

## **Qualm**

Qualm entsteht normalerweise , wenn ein Feuer nicht gut brennt. Provokativ steht das Wort hier indessen für die **Qualitätsentwicklung** am Gymnasium **Muristalden**. Es wird dargestellt, wie sich hier das Kollegium und das Rektorat dieser wichtigen Aufgabe in diesen Jahren stellt. Wir sind uns in diesem Reflexionsprozess bewusst geworden, dass Qualitätsentwicklung Sinn macht, wenn neben ihr die Unterrichtsentwicklung, die Lehrplänenentwicklung, die Kollegiumsentwicklung und die Organisationsentwicklung gleichermaßen reflektiert und gefördert werden.

Walter Staub

## Impressum

„Momente“ ist ein schriftliches Denk-, Sprach- und Kommunikationsforum am Gymnasium Muristalden in Bern. Am Muristalden Tätige und Gäste, präsentieren hier Gedanken, Reflexionen, Perspektiven, Aufsätze, Produkte.

In ihrer Bedeutung sind Momente (lat. movere) kritische, ausschlaggebende, bewegende Augenblicke. Ums solche geht es hier *ansatzweise*.

Parallel zur „DenkBar“, dem mündlichen Denk- und Reflexionsforum am Muristalden, werden in „Momente“ Fragen der Bildung, der Schulentwicklung, der Jugend, der Ethik, des Unterrichts, des Alltags, der Zeit besprochen. Es erscheinen hier sowohl Sonderabdrucke von publizierten als auch speziell für „Momente“ redigierte Texte.

„Momente“ wird als Print- und als Internetmedium produziert. Im Erscheinungsbild hat es Alltags- und Gebrauchsscharakter. Die Sprachprodukte werden einer dem Gymnasium Muristalden nahe stehenden Leserschaft zugänglich gemacht, welches ausdrücklich bereit ist, sich lesend den „Menschen und Sachen“ hier zuzuwenden.

In der Schriftenreihe „Momente“ sind bisher erschienen:

Nr 1 1998 Von Bildern, ihren Schatten und der Freiheit hinauszutreten

Nr 2 1999 Qualm

Nr 3 2000 Das Gymnasium steht

Nr 4 2001 Spiegelung mit anderen Gymnasien

Nr 5 2002 Die neuen Lernenden

Nachweis zu „Momente“ Nr. 2

Manuskript zum Jahresbericht Muristalden 1998/99: QUALM, Entwicklung und Reflexion von Qualität am Gymnasium Muristalden. Nachdruck 2002

# Inhalt

## **Qualitätsdiskussion**

**4**

Philosophie und Ökonomie  
Standards und Merkmale  
Qualitätsanspruch und Fehlerkultur  
Lektion und Selektion  
Erfolg und Glück  
Haltungsethik und Ergebnisethik  
Qualität und Identität  
Qualitätsentwicklung und Qualitätssystem

## **Qualitätsreflexion**

**9**

Lernbericht und Standortbeurteilung  
Interne Fortbildung  
Intervision, Kollegiale Praxisberatung, Tandem  
Evaluation  
Arbeitsplatzgespräch  
Visitation  
Externe Qualitätsspiegelung  
Externe Qualitätsprüfung  
Maturitätskommissionen  
Reporting und Review

## **Qualitätsarbeit**

**15**

Dämpfer  
Gefahren  
Ackern und Backen  
Qualm

## Qualitätsdiskussion

Qualität ist in Unternehmungen und Bildungsinstitutionen ein wichtiges Thema. Wer nicht mit ISO-, ECTS-, TQM-, LQS-, FQS- oder anderen Qualitätsnormen und -systemen arbeitet und damit verglichen und klassifiziert werden kann, erscheint kaum mehr vertrauenswürdig. Mit einem professionellen Qualitätsmanagement ist danach die Qualität nicht nur permanent zu überprüfen sondern natürlich auch zu verbessern. Angestrebt werden möglichst gute Leistungen in möglichst günstigen Bedingungen.

Es ist keine Frage: Qualität und die Reflexion darüber sind auch hier wichtig. Das Kerngeschäft des Gymnasiums Muristalden ist die Bildung. „Die Menschen stärken, die Sachen klären“, lautet der Leitsatz von Hartmut von Hentig in unserem eben überarbeiteten Gesamtleitbild. Das Selbstverständnis, dass wir ein gutes, attraktives Gymnasium sind, muss in der Realität standhalten. „Dire ce qu'on fait - faire ce qu'on dit“. Dies soll gegen innen und gegen aussen wahrnehmbar sein und kommuniziert werden. Wir leben davon, dass anspruchsvolle, leistungsfähige, engagierte Schülerinnen und Schüler, Mütter und Väter, Lehrerinnen und Lehrer uns immer wieder suchen, dass sie zu uns kommen *wollen*. Erfreulicherweise ist dies bis heute so gewesen, und wir arbeiten daran, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

### Philosophie und Ökonomie

Zuerst gilt es, zwei Lesarten des Begriffs zu unterscheiden, deren Bedeutungen sich wohl teilweise überschneiden, nicht aber decken:

Zuerst zum *philosophischem Qualitätsbegriff*. Er ist syntaktischer und semantischer Art und meint die Beschaffenheit, die Struktur eines Gegenstandes (lat. *qualitas*). Es wird beschrieben, was wahrgenommen wird. Die Merkmale, die Eigenschaften. Darüber hinaus interessieren die Bedeutungen des Wahrgenommenen. Diese Qualitätsarbeit registriert, um das Wahrgenommene unterscheiden zu können von etwas anderem. Sie sucht die Eigenart, die Identität des Wahrgenommenen und will primär nicht Bewertungen vornehmen.

