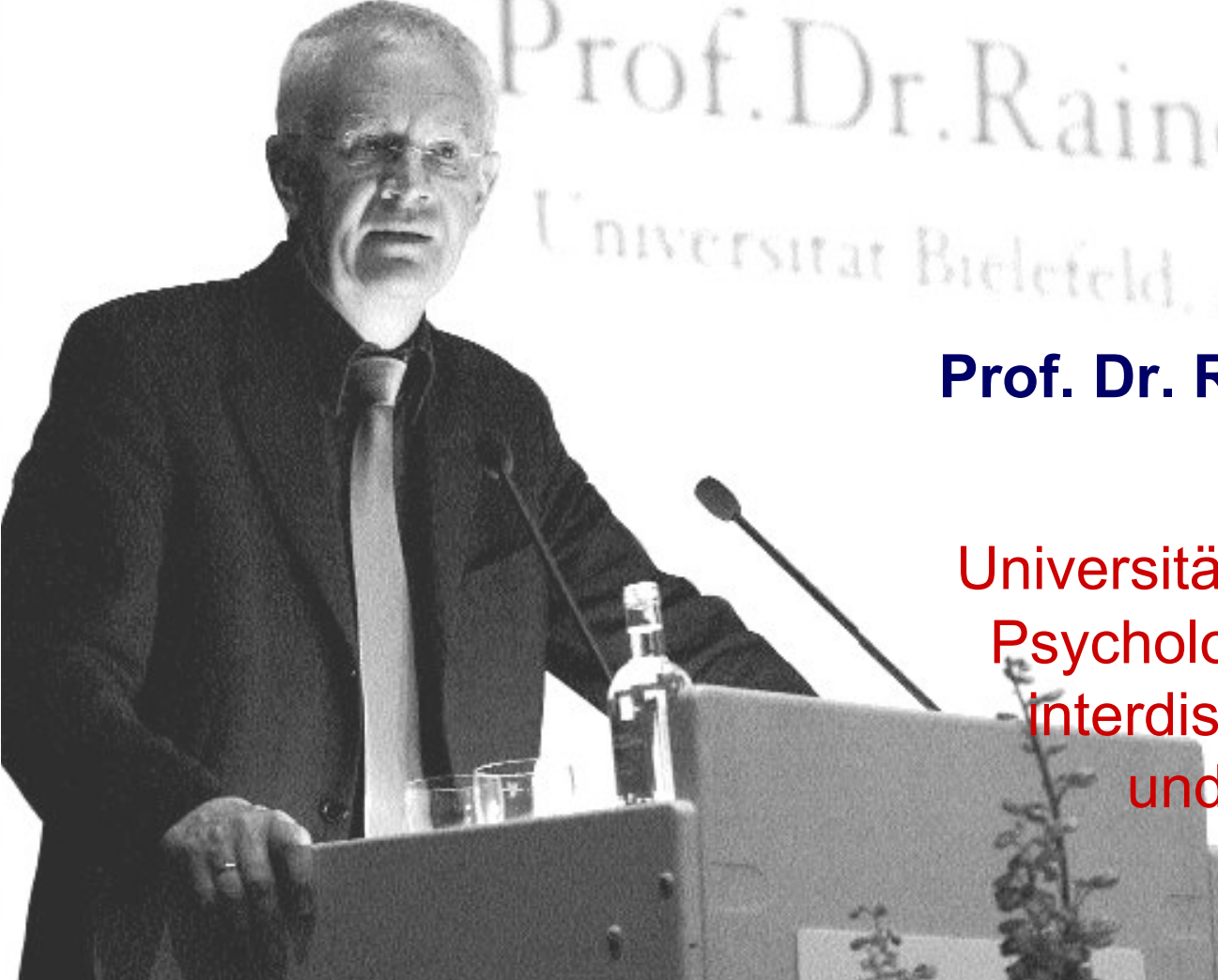


Thesen aus: **„Die Zukunft der Erziehung“**
und **„Wann ist Unterricht gut?“**

A black and white photograph of Prof. Dr. Rainer Dollase, an older man with glasses, wearing a dark suit and tie, standing behind a podium. He is looking towards the camera. On the podium, there is a microphone, a glass of water, and a bottle of water. The background is a light-colored wall with text projected onto it.

