

Wenn die Inspektor_innen kommen...

»Morgen erhalten wir die Ergebnisse der Schulinspektion. Dann fällt die Guillotine«, so die Ankündigung einer Kollegin zur Ergebnisverkündung durch die Schulinspektoren. Dass man nicht alles mitmachen muss, kann Mut machen

Es gehört inzwischen zur Pädagogik, dass wir uns dem offenen Wettbewerb mit anderen Einrichtungen stellen, devot computergestützte Ergebnisse aus riesigen Datenmengen als Qualitätsergebnisse zur Kenntnis nehmen. Alles diene nur der Verbesserung von Missständen. Es seien nur hilfreiche Deutungen, die mir als blindem Systemmitglied nicht mehr auffallen. Etlliches würde ja auch sehr gut laufen und natürlich könnten auch die Inspektoren sehen, wie engagiert die Kolleginnen ihre Arbeit gestalten. Die ausführenden Beurteiler erlebte ich immer als freundlich, gut geschult – sie gehen routiniert mit ihrer Arbeit um. Allein: großen Zweifel an ihrem Tun haben sie nicht. Warum sollten sie auch? Die Arbeit ist vermutlich gut bezahlt, dient einem hehren Ziel: alles wird verbessert, Missstände benannt, die Fleißigen, Innovativen belohnt und der Öffentlichkeit (Eltern, Schüler_innen, Student_innen ...) wird durch transparente Einsicht in die erhobenen Daten eine Entscheidungsmöglichkeit für Kita-Wahl, Berufsausbildung und Studium geboten. Meine Gegenüber werden zu Kund_innen. Damit zu Königen? Oder dürfen wir als Pädagog_innen den Majestäten auch Grenzen setzen?

Eine kleine Randnotiz in der Hamburger Morgenpost vom 13.01.2018: Wie »Krankenhäuser am Ende Opfer der Regulierungswut« werden können, wird deutlich, wenn Ärzte drei und Pflegekräfte vier Stunden pro Arbeitstag mit Dokumentationen,

Verwaltungsabläufen und Bürokratie beschäftigt seien. Dann stimme etwas nicht im System. Zugegeben: Krankenhäuser sind keine pädagogische Einrichtung, jedoch ein Arbeitsfeld, welches seit Jahrzehnten von einem strikten Qualitätsmanagement begleitet wird. Mit so einem Ergebnis?

Derartige Nachrichten erscheinen, wenn überhaupt, am Rande. Sie geben keine Neuigkeit wieder. Ergeben senke ich in meiner Funktion als Kita-Leitung den Kopf und beginne Tabellen zu füllen – viele Daten werden auch in meinem Bereich gefordert. Sinnvoll? Ist Vorschrift und ohne deren Einhaltung gibt es keine Gelder. Und ohne Zertifikate

*Über allem stehen
ökonomische Sachzwänge,
die inzwischen in Stein
gemeißelt erscheinen. Häufig
wird daher der Schein
über das Sein gestellt*

leben? Eine scheinbar schreckliche Vorstellung.

Wer sich gegen die Methode der permanenten Verbesserung und Überprüfung durch außenstehende Fachleute ausspricht, kommt schnell in den Ruf, ein ewig Gestriger zu sein. Oder jemand zu sein, der etwas zu verborgen hat. Ich möchte Ihnen mit diesen Zeilen gerne eine Sicht darstellen, die in »unteren« Rängen der Nahrungskette (Erzieherinnen/SPA) durchaus zahlreich verbreitet ist, aber kaum noch ausgedrückt wird. Auch nicht

von Leitungen, die in informellen Gesprächen schon mal über den Wahnsinn der Verwaltung, Handbücher und Zertifizierungsansprüche stöhnen. Es ist die Zeit der Einhaltung von formalen Regelungen (»es steht aber in Paragraphen geschrieben«), ohne deren praktischen Sinn zu hinterfragen. Dazu passend kommt die Furcht, eine Meinung als »einfache« Mitarbeiterin auszudrücken. Ja, es gibt auch Angst vor Vorgesetzten, wenig Interesse an inhaltlichen Debatten, die über organisatorische Fragen hinausgehen. Über allem stehen ökonomische Sachzwänge, die inzwischen in Stein gemeißelt erscheinen. Häufig wird daher der Schein über das Sein gestellt. Die Fassade erstrahlt. Wer das nicht glaubt, darf sich gerne die Internetauftritte von Kitaträgern anschauen. Alle sind gut aufgestellt, überall stehen hochmotivierte Mitarbeiter_innen bereit und fast überall gibt es zertifizierte Zusatzangebote und die Einhaltung von Qualitätsstandards. Natürlich. Was sollte ich als Verantwortlicher auch sonst aufschreiben? In Hamburg wurden vor einiger Zeit Missstände in einem Pflegeheim öffentlich, die zur Schließung führten. Das Haus war vorher mit »gut« bewertet worden. Oder war es »sehr gut«?