Anders erscheint der *ökonomische Qualitätsbegriff*. Er ist pragmatischer Art. Hier steht die Wirkung des Wahrgenommenen im Vordergrund. Man registriert, um zu vergleichen und zu bewerten. Hier interessieren primär die Eignung, das Niveau, der Wert. Hier hat man das qualitativ Bessere im Auge, jenes, das sich gegenüber dem Andern auszeichnet. Hier entstehen Ranglisten, auch Hitparaden. Und hier bedeutet jeweils der neu gemessene, vielleicht höhere Wert, dass der frühere tiefer, schlechter gewesen ist.

## Standarts und Merkmale

In der heutigen Zeit entsteht stark der Eindruck, dass insbesondere die zweite, die ökonomische Qualitätsarbeit von Interesse sei. Wir spüren hier den angelsächsischen Wind aus Übersee zunehmend, wo die Schulen nach eingespielten Standarts Plätze auf Ranglisten einnehmen und dem entsprechend gesellschaftlich mehr oder weniger qualitativen, ökonomischen und prestigeträchtigen Wert haben.

Abgesehen davon, dass sich auch schweizerische Schulen und mit ihnen der Muristalden kaum dieser Entwicklung entziehen könnten (bei Coca Cola wäre dies noch möglich gewesen, bei Microsoft aber kaum mehr), wären wir heute wohl schlecht beraten, wenn wir uns nicht der Auseinandersetzung, dem Vergleich und der Konkurrenz stellen: Natürlich will auch das Gymnasium Muristalden die Standarts erfüllen. Natürlich wollen wir 2001 mit dem ersten Maturitätsjahrgang die eidgenössische Anerkennung erlangen. Und natürlich wollen wir, dass die Menschen zu uns kommen, weil wir eine anspruchsvolle und humane Schule sind, an welcher junge Menschen nicht nur gerne arbeiten sondern auch anspruchsvolle Ziele wirklich erreichen.

Und trotzdem: Uns interessiert hier auch der erste, der philosophische Qualitätsbegriff. Hohe Ansprüche haben wir insbesondere in diesem Bereich. Es ist uns ernst mit unseren vier grundlegenden gymnasialen Lern- und Lehrzielen. Die Lesenden erinnern sich. Es geht uns im Bildungsprozess vor und während der Arbeit an Stoffzielen darum, dass alle hier Tätigen ihre Fähigkeit zum Wahrnehmen, Verstehen, Gestalten und Verantworten differenzieren und schulen. An diesen Merkmalen wollen wir in der Bildungsarbeit erkennbar sein.

## Qualitätsanspruch und Fehlerkultur

Wir bieten eine ausgewogene Allgemeinbildung mit abschliessender Matur und damit viele berufliche und gesellschaftliche Chancen an. Neben dieser fachlichen Schulung findet hier aber auch eine pädagogische Auseinandersetzung statt. Mit Jugendlichen, welche auch Krisen zu bewältigen haben (so wie zuweilen wir Älteren auch), welche, zum Glück, oft schlecht in Schemen passen wollen, in welchen immer schneller, besser, reibungsloser, produktiver, und billiger geleistet und produziert wird. Wichtige Ziele können in der pädagogischen Arbeit oft nur über unrentable, zeitraubende und verschleissende Wege erreicht werden. Die Präzision im Denken und Gestalten ist zweifellos eine wichtige Zielsetzung. Trotzdem ist hier nicht die fehlerfreie Produktion sondern eine reflektierende Fehlerkultur

Qualitätsmerkmal. Während wir etwa so mit dem einen die Freude am Erfolg teilen können, gilt es mit dem andern den Misserfolg zu reflektieren und zu verarbeiten. Dies bedingt viel Aufmerksamkeit, auch gegenüber den Unsicherheiten und Ängsten der Einzelnen. Pädagogen sind nicht nur an den produktiven und erfolgreichen Seiten und Phasen der heranwachsenden Menschen interessiert. Uns interessieren sie in ihrer Ganzheit.

### Lektion und Selektion

Wir sagen vor allem von andern etwa, sie seien selektiv. In der Schule gehört der Ausdruck zum Fachjargon. Lehrer meinen damit meist eine negative Arbeitshaltung von Schülern. Sie meinen dies disziplinierend. Sie wissen eigentlich, dass es gerade auch für junge Menschen wichtig ist, das eine zu wollen und das andere nicht, hier Ja zu sagen und dort Nein. Auffallend an der Wortbildung „selektiv“ ist indessen, dass wir nie von anderen sagen, sie seien lektiv. In unserem Sprachgebrauch scheinen die beiden etymologisch so nahen Fremdworte „Lektion“ und „Selektion“ doch recht weit auseinander zu liegen.

Lesen, Auflesen, Auslesen. Den drei Tätigkeiten mit demselben Grundwort liegen verschiedene Absichten und Haltungen zu Grunde. Wenn wir *lesen*, setzt dies voraus, dass wir den ganzen Text, sei es nun ein Zeitungsartikel, ein Gedicht oder ein Roman, zu verstehen versuchen (auch jenes, das „zwischen den Zeilen“ gemeint ist). Wenn wir *auflesen*, findet eine Wahl statt. Diese hat aber auch etwas Zufälliges. Ich nehme dieses, auch jenes und das Dritte vielleicht auch noch. Eigentlich so, wie es gerade gefällt. Wenn wir ehrlich sind, lesen wir oft auf, wenn wir lesen. Wenn wir indessen auslesen, tun wir dies ganz gezielt, mit klaren Kriterien und nach festgelegtem Wertmassstab. Es wird zweifellos liegen gelassen, was diesem nicht entspricht.

