

# Praxisbericht zur Arbeit mit dem 2Q-Verfahren von Prof. Karl Frey : Eindrücke von der Arbeit mit dem 2Q-System in der Heimsonderschule

Autor(en): **Stotz, Walter**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Fachzeitschrift Heim**

Band (Jahr): **67 (1996)**

Heft 2

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-812424>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Praxisbericht zur Arbeit mit dem 2Q-Verfahren von Prof. Karl Frey

# EINDRÜCKE VON DER ARBEIT MIT DEM 2Q-SYSTEM IN DER HEIMSONDERSCHULE

Von Walter Stotz, Heimleiter, Kriegstetten

Der nachstehende Artikel soll erste Eindrücke vermitteln von der Arbeit mit dem System der Qualifikation und Qualitätssicherung von Karl Frey in einer Heimsonderschule. Dort arbeiten seit Sommer 1993 etwa 12 Lehrer, Lehrerinnen und Therapeutinnen mit diesem Beurteilungssystem und – das kann vorweg genommen werden – haben es als gutes, hilfreiches Instrument kennen- und schätzengelernet, mit dem sich in der Praxis effektiv arbeiten lässt.

Der Personenkreis beschränkt sich im Augenblick nur auf die Sonderschule. Die in der gleichen Institution arbeitenden Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen kennen das System nicht. Die Lehrpersonen sind ausnahmslos Leute, die schon eine gewisse Zeit lang in diesem Heim tätig sind und mit Aufgabe und Besonderheiten der Institution vertraut sind. Wie in den meisten andern Schulen können sie als selbständige Berufsleute bezeichnet werden, die autonom zu arbeiten gewohnt sind und bis zum Zeitpunkt der Einführung des 2Q-Verfahrens nicht sehr speziell qualifiziert wurden. Es fanden regelmässige, das heisst jährliche Mitarbeitergespräche statt. Daneben half ich nach Anfrage oder bei Bedarf in schwierigeren Situationen mit zur Klärung zum Beispiel des Unterrichtsstils, in der Förderplanung usw. im Sinne einer unterstützenden Fachberatung.

So stellte die Einführung dieses Beurteilungsverfahrens für sie alle einen rechten Einschnitt in ihren Jahresablauf und Berufsalltag dar, der gut vorbereitet werden wollte. Aber beginnen wir bei der Beschreibung des 2Q-Verfahrens selbst.

## Das eigentliche 2Q-Verfahren

Wie der Name es beschreibt, befasst sich das 2Q-Verfahren im wesentlichen mit der

- Qualifikation von Personen (1. Q) und der
- Qualitätssicherung ihrer Tätigkeit (2. Q).

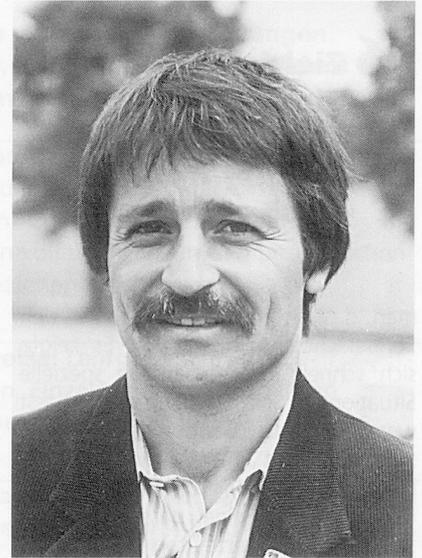
Mit dieser Umschreibung wird ein Wesensmerkmal dieses Modells bereits

erkennbar. Die Qualifikation ist nicht einfach ein Zuschreiben von verschiedenen Attributen für eine bestimmte Mitarbeiterin und deren Leistung (ist pünktlich, arbeitet genau, hält die Normen, sorgt für gutes Arbeitsklima usw.). Die Qualifikation stellt ein Hilfsmittel dar zur Erhaltung und Förderung von Qualität an und rund um den Arbeitsplatz. In unserem Falle also soll dies im Unterricht und in den übrigen schulischen Aktivitäten geschehen.

