluiert, die dürfen dann nicht eben z. B. auf

die primitive Idee des Rankings kommen, das man so gerne tut, das ist vom Teufel! Aber die sollten auch auswerten, wo haben wir Schwächen gesehen und wo müssen wir dann Mittel investieren vom Ministerium aus, um diese Schwächen zu überwinden. Und deshalb ist es für mich nebst der Kontrolle, ob alles einigermaßen gut läuft, das Feedback an das Ministerium für Verbesserungen und Mitteleinsatz etwas vom Allerwichtigsten und deshalb bin und bleibe ich ein Befürworter der Schulinspektion. Ich fürchte nur eines: Jetzt gibt es inzwischen von den Verantwortlichen in Deutschland eine Vereinigung und die treffen sich häufig zu Tagungen. Und jetzt merkt man, mit den Revisionen und Inspektionen gleichen sich die Leitfäden für die Schulinspektionen immer mehr an und damit verlieren wir die Realität, weil wir damit in einen Schematismus hineinkommen. Ich warne davor, in eine Routine hineinzugeraten, die zur Vereinheitlichung der Prozesse und Ergebnisse führt, ihr müsst regelmäßig neue Systeme der Evaluation entwickeln.

Ursel Winkler: Also muss neben der Qualitätsentwicklung auch die Metaevaluation im Blick behalten werden?

Prof. Dubs: Ganz genau.

Ursel Winkler: Eine wichtige Orientierung zur Qualitätsentwicklung bieten die diversen Referenzrahmen der Bundesländer. Zumindest nehmen sie für sich in Anspruch, umfassend zu definieren und zu beschreiben, wie gute Schule aussehen soll, und den Akteuren und Bezugsgruppen eine Leitlinie bei der Umsetzung von Qualitätsentwicklung zu bieten. Wenn man jetzt Ihre Ausführung gerade hört, könnte man den Schluss ziehen, dass es auch viele gut geschriebene Dinge sind, die aber dann scheitern müssen, wenn die Handelnden vor Ort nicht spezifisch genug qualifiziert sind.

Prof. Dubs: Die Referenzrahmen, die ja insbesondere bei den Schulinspektionen eine Rolle spielen, die finde ich sehr gut. Und wenn man nun diese Schulinspektionen, die externe Evaluation, auf der Basis eines Referenzrahmens durchführt und das gut macht, dann kommt man zu interessanten Ergebnissen. Nur wissen zum Teil weder die Schulaufsicht in den Schulämtern noch die Schulleiter, was sie mit diesen vielen, vielen Daten der Schulinspektion machen sollen. Schleswig-Holstein hat jetzt die Lehre gezogen, indem sie in diesem Jahr in der Weiterbildung für die Schulaufsicht, die zum Teil vermischt ist mit der Schulinspektion, Weiterbildungskurse durchführt, um die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitungen bei der Umsetzung der Ergebnisse der externen Evaluation zu optimieren. Ich selber bin der Überzeugung, wenn man das gut macht, ein System hat, dann hat die Schulinspektion Sinn.

Ursel Winkler: Der Referenzrahmen ist ja dafür ausgerichtet, nicht nur für die externe Evaluation, sondern generell für jede Schule handlungsleitende Basis zu sein. Auch ein Schulleiter sollte sich an diesem Rahmen orientieren, um die Schulentwicklung an seiner jeweiligen Schule voranzubringen. Soweit der Anspruch. In der Praxis stellen wir häufig fest, dass der Referenzrahmen in diesem Sinne überhaupt nicht bekannt ist, sondern vielmehr auf die Schulinspektion reduziert wird. Und das wirft die Frage auf: Welche Rolle kommt Referenzsystemen in Bildungssystemen überhaupt zu und wie relevant sind sie?