Im Rahmen der Aufnahme- und Promotionsverfahren nehmen auch wir am Gymnasium eine Selektion vor. In der täglichen fachlichen Arbeit mit den danach hier tätigen Menschen über Jahre hinweg liegt der Schwerpunkt aber dennoch und unbedingt im *Lesen* und im *Auflesen*. Wenn an Schulen das *Auslesen* das Arbeitsklima bestimmend prägt, wachsen Kinder und Jugendliche bildungsmässig ärmlich auf.

### Erfolg und Glück

„Erfolg macht glücklich“. Dieser Satz war kürzlich auf der Titelseite einer Zeitschrift zu lesen. Er trifft offensichtlich eine heute weit verbreitete Lebenseinstellung. Wenn jemand

oder etwas (natürlich über Medien verbreitet) Erfolg hat, scheint dies aber viele nicht bloss glücklich zu machen. Erfolg wird zusätzlich auch Garant für Qualität. Damit erhalten das und die und der Erfolgreiche auch gesellschaftliche Akzeptanz. Wenn etwas Erfolg hat, scheint es fast unreflektiert auch erstrebenswert, normal und gut zu sein.

Wir leben (wieder) in einer Zeit des messbaren Erfolgs, des Ehrgeizes, der Stars. Es scheint auch im Trend zu liegen, dass man den (oft materiellen) Erfolg zur Schau stellt. Es gilt sich zu profilieren. In Beruf, Wirtschaft, Politik, und Gesellschaft. Man setzt sich freiwillig einem riesigen Anerkennungsdruck aus und blendet gleichzeitig dessen grossen Gefahren aus. Fast alles scheinen so viele für die Karriere opfern zu wollen, wenn es um die immer rarer werdenden Sonnenplätze geht: „Wenn ich nur vorwärts komme ...“. Man ist im Trend, wenn man sein Leben auf das Ergebnis, den Erfolg, ausrichtet.

#### Haltungsethik und Ergebnisethik

Die Tendenz, nicht nur Arbeitsziele sondern auch den Lebensplan (ein an sich fragwürdiges Ansinnen) nur auf das möglichst erfolgreiche Ergebnis auszurichten, gibt es, als eine menschliche Triebfeder, seit langem. Gefährlich wird der Erfolgstrend aber dann, wenn er das normale, übliche oder bestimmende Qualitätsmerkmal wird. Wenn das Ergebnis über allem steht (und damit der Zweck die Mittel heiligt).

Die Haltungsethik scheint heute von einer Ergebnisethik (falls dies überhaupt eine Ethik ist) zunehmend verdrängt zu werden. Die erschreckend dumme Satzreihe würde dann lauten: Wenn ich Erfolg habe, bin ich glücklich. Wenn ich glücklich bin, habe ich das Ziel erreicht. Wenn ich dieses Ziel erreicht habe, ist auch die Qualität des Wegs und des Ziels gut. Menschen und Generationen, welche sich auf Kosten der Haltungsethik einer Ergebnisethik opfern, leben gefährlich. Dies war vor 66 Jahren so, diese Gefahr besteht aktuell politisch gerade in unserem östlichen Nachbarstaat, es gibt sie auch bei uns.

Dies bedeutet am Muristalden, dass sich das Urteil über Qualität nicht nur am Ergebnis orientieren darf, sondern insbesondere auch an der Haltung der Menschen, an ihrer Reflexion und an der Qualität der unzähligen, schwer mess- und quantifizierbaren, oft nicht im Scheinwerferlicht des Erfolgs stehenden Einzelschritte im Arbeitsalltag.

## Qualität und Identität

Qualität im Bildungswesen hat also mit Charakter zu tun. Mit Orientierungssinn, mit Neugierde und Offenheit. Mit Interesse am Andern, welches in der ersten Begegnung oft als fremd und bedrohlich wahrgenommen wird. Und doch entstehen nur auf diesem Weg allenfalls die Konturen einer eigenen Identität. Diese kann nicht entstehen, wenn Menschen möglichst das Gleiche anstreben wie andere, wenn sie so sein möchten wie andere, oft Bewunderte, sondern indem sie das Abweichende suchen (und pflegen), die wirklichen Eigenschaften. Das geklonte Gesicht, es mag noch so schön erscheinen, hat keine Individualität und damit keine Identität. Darum kann ein Lernfortschritt oder ein Produkt im Bildungsprozess nur Qualität haben, wenn die beteiligten Menschen sich Zeit und Mühe genommen haben, sich etwas zu eigen zu machen. Bestimmt ein lohnendes, selten aber (oder mindestens nicht auf Anhieb) ein rentables Geschäft.

## Qualitätsentwicklung und Qualitätssystem

Die Qualitätsentwicklung lag früher, wie eine Selbstverständlichkeit, stark in der Eigenverantwortlichkeit der Einzelnen hier. Seit mehreren Jahren arbeiteten wir nun daran, die verschiedenen alten und neuen Aktivitäten als recht dichtes „Mosaik der Qualitätsentwicklung“ gegen innen und aussen sichtbar zu machen. Für unser Kerngeschäft, die Schularbeit, unterscheiden wir dabei vier Entwicklungsbereiche.

Es geht darum, Schularbeit zu

planen (Konzept, Leitbild, Lehrplan, Unterrichtsplanung usw);

gestalten (Lernziel, Methode, Präparation, Lehrkunst usw);

reflektieren (Fortbildung, Evaluation, Spiegelungsprojekt usw);

organisieren (Konferenzen, Entscheidungsfindung, Organisation usw).