Prof. Dr. Rainer Dollase
Universität Bielefeld, Abt. Psychologie

Prof. Dr. Rainer Dollase,
Dipl. Psych.

Universität Bielefeld Abt.
Psychologie und Institut für
interdisziplinäre Konflikt-
und Gewaltforschung

2002 / 2005

**Wie Schule
nicht
verbessert wird**

Reformen zur Schulqualität sind billig, aber nutzlos.

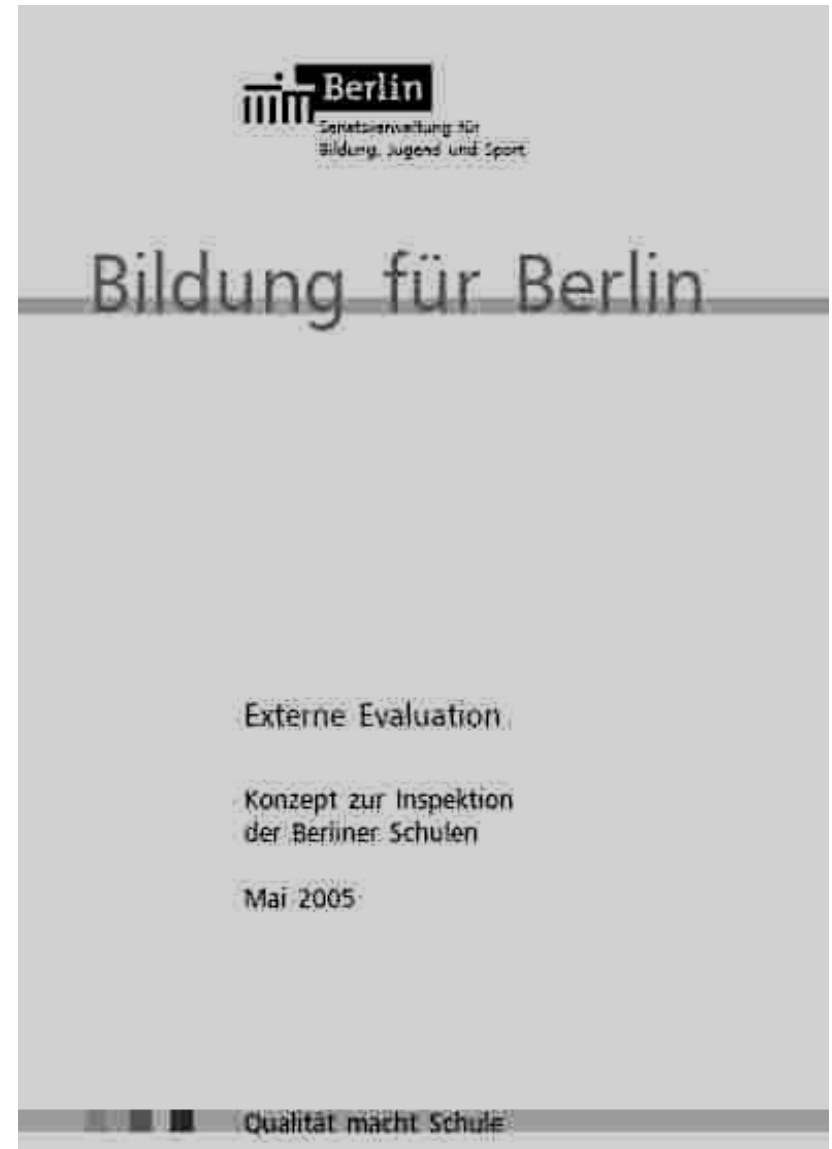
- Qualität wird nicht gesteigert durch **Qualitätsverwaltung**.
- Die Festlegung von **Bildungsstandards, Zielen, Fristen** und **Kontrollen** der Einhaltung ist lediglich die billigste Methode.
- Es wird nur Pseudodruck erzeugt, aber noch kein einziges erzieherisches Problem gelöst.



The image shows the cover of a report titled 'Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin'. At the top left is the logo of the Berlin Senate Administration for Education, Youth and Sports, featuring a stylized building icon and the text 'Berlin Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport'. Below the logo, the title 'Bildung für Berlin' is written in a large, green, sans-serif font. In the center is a photograph of a young boy with dark hair, looking slightly to the side, with his hands on a red rope structure, possibly a climbing frame. Below the photo, the text 'Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin' is written in a smaller, black font, followed by 'Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen'. At the bottom of the cover, there is a small graphic of two colored squares (green and grey) followed by the text 'Qualitätsmanagement'.

