

6.4 Erkennen von Qualitätsdefiziten, soziale Unterstützung für Problembearbeitung

Begründung

Es gibt sehr viele engagierte Lehrerinnen und Lehrer, die ihren Beruf gerne ausüben und ihre Schülerinnen und Schüler mit Empathie und Professionalität unterrichten und begleiten. Ohne Zweifel. Und als Pädagogin wünschte man sich, dass in der Öffentlichkeit mehr über diese Lehrpersonen berichtet würde und nicht – wie es leider schon seit vielen Jahren der Fall ist – vor allem über ausgebrannte, demotivierte, faule und inkompetente Lehrkräfte. Nur – und da liegt der Haken – werden Schulen und das Bildungssystem nie eine adäquate Antwort auf diese Medienkampagnen bereit haben, wenn sie nicht selbst die Frage stellen: Was tun mit schlechten Lehrerinnen und Lehrern? Dass es schlechte Berufsleute gibt (wie in jedem Beruf) steht außer Frage. Dass vielleicht sogar viele Lehrpersonen «schlecht» sind im Sinne einer herabgesetzten Leistungsfähigkeit wie jene 29 Prozent, die in Studien dem *Muster B* (Resignation, verminderte Belastbarkeit, reduziertes Arbeitsengagement) zugerechnet werden, ist jedoch alarmierend (▢ B 6.2). Handeln ist da angesagt, nicht nur im Interesse belasteter Lehrkräfte, sondern auch und vor allem im Interesse der Kinder, die ein Recht auf eine Potenzial ausschöpfende Förderung haben.

Wer die Schwachen schont, schwächt die Guten. Und wenn Qualitätsdefizite und Schwächen tabuisiert werden, schwächt das das Image der Schule und den guten Ruf all jener Lehrpersonen, die jeden Tag gute Arbeit leisten. Eine Schule muss sich deshalb darüber unterhalten, wie markante Qualitätsdefizite eruiert werden können und wie mit ihnen umgegangen werden soll. Sie muss Verfahren und Instrumente entwickeln, die es erlauben, gravierende Defizite zu erkennen und zu benennen, ohne dass zum Beispiel Schüler und Schülerinnen Sanktionen befürchten müssen, wenn sie auf faire Weise Beschwerden vorbringen.

Wohlgemerkt: Es geht hier nicht um eine rastermäßige Defizitfahndung, sondern um den Aufbau einer Vertrauenskultur, die davon ausgeht, dass – wie der kanadische Erziehungswissenschaftler Michael Fullan in seinen acht Grundlektionen der Schulentwicklung schreibt – Probleme unsere Freunde sind. «Es mag merkwürdig klingen, dass Probleme unsere Freunde sein sollen, aber wir können nur dann auf effektive Weise auf komplexe Situationen reagieren, wenn wir aktiv nach den echten Problemen suchen, die tatsächlich schwer zu lösen sind, und uns offen damit auseinandersetzen. Probleme sind unsere Freunde, weil die Entwicklung kreativer Ideen davon abhängt, dass wir uns in die Probleme vertiefen und sie gründlich erforschen» (Michael Fullan, s. u., Literatur im Anhang).

6.4.1 Wirksames und faires schulinternes Defizitmanagement

QM 6.4.1

Wirksames und faires schulinternes Defizit- und Beschwerdemanagement

Gravierende Qualitätsdefizite individueller oder institutioneller Art werden rechtzeitig erkannt und wirksam behoben. Die Schule hat Orte eingerichtet, wo akute Probleme geäußert werden können und soziale und fachliche Unterstützung bereitsteht.