Prof. Dubs: Ich habe auch die Erfahrung gemacht – und das in ganz Deutschland –, dass die Schulleiter erst dann beginnen, sich für den Referenzrahmen zu interessieren, wenn die Schulinspektion kommt. Die Referenzrahmen haben eben auch den Nachteil, dass viele Lehrer die Begriffe nicht verstehen, die müssen teilweise erst erklärt werden. Wäre ich jetzt Schulleiter, hätte ich sofort den Referenzrahmen genommen für eine hausinterne Weiterbildung für meine Lehrkräfte. Aber das geschieht heute bestenfalls, wenn die Schulinspektion angekündigt ist.

Ursel Winkler: Sind solche unklaren Begriffe für Sie z. B. solche Komplexe wie „lernende Schule“? Sehen Sie bei der Verwendung dieser markanten Vokabeln eher Möglichkeiten oder eher Grenzen?

Prof. Dubs: Sie nehmen einen sehr treffenden Begriff, die „lernende Schule“. Fragen Sie einmal einen Durchschnittslehrer danach, da kommt wenig. Aber es gibt sogar Lehrer, die kennen den Begriff „kognitiv“ oder „Metakognition“ nicht. Ja, was dann?

Ursel Winkler: Wenn ich Sie richtig verstanden habe, setzen Sie dort mit dem Anspruch einer entsprechenden Vermittlung an. Oder würden Sie auch sagen: Dann müssen die Referenzrahmen minimiert oder vereinfacht werden, damit sie gelesen und verstanden und handhabbarer werden. Würden Sie den bisherigen Anspruch beibehalten wollen?

Prof. Dubs: Absolut! Die Referenzrahmen sind ja für sich schon etwas so Komplexes, dass man irgendwann, wenn man noch substantiell bleiben will, mit Vereinfachungen an Grenzen kommt. Und ich würde meinen, die vorliegenden Referenzrahmen sind mit ein bisschen Einführung sehr gut vertretbar und auch seriös in der Hand. Und deshalb, wenn eine Schule und die Lehrkräfte diesen Referenzrahmen durchgingen und überlegen würden, bei welchen Kriterien sie ansetzen müssen, würde das sehr viel bringen.

Ursel Winkler: Neben der Qualifizierung der Schulleitungsmitglieder im Bereich Projektmanagement heben Sie immer wieder die generelle Bedeutung der Fortbildung der Lehrkräfte hervor. Ein Dilemma, das zunächst einmal nicht lösbar erscheint, ist die Frage nach

der Freiwilligkeit auf der einen oder der Verpflichtung auf der anderen Seite. In Ihren Ausführungen und Veröffentlichungen wird immer wieder deutlich, dass Verbindlichkeit ein wesentliches Merkmal von gelingendem Qualitätsmanagement ist. Wo sehen Sie da die Stellschrauben, in das System Schule mehr Verbindlichkeit hineinzubekommen?

Prof. Dubs: Fakt ist: Wenn die Lehrkräfte nicht regelmäßig Weiterbildungen besuchen, dann ändert sich wenig, weil sie keinen Anstoß haben. Das große Kernproblem in der Lehrerfortbildung ist aber tatsächlich: Wenn wir es freiwillig machen, kommen nur diejenigen, die es nicht nötig haben, und wenn wir es obligatorisch machen, dann haben wir zunächst einmal mindestens eine Stunde zu tun mit Trödlern, die alles blöd finden, es nicht nötig haben und es besser wissen. Deshalb bleibt es für mich ein Dilemma. Aber auf der anderen Seite erfahre ich mit der Verbindlichkeit in den deutschsprachigen Ländern immer dann kein Problem mehr, wenn die Lehrkräfte von irgendwoher merken, dass es besser wird. Und deshalb müssen wir einfach die ganze Lehrerfortbildung so ausrichten, dass die Lehrkräfte sofort merken, dass das Neue nicht etwas ist, was irgendwoher kommt, sondern dass es ihnen etwas bringt. Aber das versäumt man häufig. Man verfügt vom Ministerium her, systemlos zum Teil und unter politischem Druck, und dann ändert sich gar nichts.