Durch Evaluation wird Schule nicht wesentlich verbessert.

- Qualitätssicherung nutzt **in kommunikativen Bereichen** nichts.
Aus folgenden Gründen:
- 1. Das **Machen** ist schwer, nicht die **Formulierung von Standards**.
- 2. Die **Evaluation** ist **unmöglich** oder so **aufwendig**, dass sie nie genutzt werden kann, um die Arbeit zu verbessern.
- Mit diesen beiden Argumenten ist sie **erledigt**.



Qualitätsmanagement fördert eine parasitäre Bürokratie.

- Die Befürwortung von Qualitätsmanagement geht einher mit einem eher **parasitären Verständnis von Führung**, das sich in Deutschland wie auch im westlichen Ausland immer mehr ausbreitet.
- Die **bürokratische Kaste** in Unternehmen wie in öffentlichen Institutionen macht sich immer breiter und **vor Ort**, dort also, wo wirklich gearbeitet wird, herrschen der **Mangel** und die **Belastung**.



Druck von oben behindert die Unterrichtsqualität.

- Die Entwicklung einer **parasitären Führungskaste**, die nur noch kontrolliert, Fristen setzt und Ansprüche formuliert, es aber nicht vormachen kann, wie man es besser **unter den gegebenen Rahmenbedingungen** machen kann,
- ist **überflüssig** und ein **gravierendes Hindernis** auf dem Weg zu mehr **Qualität von Unterricht.**



Beispiel Schulinspektion?

Qualitätssicherung verläuft nicht von unten nach oben.

- **Das** wird es natürlich **nicht** geben:
- Dass die Implementation von Organisationsentwicklung oder Qualitätsmanagement dazu führt, dass die sog. **Führungskräfte** Objekt von sachbezogener **Kritik von unten** werden.
- Und vor allem: Sich ihr stellen müssen – und sie **nicht nur mit Phrasen aussitzen** dürfen.



Qualitätsmanagement bezweckt stärkere Kontrolle.

- **Genehm und bequem ist das Qualitätsmanagement der deutschen Bildungs- und Erziehungsadministration nur dann, wenn es als **Kontrollinstrument** für die **ohnehin überlasteten ArbeiterInnen vor Ort, sprich: ErzieherInnen, LehrerInnen, SozialpädagogInnen** etc., dient.**
- **Motto: Wir hier oben müssen die da unten mal **stärker kontrollieren.****



*Ich beobachte Euch schon
eine ganze Weile:
Ihr seid alle*

faul!

Alle sitzen in einem Boot, aber...

- **Vergessen scheint die Geschichte des Ruderwettbewerbs zwischen Japanern und Deutschen, die der Unternehmensberater Hans Ottomann in der Zeitschrift "Mensch und Büro", 3/96, erzählt hat:**



Der Ruderwettbewerb 1

- „Deutsche und Japaner haben also einen Achter-Ruderwettbewerb veranstaltet und die Japaner haben mit **unglaublichem Vorsprung von einem Kilometer** gewonnen.
- Das deutsche Team war natürlich nach der Niederlage sehr betroffen, die Moral sank auf den Nullpunkt, das obere Management entschied dann, daß man die **Ursachen** unbedingt herausfinden müsse und hat deshalb ein **Projektteam** eingesetzt.



Der Ruderwettbewerb 2

- **Nach langen Untersuchungen und Analysen** fand es heraus, daß bei den Japanern sieben Leute ruderten und ein Mann steuerte, während **im deutschen Team ein Mann ruderte und sieben steuerten.**
- Sodann wurde eine **Beraterfirma** mit dem Auftrag betraut, eine **Studie** über die Struktur des deutschen Teams anzufertigen. Nach **beträchtlichen Kosten** kam diese Firma zu dem Schluß, daß zu wenig Leute ruderten und zu viele Leute nicht richtig steuerten.