In Hamburg existieren Kitas, die in einem halben Jahr sechs Kündigungen von Erzieherinnen verkraften mussten (bei acht Mitarbeiterinnen). Erziehung als Beziehungsarbeit erscheint mir dort unmöglich. Oder eine Leitung beschließt im Alleingang,

eine Familiengruppe aufzumachen – ohne das Team zu fragen. Klar, Einzelfälle, die selten durch ein implementiertes Qualitätsmanagement ans Tageslicht kommen. Eher durch Elterngespräche, die »stille Post« der Spielplatzrunden.

Meine erste Schulung in Qualitätsmanagement erlebte ich 1996. Ich durfte einsteigen in eine neue Welt von Begrifflichkeiten: Qualität, Evaluation, Effektivität, Synergie, Standardisierung, Innovation, Zielerreichung, Professionalisierung ... In dem Bereich Kita sollte es Einrichtungen ohne Konzept oder Mitarbeiter_innen, die nur Kaffee trinken und die Kinder zum Freispiel schicken würden, an den

Alles sollte durch dokumentierte Leistungserfassung besser werden. Ein großer Markt für Fachberatung und Coaching entstand

Kragen gehen. Alles sollte durch dokumentierte Leistungserfassung besser werden. Ein großer Markt für Fachberatung und Coaching entstand.

Damals gab es einfache Fragen, die von den Vertretern dieser neuen Richtung nur ausweichend bis nicht beantwortet wurden:

Ist ein Modell, aus der Wirtschaft kommend, auf pädagogische Verhältnisse zu übertra-

gen? Wie wird Vertrauen, guter Kontakt gemessen? Oder ein liebevoller Umgang mit dem Kind? Oder eine konfrontative notwendige Haltung? Wie viele Fragebögen, Interviews sind nötig, um zu einem fundierten Urteil zu kommen? Wie trägt man einer natürlichen (alle 3 Jahre wechseln die Kinder im Elementarbereich fast komplett) oder hausgemachten (hoher Personalwechsel) Fluktuation Rechnung? Wie wird die Motivation einer Handlung gemessen?

Für mich war und ist das Ganze ein größer werdendes Ärgernis. Seit knapp 20 Jahren bin ich als Leiter in Praxisausbildungsstätten (PAS) tätig. Durchaus stolz darauf, in dieser Zeit viel Zustimmung erfahren zu dürfen und dass es nie eine Beschwerde von Eltern gegenüber meinen Vorgesetzten gab. Jährlich befragen wir Eltern über ihre Zufriedenheit in unserer Einrichtung. Zehn verständliche Fragen. Rücklauf immer um 50%. Pädagoginnen und Pädagogen, die ihre Sinne beisammenhaben, werden immer auf eine gut installierte Feedbackkultur achten, die jedoch weniger Worthülsen beinhalten sollte, nicht als Alibi herhalten und vor allem für die Mitarbeiter relevante Anhaltspunkte zur Gestaltung ihrer Arbeit bereithalten sollte.

Bei der anfangs erwähnten Schulinspektion wurde ich mit einem umfangreichen Fragebogenkatalog konfrontiert – bei dem schon das Ausfüllen eine Anstrengung war. Die Fragen

passten kaum zu meiner Erfahrungswelt. Letztlich kam es zu einem komplexen, professionellen Auswertungsauftritt. »Power gepointet«. Zahlen und Tabellen, Schaubilder beherrschten das Bild. In der Präsentation wurde kein Bezug auf das Ergebnis der letzten Befragung genommen, dafür jedoch eine Bewertung per Note gegeben. Wir machten die Erfahrung: eine Schulzensur unterhalb von »gut« demotiviert und lädt eben nicht zu einer freundlichen Begleitung ein.