Ursel Winkler: Die Qualitätsentwicklung und der Wandel in der Schule heißt ja nicht nur ein organisatorischer und struktureller Wandel, sondern spielt sich ja auch hinter den Klassenraumtüren ab und zeigt hoffentlich auch Konsequenzen für den Unterricht. Wo, denken Sie, wird das am ehesten spürbar oder wo liegt zunächst einmal das erste Handlungsfeld der einzelnen Lehrkräfte, diesen Wandel in die Klassen hineinzutragen?

Prof. Dubs: Ganz böse gesagt: Den Wandel spürt man dann, wenn man etwas Spektakuläres machen kann. Zum Beispiel, wenn man in einer Schule viel Frontalunterricht hatte und jetzt entdecken sie plötzlich den Nutzen des Rollenspiels. Und jetzt kippt es, und es kommt ein Wandel mit dem Rollenspiel. Oder es kommt jemand in eine Schule, der hat in der Universität hervorragend gelernt zu experimentieren. Jetzt kann er experimentieren, das kommt in den Unterricht hinein und es findet ein Wandel statt. Das ist das Positive. Aber sehr häufig führt das dann wiederum zu Ideologien und neuen einseitigen Ausrichtungen, z. B. die Aussage „Frontalunterricht ist vom ewig gestrigen und überholt“ und solche Dinge. Entscheidend ist aber die pädagogische Tiefe, die ein Wandel haben sollte.

Ursel Winkler: Dieser Wandel ist ja dann geknüpft an modellhaft erklärende Lehrkräfte, die diesen Wandel zunächst über ihre Person hineinragen. Im Interesse der Chancengleichheit für alle Schülerinnen und Schüler ist es ja wesentlich, dass sich das von Personen löst und sozusagen in der Fläche implementiert wird. Dazu muss Akzeptanz, müssen Strukturen

entwickelt werden. Wie kann denn beispielsweise eine Schulleitung solche Prozesse begleiten und unterstützen, damit das gelingt?

Prof. Dubs: Ich bin unbedingt der Meinung, dass die Schulleitung ihre Lehrkräfte auch pädagogisch führen muss. Und deshalb bin ich ein Befürworter einer fairen Lehrerbeurteilung durch die Schulleitung, aber nicht ein Ranking durch die Schulleitung, sondern eine Beurteilung, um weiterzukommen. Im Idealfall müsste dann der Schulleiter einer Lehrkraft, die nichts ändern will, einen Mentor begeben und diesem Schwächeren sagen: Gehe jetzt einmal und schau bei dem zu, denn beim Zuschauen lernt man sehr viel. Und deshalb würde ich auch in Ergänzung bei den Dingen, die ich dann in meiner Schule modernisieren möchte, ein Mentorsystem einführen, damit alle jungen Lehrkräfte auch ein Mentorat bekommen. Wenn man sieht, die gehen in Richtung der Neuerungen, dann baut man dort das Mentorat ab zugunsten von denen, die nicht in die neue Richtung gehen Und da bin ich eigentlich ein Optimist. Aber man darf dann nicht plötzlich ideologisch polarisierend werden, z. B. die Abschaffung des Frontalunterrichts zugunsten von ausschließlicher Gruppenarbeit an einer Schule. Erstens gibt es nicht die richtige und die falsche Methode und zweitens muss das im Rahmen der pädagogischen Freiheit die Freiheit der Lehrkraft bleiben, wie sie unterrichtet. Erst, wenn es ganz einseitig wird, dann sollte man intervenieren, korrigieren.

Ursel Winkler: Können Sie bitte abschließend noch kurz ausführen, welche Erkenntnisse sich von Ihrer umfangreichen Beratungstätigkeit in afrikanischen und gerade auch in asiatischen Ländern für die Schulentwicklungsdebatte hier in den deutschsprachigen Ländern nutzen lassen?