Im vorliegenden Bericht wird auf den dritten (Schularbeit reflektieren) und auf den zweiten Bereich (Schularbeit gestalten) näher eingegangen.

## Qualitätsreflexion

Folgende reflektierende Aktivitäten sind heute fest in unserem Arbeitsalltag installiert:

### Lernbericht und Standortbeurteilung

Schülerinnen- und schülerseits haben wir die im Seminar bewährten Lernberichte und Standortgespräche ins Gymnasium übertragen. Dies bedeutet, dass wir uns mit diesen Methoden nicht mit der gängigen Fremdbeurteilung der Schülerarbeiten (mit Noten und Kommentaren) durch die Lehrkräfte begnügen. In der Quarta und in der Tertia findet mit den Lernberichten zwischen Lernenden und Lehrenden eine institutionalisierte schriftliche und mündliche Kommunikation über die Lernfortschritte und die Lernschwierigkeiten statt.

In der Sekunda wird im Hinblick auf die Schlussphase vor der Matur eine umfassende Standortbeurteilung vorgenommen. Es wird damit nicht nur der eigene Standort in der Lernentwicklung bestimmt, sondern hier wird auch das Arbeitsumfeld (die Klasse, der Arbeitsort) zum Thema der Reflexion und Kritik gemacht.

Daneben bewähren sich in den Klassen der Fort-Quarta und Fort-WBK jene Arbeitsgefäße, welche die Lernverantwortung wirklich auf die Schülerinnen und Schüler überträgt: Das „Selbst organisierte Lernen“ (SOL) und die „Projektarbeit“. Auch hier ist die Kommunikation zwischen den Lehrenden (vor allem der Klassenlehrkräfte) und der Lernenden ein tragendes Element. Wichtig ist aber auch, dass hier erprobt und reflektiert wird, wie Lernziele erreicht werden können, welche Lerntechnik individuell geeignet erscheint, wie anspruchsvolle Produkte ansprechend gestaltet und präsentiert werden können.

### Interne Fortbildung

Lehrerinnen- und lehrerseits hat das Kollegium in den vergangenen Jahren ein beachtliches Reflexionsnetz entwickelt. Meist im Rahmen von Arbeitsretriten der Lehrerschaft für sinnvoll befunden und inszeniert, ist das Mosaik Stein um Stein ergänzt worden.

Neben der internen Fortbildung, welche jährlich obligatorische und freiwillige Anlässe vorsieht, legt jede Lehrkraft gegenüber dem Kollegium (in einem zugänglichen Ordner im Konferenzzimmer) Rechenschaft ab, wie sie ihrer Verpflichtung für die eigene, individuelle Fortbildung nachkommt.

Im Rahmen der internen Fortbildung, bestimmen wir immer für ein bis zwei Jahre ein Rahmenthema. Eben hat sich das Kollegium des Gymnasiums als nächstes Thema die „Beurteilung“ vorgenommen. Was *teilen* wir, wenn wir *ur-teilen*? Wie *teilen* wir, wenn wir

dies *mit-teilen*? Wieso wirken sich die Leistungsbeurteilungen in einem Fach selektiv aus und im andern nicht? Eine Arbeitsgruppe und der Fortbildungsbeauftragte des Kollegiums bereiten die diesbezüglichen Fortbildungsanlässe vor. Es werden auch Experten beigezogen. Die Themen der vergangenen Jahre waren: Kürzlich die Neuentwicklung unseres Leitbildes, und davor die Lernzielorientierung im Unterricht und die Methoden der Erwachsenenbildung.

### Intervision, Kollegiale Praxisberatung, Tandem

Seit 1996 arbeiten viele Kolleginnen und Kollegen in einem unserer Gefässe der Intervision. In der „Kollegialen Praxisberatung“ trifft sich eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen regelmässig zu Sitzungen, in welchen jedesmal ein Thema des Arbeitsalltages nach gewissen Spielregeln diskutiert wird. Hier kommen auch Belastungen und Sorgen zur Sprache, über welche sich Einzelne mit andern aussprechen können. - Andere Kolleginnen und Kollegen schliessen sich für ein Jahr mit einer anderen Kollegin oder einem Kollegen zu einem Tandem zusammen. Die beiden treffen sich regelmässig zu Sitzungen, vielleicht führen sie gemeinsam Unterrichtseinheiten durch, sicher besuchen sie sich aber gegenseitig im Unterricht, spiegeln sich ihre Beobachtungen zurück und verarbeiten sie gemeinsam. - Wenn die im Kollegium abgesprochenen Spielregeln erfüllt werden und mindestens 40 bis 50 Arbeitsstunden jährlich aufgewendet werden, wird die Intervisionsarbeit am Gymnasium Muristalden (als eine unserer Formen des Leistungslohns) pensenwirksam.

### Evaluation

Dass die eigene Arbeit regelmässig evaluiert wird, ist nichts Neues. Für viele auch hier am Muristalden ist dies seit langem selbstverständlich: Klassen, Gruppen, Einzelne, Eltern werden nach der Qualität grösseren oder kleineren Arbeitseinheiten befragt. Lehrerinnen und Lehrer aller Stufen sind auf Feedbacks angewiesen. Sie müssen erkennen können, wo die Stärken und Schwächen ihrer Arbeit liegen. Diese systematischen Evaluationen erweisen sich als sinnvolles Instrument, auch wenn aufmerksame, offene Lehrkräfte natürlich während ihrer Unterrichtsarbeit ständig Feedbacks wahrnehmen, darauf reagieren und laufend Korrekturen vornehmen. Neu seit 1998 ist nur der Umstand, dass alle am Gymnasium tätigen Lehrkräfte verpflichtet sind, jährlich mindestens eine Unterrichtseinheit mit einer Klasse systematisch zu evaluieren und zu dokumentieren. Jede Lehrkraft bestimmt die

Form der Evaluation selber, sie kann aber auch einen Fragebogen aus der vorhandenen Auswahl von Beispielen übernehmen. Nur die Durchführung der Evaluation wird in einem dem Kollegium zugänglichen Ordner im Konferenzzimmer nachgewiesen. Die inhaltlichen Ergebnisse bleiben bei der Lehrkraft und bei der befragten Arbeits- oder Adressatengruppe. Sie können aber Gegenstand der Intervisionsarbeit und des Arbeitsplatzgesprächs werden.