Ein zweiter wesentlicher Ansatz bildet der eigentliche Qualifikationsvorgang. Er wird angelegt als Hilfsmittel zur Selbstführung jeder Lehrperson. Wie ist das zu verstehen?

Prof. Frey hat das gesamte Tätigkeitsfeld eines Lehrers in etwa 25 Gebiete aufgegliedert, zum Beispiel Unterrichtsvorbereitung, Lernmaterialien, Unterrichts- und Klassenklima, Zusammenarbeit mit Eltern usw. Nun kann jede Lehrperson während eines Jahres in ein, zwei oder drei Gebieten eine Aufgabe mit klar bestimmten Zielsetzungen bearbeiten (je nach Vereinbarung). Frey nennt dies *Optionen*. Es wird demnach im voraus festgelegt, was Lehrerin und Lehrer, Schulleiterin und Schulleiter am Ende einer Qualifikationsphase (in diesem Falle am Ende des Schuljahres) beurteilen und was als zu erfüllendes Ziel angestrebt wird. Die LehrerIn kann also Gebiete auswählen, in denen sie sich stark oder besonders herausgefordert fühlt, oder solche, in denen sie sich verbessern will.

Damit ist die Zielrichtung des Qualifikationsverfahrens angesprochen. Sie lautet für Lehrerinnen und Lehrer: sich weiterentwickeln, um Schüler optimal zu fördern. Aber auch: herausstellen, was man gut macht und dazu auch Rückmeldung und Anerkennung erhalten.



Walter Stotz: Anfänglich zeigte sich mancherorts Skepsis, Abwehr, Unverständnis, Angst, aber auch Neugierde, Interesse, Spannung und Wohlwollen. Foto Erika Ritter

In dieser Hinsicht soll der Qualifikationsvorgang also ein Selbstführungsinstrument jeder Lehrperson darstellen. Karl Frey glaubt, dass dies im optimalen Fall zu etwa 80 Prozent geschieht. Damit ist implizit bestimmt, dass es nicht ein Verfahren ist, jemanden wegzubefördern. Diese Qualifikation geht davon aus, dass jede Lehrperson willens ist, sich weiterzuentwickeln oder mindestens ihren Standard zu wahren.

Die Qualitätssicherung wird im Ganzen angestrebt, indem nicht nur Leistungen der Lehrpersonen berücksichtigt, sondern in einem besonderen Masse die Aktivitäten einzelner Lehrer, Lehrergruppen oder -Teams in den Qualifikationsvorgang einbezogen werden. Das Konzept dieses Verfahrens sieht unter anderem eine Unterstützung von Kooperation und Teamarbeit vor. Gewicht erhalten auch die individuellen Profile von Lehrer und Lehrerinnen und deren Veränderung im Verlaufe des Lehrerberufes, die Vernetzung mit auserschulischen Gebieten (interdisziplinäre Zusammenarbeit) und vermehrt die Beurteilung von individuellen Fördermassnahmen.

## Die Einführung des 2Q-Verfahrens an Solothurnischen Sonderschulen

In einem ersten Schritt wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter der Sonderschulen in einem dreitägigen Kurs in das Qualifikationsverfahren von Prof. Frey eingeführt. Nach anfänglicher Skepsis und etlichen Diskussionen, in denen immer wieder herausgestrichen wurde, dass Qualifizierung nicht lohnwirksam geschehen soll, beschloss

“**Zielrichtung: Sich weiterentwickeln, um Schüler optimal zu fördern.**”

man, das System versuchsweise in den Sonderschulen einzuführen. Es zeigte sich schnell, dass es an die spezielle Situation der Sonderschulung angepasst werden musste. Dies geschah in einem zweiten Schritt unter Mitwirkung einiger Schulleiterinnen und Schulleiter – und hatte zur Folge, dass diesen das System etwas vertrauter wurde, was wiederum zu mehr Akzeptanz führte. Es wurde vor allem den Schulheimleiterinnen und Schulheimleitern klar, dass das Verfahren nicht sehr weit vom recht verbreiteten System der Beurteilungsgespräche mit den Sozialpädagoginnen in den Internaten angesiedelt ist.