Prof. Dubs: Die interkulturellen Unterschiede und der Entwicklungsstand der Länder sind dermaßen unterschiedlich zu uns, dass ich eigentlich keine vergleichenden Schlüsse ziehen kann. Aber es gibt wichtige Fragen, die im Vergleich mit der Entwicklung im deutschsprachigen Raum aufkommen. So ist z. B. die Frage des Drills bei uns längst überholt. In China wird es Jahrzehnte brauchen, bis sich diese Mentalität dort geändert hat, und das lässt sich zum Teil auch erklären. Die Kinder in China – in Vietnam ist es ein bisschen anders, aber im Prinzip ähnlich – wissen: Wir haben nur eine Lebenschance, wenn wir ganz intensiv lernen. Die gesamte Grundbildung und Pädagogik ist ausgerichtet auf das Erlernen von Tatsachen, Fakten und Techniken. Die Kinder gehen natürlich hin und üben und üben und arbeiten. Und jetzt kommt für mich die ganz schwierige Frage, die ich nicht recht beantworten kann: Sollen wir jetzt hingehen und versuchen, die Kultur zu ändern, oder sollen wir ihnen helfen, in ihrer Kultur mit Dingen, die für uns nicht mehr denkbar sind, zu helfen, damit sie in ihrem Land Chancen haben? Das ist eine unheimlich schwierige Frage. Bei einem Aufenthalt in China, wo ich am Ausbildungsinstitut der chinesischen kommunistischen Partei Führungskräfte der Partei und des Staates auf der zweitobersten und obersten Beamtenebene ausbilde,

habe ich auch eine Schule besucht. Der dortige Schulleiter klagte, er hätte zu wenig Lehrer und habe das Problem so gelöst, dass nur am Morgen Unterricht stattfindet und am Nachmittag Selbststudium ist. Ich habe gedacht, wie sieht wohl dieses Selbststudium mit insgesamt schätzungsweise 500 – 600 Kindern im Alter von vielleicht 10 bis 17 Jahren aus, das kann doch wohl nicht sonderlich effektiv sein. Da ich neugierig war, habe ich meinen Termin verschoben, um am Nachmittag das Selbststudium anzuschauen. Es war mäuschenstill dort, intensivste Arbeit in allen Klassensälen, aber alles Routine und nur Lernen. Ja, wenn ich jetzt käme mit meinen ideologischen Ideen des Westens ... Da haben wir keine Chance. Deshalb beginne ich jeden Kurs mit dem Satz: „Ich bin hier, um Ihnen zu zeigen, wie wir es machen. Sie können mich auseinandernehmen, kritisieren, fragen, was Sie wollen, ich gebe Ihnen immer Antwort. Aber Sie müssen selber entscheiden, was Sie wollen.“

Ursel Winkler: Ich bedanke mich für dieses Gespräch und wünsche Ihnen für Ihre vielfältigen Aufgaben alles Gute und viel Erfolg.

Dr. Ursel Winkler
ursel.winkler@web.de

Prof. Dr. Rolf Dubs
Rolf.Dubs@unisg.ch



Prof. Dr. Rolf Dubs: Studium zum Dipl.-Handelslehrer an der Universität St. Gallen. Promotion in Bankwirtschaftslehre und Habilitation in Wirtschaftspädagogik. Ehrendoktor der Wirtschaftsuniversitäten Wien und Budapest, der Universität Tetovo (Mazedonien) sowie der TU Dresden.

Prof. Dubs lehrte bis zu seiner Emeritierung im Jahre 2000 Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen. Er forscht vor allem im Bereich Lehr-Lernverhalten, Schulmanagement, Schulqualität, Didaktik der Wirtschaftswissenschaften und Lehrplangestaltung. Seine umfangreichen Beratungs- und Schulungstätigkeiten führen ihn sowohl in die deutschsprachigen Nachbarländer als auch in zahlreiche afrikanische und asiatische Länder.