### Arbeitsplatzgespräch

Leitungsseits führt der Rektor, wie seine Kollegen der Dreierleitung auch, seit Anfang 1999 mit allen am Gymnasium tätigen Lehrerinnen und Lehrern alle ein bis zwei Jahre ein Arbeitsplatzgespräch durch. Als Leitfaden dient ein (nach jedem Durchgang wechselnder) Impulsraster, mit welchem wichtige Bereiche des Arbeitsalltages angesprochen werden: Das Erleben der eigenen Unterrichtstätigkeit, der Beitrag an die Bildungskultur am Muristalden, die Befindlichkeit am Arbeitsplatz, die Evaluations- und Fortbildungstätigkeit, die Anliegen an die Leitung. Der Gesprächsleiter verfasst anschliessend ein Gesprächsprotokoll, in welchem wichtige Ergebnisse oder Abmachungen festgehalten werden. Für den Berichterstatter stellen diese Gespräche (bis heute gegen dreissig) eine anspruchsvolle Herausforderung dar, weil sie nur hilfreich erscheinen, wenn im Gespräch wirklich aufeinander eingegangen wird, wenn Kolleginnen und Kollegen unterstützt, wenn Fortschritte erzielt werden können. Im Gegenzug wäre die Chance des Arbeitsplatzgesprächs rasch vertan, wenn es etwa für Kontrollen oder Massnahmen der Führung gegenüber den Mitarbeitenden benutzt würde.

Am Arbeitsplatzgespräch werden sehr wohl Stärken und Schwächen der Lehrperson thematisiert. Es ist aber kein Qualifikationsgespräch. Es geht hier nicht um Lohnerhöhungen oder -kürzungen. Der Muristalden hat sich nicht für ein lohnwirksames Qualitätssystem (LQS) entschieden. Es geht hier um die Reflexion über die Arbeit und deren Qualität, und darum, wie Verbesserungen erzielt werden können. Die Entwicklung soll beim nächsten Gespräch auch überprüft werden können.

### Visitation

Gleichzeitig hat der Berichterstatter mit regelmässigen ganz- oder halbtägigen Visitationen im Unterricht begonnen. Der Besuchende erlebt dabei einerseits den Arbeitsalltag einer

Klasse, andererseits begegnet er wechselnd, wie die Schülerinnen und Schüler, den verschiedenen Lehrkräften, welche die Unterrichtseinheiten nacheinander inszenieren. Ob- schon er von der Berufsbildung im Seminar her langjährige Erfahrungen mit Unterrichts- besuchen, bei Lehrproben und deren Beurteilung hat, stellen auch diese so durchgeführten Visitationen am eigenen Haus für ihn eine neue Aufgabe dar, welche auch Fragen aufwirft: Beobachtet werden interessante Fachinhalte, viel Engagement, Phantasie, Zuwendung und Vorbereitungsarbeit von Lehrenden und Lernenden gleichermaßen. Daneben ertappt sich der Besucher aber auch, dass sich in der Klasse unvermittelt kollektive Passivität breit macht, dass die Konzentration bei einigen unvermittelt nachlässt, dass so viel Interessantes additiv auftaucht, dass die Lehrkraft aber schon weiter gegangen ist, wie der Besucher ein- gehender über ein Votum hat nachdenken wollen, dass an einem normalen Arbeitstag so viel auf Reaktion der Lernenden angelegt ist, dass dieselbe Klasse sich bei dieser Lehrper- son auffallend anders einbringt als bei jener, dass die Pausen sehr wichtig sind ...

Auch hier ist, nach der ersten Visitationsserie, nachträglich ein zusammenfassender Bericht des Besuchers entstanden. Feedbacks haben im Bewusstsein zu geschehen, dass sich der Besuchende im Spannungsfeld zwischen der Arbeitgeberfunktion und der Kollegensituati- on bewegt. Sie können vor allem dann aufbauend wirken, wenn das Vertrauensverhältnis intakt ist und wenn sie sich ausdrücklich auf der kollegialen Ebene befinden. Denn der Besuchende ist auch Kollege. Er arbeitet selber ebenfalls als Unterrichtender, was wir hier als wichtig erachten. Wenn Kollegen ihn bei seiner Unterrichtstätigkeit beobachten, erle- ben sie seine Stärken und Schwächen.

### Externe Qualitätsspiegelung

Leitungs- und kollegiumseits beginnen wir in diesem Herbst mit einem auf zwei Jahre an- gelegten Spiegelungsprojekt mit anderen Gymnasien. Das Gymnasium Muristalden befin- det sich in der Metamorphose aus einem ehemaligen Seminar heraus. Es ist uns wichtig, pädagogisches, didaktisches, fachliches und Wissen und Können, auch unsere ethische Haltung, aus dem Seminar ins Gymnasium übertragen zu können. Diese Prägung hat sich in unserem Lehrplan niedergeschlagen, und sie bleibt Teil unseres Gesichts. - Andererseits wissen wir, dass wir mit dem Aufbau des Gymnasiums Neuland betreten. Trotz viel aufge- bauerter Kompetenz und Qualität treten wir aus einer „kantonalen, seminaristischen Provinz“ in eine „eidgenössische, europäische, gymnasiale Welt“ ein. Und in dieser Veränderung möchten wir selber wissen, wo wir eigentlich stehen, wo im Vergleich zu andern, bewähr

ten Gymnasien, unsere Stärken und Schwächen liegen, wo wir selber Handlungsbedarf haben.