Schlüsselindikatoren

Professionelles Handeln der Schulleitung und der Lehrpersonen		1	2	3	4
Aktives Holen von Unterstützung	Jede Person holt aktiv selbst soziale und fachliche Unterstützung.				
Soziales Netzwerk	Kolleginnen und Kollegen bilden gegenseitig ein soziales Netzwerk.				
Schulleitung	Die Schulleitung steht als fairer und empathischer Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Erkennen von Defiziten als Teil des Qualitätsmanagements (□ B 7)	Gravierende Qualitätsdefizite individueller oder institutioneller Art werden mithilfe des Qualitätsmanagements rechtzeitig erkannt und wirksam behoben.				
	Die Schule hat Orte eingerichtet, wo Probleme geäußert und angesprochen werden können (z.B. «Kummerkästen», Fallbesprechungen in Q-Gruppen, Sprechstunden der Schulleitung, Elternabende usw.).				
	Es gibt niederschwellige Beschwerdeverfahren, die sicherstellen, dass Unzufriedenheitsäußerungen rechtzeitig vorgebracht werden können. Dabei wird sichergestellt, dass Personen, die Beschwerden vorbringen, keine Sanktionen befürchten müssen.				
	Beschwerden vonseiten der verschiedenen Anspruchsgruppen (Schülerinnen und Schülern, Eltern, abnehmenden Institutionen, Behörden usw.) werden als Anregung zu kritischem Hinterfragen der Grundsätze, Ziele, Angebote und Leistungen der Schule genutzt.				
	Beschwerden werden – auf der Grundlage eines geklärten Verfahrens und geklärter Zuständigkeiten – bearbeitet.				
	Die Beschwerden werden dokumentiert und systematisch im Hinblick darauf ausgewertet, welcher Bedarf an Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit sich aus ihnen ergibt.				
	Die Schulleitung sorgt dafür, dass Sicherheitsmängel und Unfallrisiken in Schulhaus und Schulareal systematisch erhoben und vermindert werden.				
Anforderungen an das schulinterne Defizitmanagement	Schulleitung und Lehrpersonen pflegen eine Gesprächskultur, die Probleme und Fehler nicht verbirgt, sondern proaktiv zur Sprache bringt.				

	Sie verfügt über ein zuverlässiges Frühwarnsystem, um Defizite rechtzeitig zu erkennen (z.B. öffentlich bekanntes und niederschwelliges Beschwerdeverfahren; regelmäßig Rückmeldungen von Schülerinnen, Schülern und Eltern erheben).				
	Die Schule hat Verfahrensschritte und Maßnahmen vereinbart, die sicherstellen, dass falsche Defizitanschuldigungen (Mobbing) aufgedeckt werden.				
	Die Schule hat grundlegende Qualitätskriterien und Standards, die nicht unterschritten werden dürfen.				
	Sie verfügt über ein differenziertes Maßnahmen-System zur Intervention (mit Unterscheidung mehrerer Interventionsstufen).				
	Sie setzt Evaluationsinstrumente und -verfahren ein, die zuverlässig Auskunft geben über die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen.				
	Die Schule hat eine transparente Dokumentation der vereinbarten Abläufe, auf die im Falle einer Konflikteskalation zurückgegriffen werden kann.				
	Es braucht eine einfach verständliche, allen zugängliche Beschreibung des Verfahrens, die das Vorgehen, die Zuständigkeiten, die Rechte der Beteiligten usw. transparent regelt.				
	Es braucht kommunikative Maßnahmen, die das Verfahren zu einem akzeptierten Kulturbestandteil der Schule machen und sowohl nach innen als auch nach außen vertrauensbildend wirken.				
Ausrichtung an Kompetenzen	Die Verfahren, mit denen der Ist-Stand des Kompetenzprofils ermittelt wird und der Abgleich mit dem Soll-Stand erfolgt, sind bekannt und transparent (z.B. über Mitarbeitergespräche).				
	Die Möglichkeit zur systematischen Selbstreflexion (eigene Stärken-Schwächen-Analyse) wird zur Verfügung gestellt (z.B. über Fragebögen, Ressourcenprofile).				
	Im Rahmen interner Evaluationen werden kontinuierlich Verbesserungen in den Kernaufgaben festgestellt (Unterricht, Erziehung, Beratung, Schulentwicklung usw.).				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					

Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Schulbehörden und Schulaufsicht	Schulbehörden und Schulaufsicht fordern und fördern Schulen bei der Etablierung fairer Verfahren zur Erkennung von gravierenden Qualitätsdefiziten.				
Qualitätsziele des Bildungssystems:					

Ideen zur Umsetzung

Orte schaffen, wo soziale Unterstützung bei Problemen gefunden werden kann

Bianca Ender und Anton Strittmatter bringen es in ihrer Publikation zur Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe (s. u. Quellen) auf den Punkt: «Der Lehrberuf ist so anspruchsvoll geworden, dass kaum jemand ohne kürzere oder längere ‹Tiefs›, ohne Situationen der Überforderung über die Runden kommt. Lehrerinnen und Lehrer brauchen keine Dauerbetreuung. Es ist aber wichtig, dass, wenn man sie braucht, Angebote der Unterstützung bereitstehen und leicht zugänglich sind. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen und können nicht auf alle Unterstützungsbedürfnisse von Lehrpersonen persönlich antworten. Es ist aber ihre Aufgabe, für vielfältige Angebote und ihre gute Zugänglichkeit zu sorgen.» In Anlehnung an Ender und Strittmatter führen wir folgende Angebote auf:

- *Beratungsgespräche anbieten:* von den Ratsuchenden gewünschte Gespräche, die bewusst als lösungsorientierte Kurzberatung gestaltet werden.
- *Konfrontationsgespräche:* Wo die Problemeinsicht nicht vorhanden ist, aber Gefährdungen (gesundheitliche Risiken, Gefährdung des Rechts von Kindern auf eine optimale Förderung ihrer Lernpotenziale usw.) gerade deshalb manifest werden, weil man sich den Problemen nicht proaktiv zuwendet, sind auch Konfrontationsgespräche notwendig.
- *Unterstützungsgruppen fördern:* Zum Beispiel Q-Gruppen bilden, die Methoden der Intervention für die kollegiale Beratung erlernen und nutzen.
- *Mentorate einrichten:* Zum Beispiel Junglehrpersonen oder «Wiedereinsteigerinnen» können auf eine erfahrende Lehrperson als Mentorin zurückgreifen.
- *Sprechstunden der Schulleitung:* Die Schulleitung ist an bestimmten Zeiten in der Woche ohne Terminvereinbarungen erreichbar für ein «erstes Problem-Anmeldegespräch». Die Sprechstunde ist so angesetzt, dass Lehrende, Lernende und auch Eltern sie nutzen können.
- *Vertrauenspersonen:* Kinder und Jugendliche wissen, wo sie in der Schule bei welchen Lehrpersonen, Sozialpädagoginnen und Schulsozialarbeitern Unterstützung finden können.
- *Briefkasten für Schülerinnen und Schüler:* Probleme, Unmut und Beschwerden können unkompliziert über einen «Kummer-und-Anliegen-Briefkasten» deponiert werden.
- *Vereinbarte Beschwerdewege:* Allen Schulpartnern und -beteiligten ist bekannt, auf welchem Weg Beschwerden vorgebracht werden können. Der In-

stanzenweg ist so angelegt, dass zuerst das direkte Gespräch zwischen den Beteiligten gesucht werden muss. Falls keine Einigung erzielt werden kann, kann die Schulleitung niederschwellig informiert und beigezogen werden. Sie beurteilt das weitere Vorgehen und leitet die nächsten Schritte ein (z.B. Moderation eines Konfliktlösegesprächs, Beizug einer neutralen Beratungsperson, Zielvereinbarungen mit den Betroffenen).

Das sagt ein erfahrener Schulleiter

Eine entscheidende Voraussetzung, um personelle und institutionelle Qualitätsdefizite erkennen und beheben zu können, ist ein Höchstmaß an Transparenz. Es braucht das Vertrauen der Eltern in die Schulleitung, da dies eine gute Rückflussmöglichkeit darstellt, um Hinweise auf Handlungsbedarf zu bekommen. Es braucht eine Schülerschaft, welche darauf vertrauen kann, dass keine Sanktionen folgen, wenn sie auf Missstände hinweist. Weiter sind das Kollegialfeedback sowie die Unterrichtsbesuche der Schulleitung wichtige Mittel, um Mängel festzustellen. Die Schulleitung muss Personen und Angebote der Weiterbildung kennen. Ganz wichtig ist eine Haltung, die nicht defizitorientiert, sondern handlungsorientiert und fördernd-unterstützend ist.

Verwendete Quellen

Quellen:

- Bianca Ender/Anton Strittmatter: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Bedürfnisse und Ziele – Die 7 Handlungsfelder – Die 5 Gesprächsanlässe – Die Instrumente dazu – Die Wege dahin – Die heiklen Punkte. Wien/Innsbruck: StudienVerlag, 2001.
- Norbert Landwehr/Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz: Anforderungen an das schulinterne Defizitmanagement. Kursunterlage Externe Schulevaluation. Universität Bern, 2005.
- Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern 2007.

Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Günter Bamberger: Lösungsorientierte Beratung (2. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz, 2001.
- Ursula Wolters: Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2000.
- Wolf-Dieter Zimmermann: Gespräche – führen – moderieren – beraten. Hohengehren: Schneider, 1997.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.