In einem dritten Schritt wurden alle Lehrkräfte der Sonderschulen gemeinsam informiert und in das System eingeführt. Diese Einführung beinhaltete ein Referat von Prof. Frey und eine Videosequenz aus einem Vorstellungsgespräch und Beurteilungsgespräch aus der Praxis eines Pilotprojektes in einer Sonderschule. Dies löste die unterschiedlichsten Reaktionen und auch Diskussionen aus. *Anfänglich zeigte sich mancherorts Skepsis, Abwehr, Unverständnis, Angst aber auch Neugierde, Interesse, Spannung und Wohlwollen.*

In unserem Sonderschulheim beschäftigte sich das Lehrerinnen- und Lehrerteam zusätzlich zur Informationsveranstaltung mit Prof. Frey einen Samstagmorgen lang mit den Details des Qualitätssicherungsverfahrens. Dabei konnten offene Fragen zur Ausführung, Begleitung und eigentlichen Qualifizierung gemeinsam geklärt werden. Im Anschluss daran versuchte jede Lehrerin/Lehrer oder Therapeutin/Therapeut eine Option zu entwerfen. In einer der folgenden Nachmittagsrunden wurden dann – weil so gewünscht

– gemeinsam alle Optionen miteinander besprochen, verändert und vereinbart.

Dieses gemeinsame Vorgehen ist im Freyschen Modell nicht unbedingt vorgesehen, schien mir aber bezogen auf diese einmalige Situation und die Teamkonstellation sinnvoll. Die spontanen Rückmeldungen ergaben eine breite Zustimmung und auch eine Versicherung für alle Beteiligten, dass man das Ganze «auch richtig mache».

### Erste Auswertung nach einem Jahr

#### Auswahl und Ausarbeitung einer Option

Wer immer sich zum ersten Mal mit einer neuen Sache beschäftigt, tut dies in der Regel eher vorsichtig, genauer und sorgfältiger als üblich. Mit Vorsicht, manchmal fast mit einer gewissen Ehrfurcht begann man die Optionen auszuwählen. Zu Beginn mussten etliche kleinere Detailfragen geklärt werden, die im Nachhinein vor allem als Anlaufschwierigkeiten bezeichnet werden können. Dabei stellte sich bei einigen Lehrkräften heraus, dass das Erstellen einer Option zu einem grossen Teil dem entsprach, was sie bereits aus ihrem All-

“**Wer immer sich zum ersten Mal mit einer neuen Sache beschäftigt, tut dies in der Regel eher vorsichtig, genauer und sorgfältiger als üblich.**”

tag kannten in bezug auf Jahresplanung, Unterrichtsvorbereitung usw.

Drei Aspekte fielen bei der erstmaligen Ausarbeitung auf:

1. Viele Lehrkräfte wollten mit einer einzigen Option zuviel auf einmal erreichen, steckten das Ziel anfänglich zu hoch (eine heilpädagogische Krankheit?).

2. Alle mussten lernen, die Zielsetzungen vor allem auf sich selber oder das Team zu richten. Den Maßstab sollten nicht ausschliesslich eventuelle Fortschritte der Kinder bilden (geht es dem Kind gut, geht es mir auch gut), sondern eigene Arbeiten, zum Beispiel Tagebuchnotizen, die überprüfbar sind.

3. Erstaunt stellten alle fest, wie genau sie in den Vorstellungen, Zielsetzungen und Formulierungen werden mussten. Bereits in dieser Phase wurde gut ersichtlich, was dann später überprüft und gemessen werden sollte.