Der Ruderwettbewerb 3

- Deshalb wurde, um einer weiteren Niederlage gegen die Japaner vorzubeugen, die **Teamorganisation geändert**. Es gab fortan **vier Steuerleute** und **zwei Obersteuerleute**, **einen Steuerdirektor** und **einen Ruderer**. Für diesen wurde überdies als Ansporn ein **Leistungsbewertungssystem** eingeführt.
- Motto: "Wir müssen seinen Aufgabenbereich erweitern und ihm **mehr Verantwortung** geben".



Der Ruderwettbewerb 4

- Im nächsten Jahr gewannen die Japaner mit einem **Vorsprung von zwei Kilometern**. Das Management **entließ** daraufhin den Ruderer und die einfachen Steuerleute wegen schlechter Leistungen, **beförderte** den Steuerdirektor, **verkaufte** die Ruder und stoppte alle Investitionen für ein neues Boot.
- Der **Beratungsfirma** wurde ein **Lob** ausgesprochen und **das eingesparte sowie das erlöste Geld dem oberen Management ausbezahlt.**"



**Erziehung
braucht
Zeit**

Kinder brauchen Zuwendung.

- Bedürfnisse wie das **Geltungs- und Zugehörigkeitsbedürfnis** von Kindern brauchen nahezu täglich in irgendeiner Form eine kleine, aber wirksame Befriedigung.
- Kinder, deren Geltungs- und Zugehörigkeitsbedürfnisse befriedigt werden, entwickeln eine **größere Lernbereitschaft.**



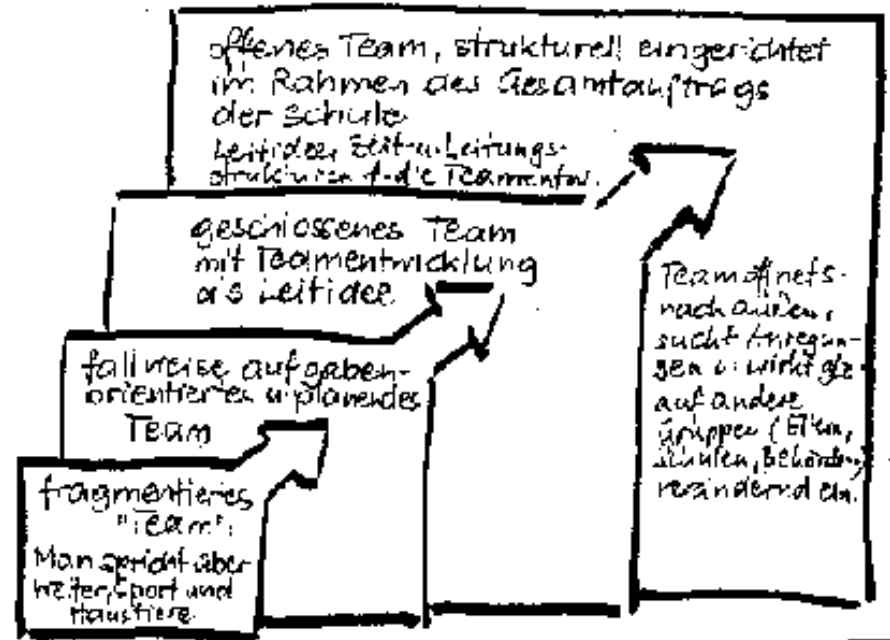
Zuwendung braucht Zeit.

- Eine gewisse Qualität in der Beziehung stellt sich nur ein, wenn man **genügend Zeit für das Individuum** aufwendet.
- Es muss mehr Zeit für das einzelne Kind übrig bleiben, **individuelle Aufmerksamkeit** muss **auch in Institutionen** möglich sein.



