

Konsequente Evaluation von Schulreformen

Was die Bildungspolitik von Wirtschaft und Forschung lernen kann

Wie leistungsfähig unser Schulsystem ist, das 25 Milliarden Franken kostet, ist wenig untersucht, wie auch der erste nationale Bildungsbericht bestätigt. Dabei wäre es in Zeiten des Sparens wichtig, die Wirksamkeit der Einflussfaktoren und ihres Nutzens nachzuweisen. Der Autor ist überzeugt, dass Forschung und Wirtschaft dafür gut erprobte Wege bieten.

□ Von Heinz Bachmann*

Aus der Forschung ist bekannt, dass bei Änderungen von zu vielen Parametern nicht mehr überprüfbar ist, welcher Faktor welche Veränderungen bewirkt hat. Da mag man einwenden, dass das eben Forschung sei und in der Praxis keine Rolle spiele. Im positiven Falle mag das ja noch angehen, aber was macht man, wenn das Resultat negativ ausfällt? Auf welchen Grundlagen will man jetzt Veränderungen anstreben? Welche Faktoren sind für den Misserfolg verantwortlich? Welche Faktoren muss man ändern, um ein positives Ziel zu erreichen? Um einen Zusammenhang von Ursachen und Wirkung zu erkennen, braucht es kontrollierte Bedingungen. Nachfolgend soll am Beispiel des Kantons Zürich diskutiert werden, inwieweit die heutige Bildungspolitik in der Schweiz den obigen Erkenntnissen Rechnung trägt. Das Bildungssystem unterliegt gegenwärtig kostspieligen Veränderungen auf Volksschulebene wie auch auf Hochschulebene. Stichworte dazu sind die Umsetzung des neuen Volksschulgesetzes im Kanton Zürich, HarmoS, die Bologna-Reform.

Es fehlt ein «Mission-Statement»

Fragt man Volksschullehrkräfte, Eltern, aber auch Politiker, was es nun mit der Volksschulreform auf sich habe, kommen Antworten wie: Es geht um Schulleitungen, Einführung von Blockzeiten, Einführung einer Grundstufe usw. Das ist richtig, greift aber zu kurz. Das übergeordnete Ziel wird praktisch nie genannt, nämlich unsere Schülerinnen und Schüler vorzubereiten auf ein Leben in einer globalisierten, sich rasch ändernden, hochkonkurrierenden Wissensgesellschaft. Ähnlich ernüchternd sind die Antworten auf Hochschulebene. Bei der Bologna-Reform fallen Schlagworte wie ECTS-Punkte, Workload, Bachelor- und Masterabschlüsse - alles Mittel zum Zweck; der Zweck wird aber kaum je erwähnt, und der lautet, «Europa bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt machen». Da gibt es eine Vision; offensichtlich wird sie aber noch zu wenig gut kommuniziert.

Wichtig ist, dass man sich solche Visionen immer wieder in Erinnerung ruft. In einer

ständig komplexer werdenden Umwelt verliert man vor lauter Veränderungen und Aktivitäten leicht das ursprüngliche Ziel aus den Augen. In der Wirtschaft ist man sich dieses Problems bewusst, und als Antwort darauf hat darum praktisch jede grössere Firma ein «Mission-Statement». Dieses enthält in wenigen Sätzen die Raison d'être eines Unternehmens. Von der Putzfrau bis zum CEO sollten es alle kennen. Schauen wir uns einmal das Mission-Statement von Coca-Cola in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts an. Es lautet: «Coca-Cola's mission is to create value over time for the owners of our business.» Es geht also nicht darum, Kunden mit einem hervorragenden Produkt zu versorgen oder das Produkt immer besser zu machen (Coca-Cola ist seit seiner Markteinführung immer gleich geblieben), sondern darum, dass jeder, der mit Coca-Cola handelt, ein Geschäft macht. Und das ist vielleicht das Geniale an Coca-Cola: Im abgelegensten Bergdorf im Himalaja, im Amazonas oder in der afrikanischen Savanne - immer trifft man auf dieses Produkt, immer macht einer noch ein Geschäft damit, und mag es noch so klein sein. Und weil so viele ein Geschäft damit machen, finden sich immer wieder neue Leute, die interessiert sind, das Produkt weiterzuverbreiten. Die Kräfte des Unternehmens können gebündelt werden, Produkteentwicklung kann man daher vergessen.