Aus diesem Grund haben wir am Muristalden ein Vorkonzept zu einem Spiegelungsprojekt mit anderen Gymnasien entwickelt und sind damit (nacheinander) an die staatlichen Gymnasien Neufeld (Wirtschafts-gymnasium) und Köniz gelangt. Diese haben leitung- und kollegiumseits ihr Interesse an einem solchen bi- und trilateralen Projekt bekundet und ihre Mitarbeit zugesagt.

Tragendes Element der Spiegelungsarbeit werden auch hier Tandems sein. Vor allem auf Kollegiums- und Leitungsebene, welche je aus Vertretungen der drei Gymnasien gebildet werden. Diese werden in zwei Phasen eng zusammenarbeiten, sich gegenseitig im Unterricht und bei anderer Tätigkeit besuchen, Arbeitseinheiten gemeinsam planen, parallel durchführen und allenfalls Vergleichsarbeiten durchführen. Es werden Berichte ausgetauscht, und jede der beteiligten Personen und Schulen kann danach selber die Konsequenzen aus den Resultaten des Spiegelungsprojektes ziehen. Bereits haben an den drei Gymnasien gesamthaft über 30 Lehr- und Leitungspersonen freiwillig ihre Mitarbeit angemeldet.

### Externe Qualitätsprüfung

Nicht nur bedingt durch die Intervision, die Visitationen und das Spiegelungsprojekt werden bei uns zunehmend Besucherinnen und Besucher im Unterricht und an Sitzungen teilnehmen. Bekanntlich durchläuft das Gymnasium Muristalden als bisher kantonal anerkannte Berufs- und Mittelschule mit dem ersten Maturitätsjahrgang zwischen 1997 und 2001 das eidgenössische Anerkennungsverfahren für unsere Maturität. Aus diesem Grund besuchen uns periodisch sowohl der Präsident der kantonalen Maturitätskommission (KMK), Dr. M. Keller, als auch das uns als Experte zugewiesene Mitglied der schweizerischen Maturitätskommission (SMK), Dr. A. Leuzinger. Qualitätskriterien für die Anerkennung werden vor allem sein: Das Konzept des Gymnasiums, der selber erarbeitete (genehmigte und ausdrücklich gewürdigte) Lehrplan, die Bildungskultur allgemein, das Einhalten der (zahlreichen) kantonalen und eidgenössischen Vorgaben, die anerkannte Befähigung der Lehrkräfte, die Schulorganisation, die Infrastruktur, die Maturitätsprüfungen. Mit beiden Experten stehen wir in gutem Kontakt. Sie haben uns anlässlich ihrer letzten Besuche ausdrücklich bestätigt, dass wir uns auf gutem Anerkennungskurs befinden. Indem wir uns nun unaufhaltsam der ersten Maturität nähern, werden zu diesen Besuchern noch die Fach-Oberexperten der kantonalen Maturitätskommission stossen. Diese sind meist Vertreterin

nen und Vertreter der Universität und werden beurteilen, ob unsere Maturandinnen und Maturanden die Lernziele auch wirklich erreichen.

Schliesslich kommen betreffend externe Qualitätsprüfung noch zwei Instrumente behördenseits hinzu:

### Reporting und Review

Als staatlich subventionierte Schule werden wir seit kurzem jährlich zweimal zum „Reportinggespräch“ auf der Erziehungsdirektion des Kantons Bern eingeladen. Die staatlichen Vertreter überprüfen dabei einerseits, ob wir unseren Auftrag gemäss Leistungsvereinbarung erfüllen (und damit subventionswürdig bleiben), andererseits hören sie sich uns unsere Sorgen an, um uns nach Möglichkeit zu unterstützen.

Schliesslich hat die Direktion, der die Aufsicht ausübende und als Verwaltungsrat amtierende Verein, als neues Instrument das „Review“ eingeführt. Um dem Arbeitsalltag am Muristalden näher zu kommen und Anhaltspunkte für strategische Entscheide zu erhalten, wird in Zukunft jährlich während eines Tages und mit Expertenmitarbeit eine Abteilung näher unter die Lupe genommen. Im Jahr 2000 werden so Standort und Perspektiven der Volksschule reflektiert, 2001, nach der Durchführung der ersten Maturität am Haus, jene des Gymnasiums.

Damit betrachten wir bis Ende 2001 die Mosaiksteine im Bereich der Qualitätsreflexion am Gymnasium als vollständig. Die dargestellten Aktivitäten und deren Verarbeitung bedingen jede einzeln viel Aufmerksamkeit und Arbeitsaufwand.

Man könnte nun vielleicht meinen, mit der nun vollzogenen Installation und der Anwendung der dargestellten Reflexionsinstrumente, sei betreffend Qualitätsentwicklung die wesentliche Arbeit geleistet. - Dem ist aber nicht so. Das System garantiert noch nicht die Qualität. Vielleicht sogar im Gegenteil: Der übertriebene Glaube an ein Qualitätssystem kann auch Flucht sein und Vorwand, um sich nicht mit der wirklichen Qualität auseinandersetzen zu müssen. Oder: Die Reflexionsinstrumente können so aufwendig werden, dass sie Leitende, Lehrende und Lernende davon ablenken, was wirklich die Qualität am Arbeitsplatz ausmacht.