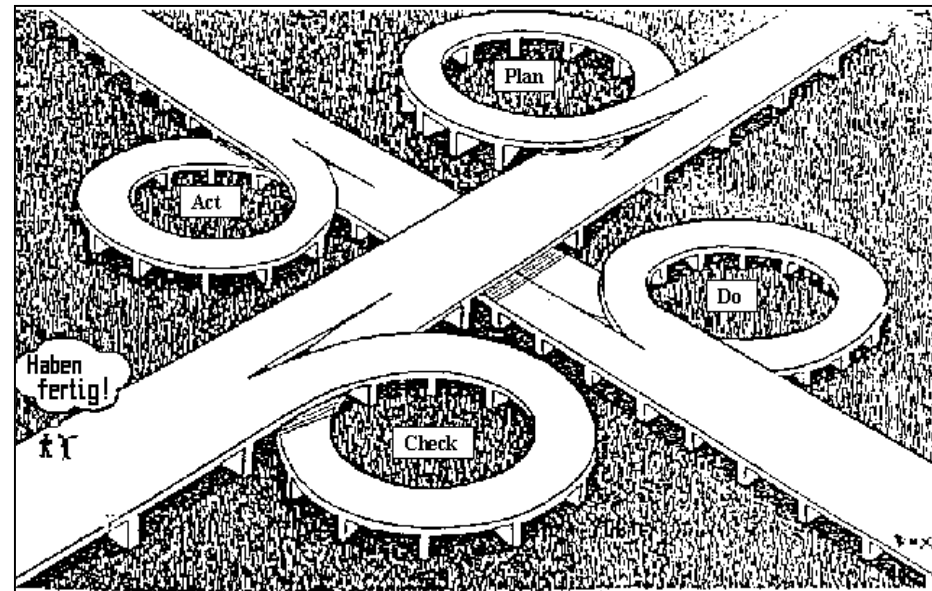
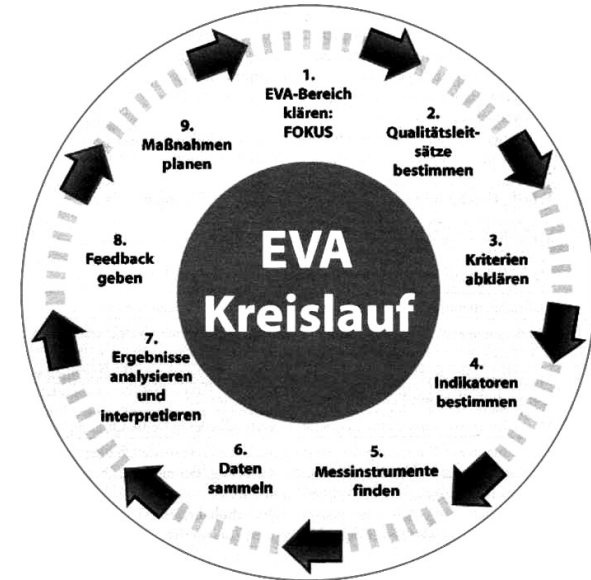
Kostbare Zeit wird verplempert.

- Die LehrerInnen und ErzieherInnen geben sich zumeist sehr viel Mühe,
- aber sie **verplempern ihre kostbare Zeit** bei Schulentwicklung, Klippert–Pipapo und Evaluationsprozessen.
- Diese **unendlichen Konferenzen und extraunterrichtlichen Aktivitäten** nehmen den Lehrern die **Zeit für die Vorbereitung** des Unterrichtes.



Bessere Erziehung erfordert, auch mal „Nein!“ zu sagen.

- Ein solcher Orgasmus an **Konferenz- und Abstimmungsprozessen vernichtet Lehrerarbeitszeit** für völlig unsinnige und banale Tätigkeiten
- und wird zu **keinerlei Verbesserung** der Qualität unseres Schulsystems führen.



Die Thesen wurden z.T. wörtlich, z.T. sinngemäß selektiv aus den beiden Aufsätzen von Prof. Dollase „Die Zukunft der Erziehung“ (2002) und „Wann ist Unterricht gut?“ (2005) extrahiert, um zu zeigen, dass der Hype um das dem betriebswirtschaftlichen Zusammenhang entlehnte Konzept des „Qualitätsmanagements“ für die Entwicklung von Schulen in der wissenschaftlich-pädagogischen Öffentlichkeit nicht unumstritten ist. Die Weiterverbreitung wurde durch Prof. Dollase ausdrücklich autorisiert und begrüßt.

Wir finden hier eine Bestätigung unserer alltagspraktischen Erfahrung, dass die zahlreichen zeitraubenden Evaluationstätigkeiten, denen wir zunehmend ausgesetzt sind, den konkreten Unterricht nicht nur nicht verbessern, sondern im Gegenteil zusätzlich behindern, weil der unermessliche Evaluationsapparat und seine Ansprüche kostbare Arbeitszeit und –kraft verschleudern.

(Die Bilder zur Garnitur habe ich verschiedenen Quellen entnommen.)

Klaus-Peter Börtzler