Sendungsbewusstsein der Bildung

Ein entsprechendes Statement sollte auch in der Bildungspolitik nicht fehlen, und es sollte kurz und prägnant sein. Als Vorschlag das «Triple-F- Mission-Statement»: Unsere Schüler und Schülerinnen, Lehrlinge, Studierenden sollen fit gemacht werden, fit für die Zukunft in einer globalisierten, hochkonkurrierenden Wissensgesellschaft, fit für das Übernehmen von sozialer Verantwortung, fit für den schonenden und nachhaltigen Umgang mit Ressourcen.

Wenn man dieses Ziel verinnerlicht hat, läuft man weniger Gefahr, in die falsche Richtung zu gehen, falsche Fragen zu stellen und sich mit falschen Antworten zufriedenzugeben. Dazu ein Beispiel. 1999 wurde nach jahrelangen Auseinandersetzungen mit viel politischem Wirbel, Medienpräsenz und unter Protesten aus der Lehrerschaft die lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung im Kanton Zürich eingeführt. Eines der Hauptziele dabei war, die Schulqualität zu steigern. Sieben Jahre später muss man fragen, ob sich der Aufwand gelohnt hat. In der Geschäftswelt spricht man dabei von «Return on Investment»: Welcher Betrag wurde investiert, und was wurde damit erreicht? Und da kommt man ins Staunen.

Es gibt weder genauere Angaben zu den effektiven Kosten noch Studien zur Effektivität. Erforscht wurden höchstens die Befindlichkeiten der Lehrkräfte und die Akzeptanz der Massnahme, nicht aber deren Wirkung. Hat die lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung dazu geführt, dass die Schüler besser lesen, schreiben oder rechnen können? Hat sie dazu beigetragen, dass Heterogenität im Unterricht besser berücksichtigt wurde? Wurde effektiver und effizienter gelernt?

Das Fazit der von der Bildungsdirektion in Auftrag gegebenen Evaluation ist, dass 98 Prozent der Lehrkräfte gute bis sehr gute Noten erzielt haben. Da kann man nur feststellen, dass diese Massnahme (MAB) überflüssig war, denn praktisch alle Lehrkräfte sind ja offenbar top, Veränderungen also gar nicht gefragt. Die Chance, die Wirkung zu überprüfen, ist vertan. Im Nachhinein ist es praktisch unmöglich, etwas darüber auszusagen, da versäumt wurde, die Ausgangssituation zu analysieren und festzuhalten.

Ursache und Wirkung analysieren

Aus diesem Versäumnis sollte man für künftige Reformvorhaben lernen. Es gilt zuvor den Istzustand zu analysieren und zu dokumentieren. Keine akademische Übung, sondern ein klares Statement dazu, was man erreichen möchte, welche Mittel mit welchen erhofften Wirkungen eingesetzt werden sollen und welche Inputs man später allenfalls ändern muss, um unvorhergesehene negative Auswirkungen zu minimieren.

In der Entwicklungszusammenarbeit ist es schon seit Jahren Standard, dass bereits in der Phase der Projektplanung - also ganz zu Beginn - eine saubere Evaluation vorgesehen ist. Welches Problem soll mit welchen Mitteln gelöst werden? Welches sind Indikatoren, mit denen wir Veränderungen messen wollen? Am Projektende wird die End- mit der Ausgangssituation verglichen. Was haben die festgestellten Veränderungen mit dem Input zu tun? Was sind gewünschte Veränderungen, was unerwünschte Effekte? Stehen die Kosten im Verhältnis zu den erreichten Resultaten? Eines ist schon jetzt klar: Die Gleichzeitigkeit, mit der die verschiedensten Bildungsreformen eingeführt werden, dürfte es schwierig machen, Ursachen mit Wirkungen in Verbindung zu bringen. Das ist aber kein Grund zur Resignation, sondern sollte erst recht ein Ansporn sein.

* Der Autor leitet den Zertifikatslehrgang Hochschuldidaktik an der Pädagogischen Hochschule Zürich.