Doch wo wird denn Qualität sichtbar, wenn sie, wie behauptet, nicht durch die Qualitätsinstrumente gewährleistet ist?

## Qualitätsarbeit

Wer den Muristalden besucht und sich auf die Suche nach Qualität machen will, muss zu den einzelnen Arbeitsplätzen gehen, sich Zeit nehmen und etwas genauer hinschauen.

Vielleicht sieht er einen Geschichts- oder Physiklehrer, welcher sich während eines ganzen Tages in eine Facharbeit einer Schülerin vertieft, nicht nur die Fehler, sondern insbesondere auch die Eigenheiten, Stärken, Qualitäten würdigt, bei einer eigenen Unsicherheit die Bibliothek aufsucht, sich schliesslich Zeit nimmt, in einem Gutachten eine ausgewogene Beurteilung vorzunehmen, welche der Sache und der Schülerin gerecht wird und dieser auch Perspektiven und Freude an der Arbeitsleistung vermittelt ...

Vielleicht begegnet sie aber auch gerade jenem Kollegen, welcher im letzten Moment im Kopierraum eine „Konserve“ (wie es im Jargon heisst), etwa über das grosse Umdenken in der Renaissancezeit, „öffnet und aufwärmt“, um kurz darauf mit der Klasse eine (erstaunlicherweise vielleicht doch lehrreiche) Lektion durchzuführen ...

Vielleicht begegnet er den beiden Schülern, welche sich für die Weihnachtswoche viel vorgenommen haben, sich gegen die Trägheit des Kollektivs stemmen, etwas Gutes inszenieren, viel Phantasie und Durchhaltekraft an den Tag legen ...

Vielleicht begegnet sie aber auch gerade jenen beiden, welchen die vergangene (an sich interessante) Trippellektion einfach zu viel geworden ist, welche innerlich abgeschaltet haben, sich eben über die schlechte Qualität des Unterrichts beklagen und ihre Zigaretten missmutig am Boden zerdrücken (deren Stummel dann vom „guten Geist Thomas“ schliesslich aufgesogen werden wird) ...

Vielleicht begegnet er dem Prorektor, welcher einmal mehr während Stunden an einem Protokoll schreibt, nicht an jene denkt, welche seine Texte kaum zur Kenntnis nehmen (und denkt, der Aufwand lohne sich ja nicht), sondern an die vielen, welche die präzisen, gestalteten Texte, das Hauptinstrument der internen Information, schätzen ...

Vielleicht stellt sie sich die Fremdsprachlehrkräfte nach einem kommunikativen Unterrichtstag bei ihrer Nacharbeit zuhause vor, welche, mit den vielen Klassen, an welchen sie unterrichten, täglich die wichtigen Korrekturarbeiten durchführen und sich dabei wirklich um die Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler kümmern ...

Vielleicht ist er auch nachts einmal da und begegnet einem Mitglied des Wohnleitungsteams, welches in ein Gespräch mit einem Jugendlichen vertieft ist, in welchem es vermutlich nicht um ein grammatikalisches Problem gehen dürfte ...

Vielleicht besucht sie auch einmal spätnachmittags eine der vielen Konferenzen des Kollegiums, an welchen meistens auch die Schülerschaft vertreten ist, wo permanent an Alltags-, Konzept-, Fortbildungs-, Grundsatz- und Organisationsfragen gearbeitet wird ...

Vielleicht hört er aber auch gerade jener Konferenzdebatte zu, welche kommunikativ enttäuschend verläuft, kaum zum Zuhören ist, weil nicht zugehört wird, und schliesslich (auch weil man endlich heimgehen will) ohne befriedigendes Ergebnis stecken bleibt ...

Vielleicht begegnet sie unvermittelt jemandem im Sekretariats-, Verwaltungs-, Bistro-, Bibliotheks- oder Hauswartzbereich, welche nicht nur ihren professionellen Bereich und seine Eigengesetzlichkeiten im Auge haben sondern sich auch für die Menschen hier interessieren, welche allerdings meist subito etwas brauchen, für welche sie aber, was sie genau wissen, eben überhaupt da sind ...

Und vielleicht begegnet er auch jenen Lehrpersonen, welche im Rahmen der Lehrkunstwerkstatt, der Intervision oder der Fortbildung daran sind, Konsequenzen aus ihrer Qualitätsreflexion zu ziehen, um die Nachhaltigkeit und die Wirkung ihres Unterrichts zu verbessern.

Die Liste der Arbeiten, wo (gute und schlechte) Qualität sichtbar und gelebt wird, liesse sich erweitern und vor allem auf alle Arbeits- und Fachgebiete ausdehnen. Die Aussage indessen ist eindeutig:

Qualität findet im Arbeitsalltag jedes Einzelnen statt. Eigentlich nur hier. Oft wird sie kaum sichtbar, selten hat sie eine glänzende Karosserie (wie vielleicht gewisse Messinstrumente), und vor allem ist sie schwer messbar. Hier haben sich neben den fachlichen die menschlichen Kompetenzen zu bewähren: Die Motivation und die Fähigkeiten zum Wahrnehmen, Verstehen, Gestalten, Zusammenarbeiten, Verantworten. Die Sensibilität, aber auch die Belastbarkeit und die Widerstandskraft gegenüber den Verschleisserscheinungen. Die grundsätzlich positive Lebenseinstellung, ohne welche die Arbeit mit Jugendlichen fragwürdig würde.