Kaum jemand, der sich dem Zertifizierungsdruck durch Qualitätsmessung entziehen kann und noch schlimmer: will

Unverdrossen werden weiter PROZESS, die STRUKTUR und die ERGEBNISSE von Qualität gemessen. Die Idee dafür stammt aus der Qualitätsentwicklung der Industrie und wird auf die Pädagogik übertragen. Scheint das beim Autobauen evtl. noch vernünftig, eben die km Laufzeit ohne Reparatur zu verlängern, kommt es bei deren Übertragung auf Menschen zu Unsinnigkeiten: wie wird Vertrauen oder innere Motivation gemessen? Das dies schon so lang passiert, macht es nicht wahrer oder besser. Die Kritik an dem Verfahren füllt Bände – gleichzeitig nimmt die Übernahme in Kitas zu. Kaum jemand, der sich dem Zertifizierungsdruck durch Quali-



Wie ist Qualitätsmanagement auf pädagogische Verhältnisse übertragbar? Wie wird Vertrauen, guter Kontakt gemessen? Oder ein liebevoller Umgang mit dem Kind? Oder eine konfrontative notwendige Haltung?



Foto: Frank Törem

Zweckfreies Staunen und Phantasieren

tätsmessung entziehen kann und noch schlimmer: will. Ich werde häufig gefragt, wie ich mir denn »Qualität entwickeln« vorstelle. Die Antwort: „entwickeln“ streichen, Bestehendes besprechen: was läuft gut, was sollten wir anders machen? Alle Beteiligten einbeziehen und ausprobieren. Dann wieder: gut, beibehalten oder Neues versuchen. Gerne mit Methoden der kollegialen Beratung arbeiten. Das könnte es sein.

Mich würde interessieren, wie viel Geld in derartige Untersuchungen gesteckt wird. Gibt es eine Evaluation der Qualitätsprüfer? Fragen sich Prüfer selbst, welche Ergebnisse einer aufwendigen Untersuchung nur 2 Jahre später noch eine Rolle spielen?

Anfang Dezember 2017 erschien in der Hamburger Morgenpost ein Artikel als Aufmacher, in dem eine Lehrerin ihrem Arbeitsfrust Luft machte – die Arbeit sei nur noch mit Rotwein zu ertragen. Ich kann Ihnen versichern, derartige Äußerungen stoßen in meinem Kollegium auf eindeutige Mehrheitsverhältnisse. Nur in der Öffentlichkeit drüber reden, entschieden Stellung beziehen, das machen wenige. Die große Mehrheit muss

irgendwie mit dem Alltag klar kommen.

Die Politik weist die Beschreibung schwieriger Zustände zurück: Hamburg hätte einen guten Personalschlüssel und alles laufe in die richtige Richtung. Überhaupt wird alles besser – die Zahlen sind eindeutig: noch nie wurde so viel Geld für Lehrer_innen, Erzieher_innen oder überhaupt Bildung ausgegeben. Und ich vermute, die Texte von Politik und Behördenleitungen zum Thema »Bildung« sehen in den anderen Bundesländern kaum anders aus.

Eine »Wahrheit« ist jedoch auch, dass sich die Bedingungen von pädagogischer Arbeit verschlechtert haben. Ansprüche, Konzeptionen, Anforderungen wachsen seit Jahrzehnten. Was sollen Lehrer_innen und Erzieher_innen nicht alles können. Man könnte über Befragungen auch zu einer STOP-Regel kommen: Wann endlich ist die Grenze erreicht, wo Pädagoginnen und Pädagogen sich nicht weitere Verbesserungen aufschwätzen lassen? NEIN (auch zu berechtigten Forderungen) sagen, weil es der ökonomische Rahmen einfach nicht hergibt.

Nach meiner Auffassung be-

ziehen Pädagoginnen und Pädagogen kaum gesellschaftliche Veränderungen der letzten Jahrzehnte in ihre konzeptionellen Absichtserklärungen ein. Beispiele: Eltern werden weiter generell als Partner in der Erziehungsgestaltung angesehen. Dass inzwischen ein größerer Teil der Bevölkerung von seiner Arbeit kaum leben kann, immer längere Arbeitswege in Kauf nehmen muss und eine ganztägige Betreuung (10 Stunden für eine 3-Jährige sind eine lange Zeit) benötigt, scheint eine Theorie zum Führen von Elterngesprächen kaum zu beeinflussen. Oder dass Eltern selbst völlig orientierungslos durch die Konsumfelder wandern und komische Vorstellungen von »Erziehung« besitzen, scheint ihre Fähigkeiten als Kompetenzpartner für ihr Kind nicht zu schmälern.