“**Eine grosse Mehrheit der befragten HeilpädagogInnen kann mit dem 2Q-Verfahren gut bis sehr gut arbeiten.**”

Mit der Wahl, die Optionen gemeinsam anzuschauen, ergab sich ein bestimmtes Wir-Gefühl. Es war so, wie wenn man gemeinsam eine neue Sache in Angriff nimmt und sie eben dadurch leichter anzupacken ist. Dazu flossen auch gegenseitig Gedanken, kritische Fragen, Verbesserungsvorschläge ein, die weiterverarbeitet werden konnten. Und: alle wussten, welche Option sich die andern Lehrerinnen und Lehrer vorgenommen hatten. So wurde auch gewünscht, nach der eigentlichen Qualifikation eine gemeinsame Schlussrunde zwecks Erfahrungsaustausches durchzuführen. Darüber weiter unten.

Während der Durchführung im Laufe des Schuljahres wurde wenig bis nicht darüber gesprochen, so dass die Auswertung Ende Schuljahr im Trubel der andern Aktivitäten wie Schulberichte, Schlussfeier usw. beinahe vergessen ging.

#### Eigentliche Auswertung

Die Schlussgespräche Lehrerin-Schulleiter dauerten in der Regel eine knappe Stunde. Erleichtert und zugleich strukturiert wurden sie durch die klare Vorgaben, die ein knappes Jahr zuvor vereinbart worden waren und auf die man sich nun stützen konnte. Ähnlich wie nach Klassenbesuchen oder bestimmten eingegrenzten Frage- und Problemstellungen konnten sich die Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer auf eine überblickbare Aufgabe konzentrieren. Hilfreich erwiesen sich dabei die zuvor vereinbarten Protokolle, Aufzeichnungen, schriftlichen Berichte usw. Plötzlich stand dann nicht mehr nur die Erfüllung der Option im Mittelpunkt, sondern es entstand in allen Runden ein Fachgespräch über die betreffende Aufgabenstellung und deren Umsetzung in die Praxis. Möglicherweise, das muss ich gerechterweise gestehen, war ich dabei nicht ganz

unschuldig, weil mich insbesondere die pädagogischen Themen sehr interessieren.

Die Lehrerinnen und Lehrer, Therapeutinnen und Therapeuten berichteten in grosser Mehrzahl, dass die Arbeit mit der Option ihnen zwar zusätzlichen administrativen Kram bereitet hätte, dass sie dadurch aber auch gezwungen worden seien, ihre vorgegebenen Ziele gewissenhaft zu verfolgen. Insofern sähen sie dies auch als Hilfe, weil während eines Schuljahres so manches dazwischenkomme, so dass ein auch gut geplantes Vorhaben leicht in den Hintergrund gedrängt werden könne.

Die zuvor erwähnte gemeinsame Schlussrunde, an der alle die Ergebnisse ihrer Arbeit und die Schlussfolgerungen einander vorstellten, zeigten einige wesentliche Punkte auf:

1. Die Motivation, sich in einem Bereich besonders zu beschäftigen oder einer Aufgabenstellung besonders zu widmen, stieg merklich an.

2. Die Notwendigkeit zur Operationalisierung half, sich klar zu werden, was man eigentlich wollte. Es trug dazu bei, dass gewisse Zielvorstellungen abgeschlacker und dadurch realistischer wurden.

## “ Die Qualitätssicherung wird im Ganzen angestrebt. ”

3. Das ganze Prozedere wurde als zu bürokratisch erlebt, auch wenn man die Notwendigkeit dazu einsah.

4. Man fand es ausreichend, während eines Schuljahres eine Option zu bearbeiten – diese dafür aber vollständig.

5. Eine Lohnwirksamkeit wurde von allen als untauglich angesehen.

### Zweite Auswertung nach einem weiteren Jahr

#### Auswahl und Ausarbeitung einer Option

Bereits etwas sicherer machten sich die Lehrkräfte an die Wahl und Ausarbeitung einer 2. Option. Dabei erarbeiteten vier Lehrerinnen gemeinsam eine Option (Konfliktlösungs-Strategien), die sie in ihren Klassen umsetzen wollten.

Auffallend war die Tendenz, sich unter dem Jahr im Team gegenseitig Rückmeldungen zu geben. Dies wurde auch so in die Optionen eingebaut.