## Qualitätsdämpfer

Sobald wir uns in diesem Arbeitsalltag befinden, werden aber auch die Hindernisse für qualitativ gute Arbeit sichtbar. Zu allererst die Grenzen, welche je durch die eigene Persönlichkeit bedingt sind. Erschwerend können aber auch die Bedingungen sein, in welchen gearbeitet wird. So ist Qualitätsarbeit schwierig zu erbringen, wenn Lehrende und Lernende sich für Wesentliches zu wenig Zeit nehmen oder gar nicht nehmen können, wenn Lernende immer mehr Stoff-, Beschleunigungs- und Bewährungsdruck zu bewältigen haben, wenn den Lehrkräften für immer mehr Leistungen stets weniger Anerkennung und Anrechnung gewährt wird, wenn die Klassen aus ökonomischen Gründen so gross werden, dass auf Einzelne zu wenig eingegangen werden kann. All diese Erschwerungen beeinträchtigen unmittelbar die Qualität. Auch am Muristalden. Deshalb ist es so wichtig, dass wir zwischen der wesentlichen Qualitätsarbeit und der sie spiegelnden Qualitätsreflexion auf ein gesundes Gewichtsverhältnis achten. Die analog dümmste Entwicklung wäre die, wenn wir, um die Qualität zu entwickeln, auf Kosten der Qualitätsarbeit die Qualitätsreflexion ausbauen würden. Eine solche Umlagerung wäre in der Tat ein fataler Rückschritt. Sie entwickelt sich aber sicher zu einem Fortschritt, wenn die Qualitätsreflexion nicht ausserhalb als Zusatzbelastung (und Bedrohung) erlebt wird, sondern innerhalb der eigentlichen Qualitätsarbeit selbstverständlich praktiziert wird. In einem Rahmen, dies ist wichtig, welcher vom ganzen Kollegium getragen wird. Wir sind in den vergangenen Jahren daran gewesen, diesen Schritt zu vollziehen.

## Qualitätsgefahren

Zum Glück sind in unserem Kollegium aufmerksame Köpfe an der Arbeit. Es wurde rasch darauf hingewiesen, dass unsere Bemühungen um die Qualitätsentwicklung in Bezug auf unser Bildungs- und Arbeitsklima zweierlei Folgen werden haben können: Jene der Reflexion, der Transparenz, der Kommunikation, der Verbindlichkeit, der Vergleichbarkeit, der Konstanz, der Lenkung - und jene der Massnahmen, der Reglementierung, der Disziplinierung, der Herrschaft und der Macht. Letztere hätte den Verlust der Freiwilligkeit und die grundsätzliche Gefährdung von Freiheit zur Folge, beides aber für unsere in Leitbild, Konzept und Lehrplan formulierten Bildungsziele unabdingbare Bedingungen. Nach der oben formulierten dümmsten Satzreihe und der dümmsten Entwicklung muss hier dem dümmsten denkbaren Ergebnis deutlich entgegengewirkt werden: Wir werden acht geben, dass

wir uns nicht (und erst noch freiwillig) Bildungsfesseln anlegen, welche den nötigen „aufklärerischen Wind im Haus“ behindern.

Mit den Instrumenten der Qualitätsreflexion werden wohl die Stärken und die Schwächen der Arbeit ans Tageslicht gebracht, und die Kompetenzen und die Qualitätsentwicklung werden gefördert. Die Systeme und ihre Regelungen garantieren aber noch nicht eine hohe Bildungsqualität. Diese wird wohl letztlich doch eher gewährleistet durch den Anspruch aller hier Tätigen auf Freiheit und Verantwortung und die errungene und gebotene Möglichkeit dazu.

#### Vom Ackern bis zum Backen

Nicht nur wegen der in unserer schnellen Internetzeit ungewohnten Begriffe mag die Ansicht von Gottfried Keller unzeitgemäss anmuten, was er unter wirklicher Arbeit und ihrer Qualität (ohne den Begriff selber zu verwenden) versteht. In „Der grüne Heinrich“ lässt er den erfahrenen malenden Künstler dem unerfahrenen gegenüber, welcher auch gerne zu Erfolg käme, sagen: „Der Spiritualismus ist diejenige Arbeitsscheu, welche aus Mangel an Einsicht und Gleichgewicht der Erfahrung hervorgeht und den Fleiss des wirklichen Lebens durch Wundertätigkeit ersetzen, aus Steinen Brot machen will, anstatt zu ackern, zu säen, das Wachstum der Ähren abzuwarten, zu schneiden, zu dreschen, mahlen und backen. (...) Wenn Romantiker und Allegoristen aller Art den ganzen Tag schreiben, dichten, malen und operieren, so ist dies alles nur Trägheit gegenüber derjenigen Tätigkeit, welche nichts anderes ist, als das notwendige und gesetzliche Wachstum der Dinge. Alles Schaffen aus dem Notwendigen heraus ist Leben und Mühe, die sich selbst verzehren, wie im Blühen das Vergehen schon herannaht; dies Erblühen ist die wahre Arbeit und der wahre Fleiss; sogar eine simple Rose muss vom Morgen bis zum Abend tapfer dabei sein mit ihrem ganzen Korpus und hat zum Lohne das Welken. Dafür ist sie aber eine wahrhaftige Rose gewesen.“

Eigentlich ist damit über Qualität und Arbeit, gerade an einem Bildungsort und wörtlich gemeint, das Wesentliche gesagt. Es bleibt nur noch zu hoffen, dass die dargestellte Entwicklung in den verschiedenen hier tätigen *Menschen mit merkwürdigen Eigenschaften* die Arbeitslust und ein wärmendes Lebensfeuer zu stärken vermag und dass ihnen nicht nur beissender Rauch in die Augen dringt ...