Was, um es ironisch zu mildern, auch nicht viel ausmacht. Auch der Nachwuchs in der sozialpädagogischen Betreuung schaut gerne gebannt in Smartphones, muss mühsam Zuverlässigkeit erlernen und neigt bei Konflikten schnell zu einer autoritären Lösung; Aufsicht und Pflicht als pädagogische Grundbausteine. Sie kennen einige

Kommunikationsmodelle – nur die praktische Erfahrung bei der Anwendung von Erkenntnissen fehlt häufig. Was nicht schlimm ist – man kann mit dem Alter dazu lernen, nur sollte mensch es wollen. Wenn bei uns in der Kita Praktikant_innen ihr Semester nicht bestehen, liegt es fast immer an mangelnder Anwesenheit, fehlender Entschuldigung bei Nichterscheinen oder einer generellen Unlust an der Ausbildung, die sich in zu hohen Fehlquoten niederschlägt.

Der Einfluss von gesellschaftlichen Veränderungen findet kaum Niederschlag in den pädagogischen Diskussionen auf einer praktischen Ebene: Was bedeuten denn »Digitalisierung« oder »Erderwärmung« oder »Flüchtlingsfrage« oder »ökologisch essen« oder »unbezahlbare Mieten« oder »Arbeitslosigkeit« im Kita-Alltag? Wo wird engagiert öffentlich diskutiert? Wo werden neue Wege zu diesen Themen mit Kindern gegangen? Ja, es gibt vorzeigbare thematische Projekte (natürlich mit Zertifizierung), doch die Mehrheit der Pädagoginnen und Pädagogen isst portioniertes Tiefkühlessen, hat kaum eine von

den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragene Meinung zu Smartphones und Computer, besucht den Wald als Naturerlebnis und manchmal zeigen die Kinder ihre Wohnungen. Zum Thema »Arbeitslosigkeit« wird doch eher peinlich geschwiegen. Wie

Der Einfluss von gesellschaftlichen Veränderungen findet kaum Niederschlag in den pädagogischen Diskussionen auf einer praktischen Ebene [...]

oder was sollte man auch tun?

Alle diese skizzierten Punkte finden sich so gut wie nie in Untersuchungen zu der Qualität in (m)einer Kita, meinem Stadtteil, stattdessen etliche Ratschläge, die ich gut aus 15 Jahre alten Berichten abschreiben könnte, ohne dass es vermutlich jemand bemerken würde.

Als bei uns die Guillotine mit der Note fiel, gab es betrübte Gesichter, Emotionen und Unverständnis der Kolleginnen und Kollegen. »Wie können die nur

...?«, wurde von einigen empört gemurmelt. Nach so wenig Systemeinblick: »die hätten doch keine Ahnung ...«. Ich fand die Verletzbarkeit interessant. Eine schlechte Note verletzt. Man fühlt sich eben nicht gesehen, motiviert. »Genau das machen wir täglich mit unseren Schülerinnen und Schülern«, meinte ein Kollege.

Ich bin in meinem Vorsatz bestärkt, meinen Elementarbereich von einem Beurteilungswahn zu schützen – so gut es eben geht. Wir müssen nicht alles mitmachen und können Freiräume nutzen.

Die Kinder (und die sollen ja im Zentrum aller unserer Überlegungen zur Qualität stehen) sind in Ordnung – sie dürfen sich in unterschiedlichem Tempo entwickeln und wir blicken auf das, was sie schon können. Diese Entwicklung wird dokumentiert, evaluiert und mit Kindern und Eltern besprochen. Versprochen.

Über Rückmeldungen zum Artikel freue ich mich!

FRANK TOFERN
Leiter der Praxisausbildungsstätte
Gerritstraße an der Fachschule für
Sozialpädagogik in Hamburg

Sprechstunde zu Fragen der Berechnung der Arbeitszeit (KSP) für GEW-Mitglieder in schulischen Personalräten wird fortgesetzt

Die GEW bietet zum Thema KSP/Lehrer_innenarbeitszeit (Wochenstunden-Bilanz) auch eine Sprechstunde an. In der KSP-Sprechstunde soll den GEW-Mitgliedern in den Personalräten die Möglichkeit geboten werden, die aus der jeweiligen Schule vorliegenden KSP-Unterlagen zu analysieren, zu erläutern und Fragen zu klären bzw. zu formulieren.

Seit 2018 wird die Sprechstunde von Petra Demmin übernommen, worüber wir uns sehr freuen. Petra war Schulleiterin an der Heinrich-Wolgast Schule.

Die nächsten Termine sind (jeweils 15-17 Uhr in der GEW Geschäftsstelle): Di. 05.06.2018

Da die Analyse einzelner KSPs u. U. zeitintensiv sein kann und um längere Wartezeiten zu vermeiden, bitten wir um eine Email-Anmeldung unter ksp@gew-hamburg.de.