### Auswertung

Entkrampfter und sachlicher gestaltete sich die Auswertung nach einem weiteren Probejahr; vielleicht war auch schon etwas Routine dabei. Die Lehrkräfte empfanden es als hilfreich, dass konkret über nur teils, nicht oder gut erreichte Zielsetzungen ein offener und fairer Austausch stattfinden konnte. Interessant war, dass oft der eigentliche Inhalt, die in den Optionen enthaltenen pädagogischen Anliegen ins Zentrum des Interesses rückten und sich daraus fast nahtlos Ideen für weiterführende Optionen entwickeln liessen.

### Umfrage bei 95 Heilpädagoginnen und Heilpädagogen im Kanton Solothurn nach zweijähriger Erfahrung mit dem 2Q-Verfahren

#### Ergebnisse

Das Sonderschulinspektorat führte nach der zweijährigen Versuchsphase im Sommer 1995 eine Umfrage bei den Sonderschullehrkräften des Kantons durch, die ich hier zusammengerafft darstellen möchte:

*Eine grosse Mehrheit (90%) erlebte die Arbeit mit dem Verfahren von Prof. Frey positiv.*

Auf die Frage, ob dieses System zu einer Qualitätssicherung der eigenen Arbeit beitrage, gab es etwa 40 Ja, 20 Nein und 30 Unentschlossene. (Hier müsste wohl auch geklärt werden, was unter Qualitätssicherung verstanden wird.)

Eine hohe Anzahl der Befragten (83) empfand Qualifikationsgespräch, Durchführung, Gesprächskultur und -führung gut bis sehr gut.

Drei Viertel der Angesprochenen erachtete es auch als richtig, von ihrem Schul- oder Heimleiter qualifiziert zu werden.

#### Fazit

Eine grosse Mehrheit der befragten Heilpädagoginnen und Heilpädagogen kann mit dem 2Q-Verfahren gut bis sehr gut arbeiten. Daneben scheinen auch gewisse Unsicherheiten und Ängste zu bestehen, worauf verschiedene Einzelkommentare schliessen lassen.

#### Schluss

*Das hier vorgestellte Verfahren scheint eine durchführbare und faire Art der Qualifizierung von Lehrkräften darzustellen, das die einzelnen Mitarbeiterin-*

*nen und Mitarbeiter, die Schulleiterinnen und Schulleiter in die Verantwortung nimmt. Es ist von Anfang an transparent, was erreicht werden soll und*

“ **Vieles, was eine Lehrerpersönlichkeit ausmacht, kann nicht oder nur ansatzweise mit operationalisierbaren Methoden erfasst werden.** ”

demnach zu qualifizieren sein wird. Jede Mitarbeiterin erfährt eine Bestätigung für das, was sie geleistet oder erreicht hat oder was noch weiter zu entwickeln ist.

*Nun hat – wie jedes System – auch dieses seine Grenzen.* Es kann in jedem Fall nur immer ein Ausschnitt aus einem Ganzen betrachtet und gemeinsam beurteilt werden. Vieles, was eine Lehrerpersönlichkeit ausmacht, kann nicht oder nur ansatzweise mit operationalisierbaren Methoden erfasst werden. Es sind im Gelingen und Versagen jeweils Menschen, die mit ihren Stärken und Schwächen, sichtbarer oder weniger erfassbar, oftmals unter grossem Stress und mit überfordernden Situationen mit andern Menschen zusammen einen Weg beschreiten. Charakter, Persönlichkeit, Ausstrahlung, verarbeitete Lebenserfahrung und Lebenstüchtigkeit beeinflussen in grossem Ausmass die Qualität der Lernbegleitung. ■

### Vorankündigung

Im nächsten Heft finden Sie eine Orientierung über das Qualitätszertifikat für Altersheime, entwickelt von Prof. Dr. Karl Frey in Zusammenarbeit mit Heimleitern und Heimleiterinnen des Heimverbandes Schweiz.

Das Qualitätszertifikat für Altersheime beruht auf dem Europäischen Qualitätsmodell. Dieses umfasst neun Hauptbereiche und deckt alle Aspekte eines Heimes ab. Es entspricht der europäischen Interpretation von Total Quality Management (TQM).