

Vom EFQM-Modell zum Qualitätsmanagement am Berufskolleg für Wirtschaft und Verwaltung der Stadt Herne

Der Einstieg in eine systematische Qualitätsentwicklung erfolgte an unserem Berufskolleg durch die Teilnahme an dem Projekt „Benchmarking im Berufskolleg“, welches vom Institut Arbeit und Technik in Kooperation mit dem Institut für Pädagogik der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wurde.

An die mit solchen Projekten verbundene neue Begrifflichkeit haben wir uns schnell gewöhnt. „Benchmarking definiert im Vergleich mit anderen (Unternehmen oder Schulen) die Bestleistung, analysiert die eigene Leistung, identifiziert Leistungsdefizite und beseitigt eigene Schwachstellen. ... Es soll... ständig dazu anregen, sich nie mit dem Bestehenden zufriedenzugeben, sondern nach Bestleistungen aus der Sicht aller an der Institution Beteiligten und Interessierten zu streben. Gesucht ist die ‚beste Praxis‘, die sich an den Leistungen der Besten im gleichen Tätigkeitsbereich orientiert. Dabei soll man verstehen, warum der Beste so gut ist und wie er mit noch besseren eigenen Ideen und Leistungen übertroffen werden kann. Ziel des Benchmarkings ist es, durch eigene Anstrengungen laufend besser zu werden als der Beste.“ Mit diesen Worten beschreibt der Schweizer Berufspädagoge und Managementexperte Rolf Dubs, Professor in der Hochschule St. Gallen, was Benchmarking ist und was damit erreicht werden soll.

Bei dem vom Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten Projekt wurde das Instrument des Benchmarkings zur Unterstützung der Veränderungsprozesse an sieben Berufskollegs und zwei Studienseminaren der Sekundarstufe II eingesetzt. Das Projekt bietet den beteiligten Einrichtungen sowohl durch externe Anstöße als auch durch interne Vergleichsmöglichkeiten der Projektpartner das notwendige Wissen und die erforderlichen Instrumentarien und Methoden, um entscheidende Schritte in Richtung Qualitätsverbesserung gehen zu können. Das Benchmarking-Projekt versetzte uns methodisch in die Lage, Instrumente des Qualitätsmanagements eigenständig zu nutzen, um unsere Potenziale regelmäßig zu analysieren.

Das Berufskolleg erhielt dazu eine umfassende Einführung in das Qualitätsmanagement gemäß den Richtlinien der European Foundation for Quality Management (EFQM) und beteiligte sich mittels eines Benchmarkings am Vergleich der Einrichtungen untereinander, um beste Ideen und Lösungen zu identifizieren. Um zur Effizienzsteigerung innerhalb der Institutionen beizutragen, wurden an unserer Schule Potenzialanalysen, Benchmarkingkreise, Assessorenschulungen sowie eine Selbstbewertung durchgeführt. Des Weiteren wurde ein Leitfaden zur selbständigen Anwendung der Instrumente entwickelt. Ziel ist es, dass wir in regelmäßigen Abständen eigenständig das Instrumentarium anwenden und die Arbeitsweise unserer Organisation fortlaufend an die insbesondere von unseren Mitarbeitern und Kunden benannten Anforderungen anpassen lernen.

Totalerhebungen (Befragungen der Mitarbeiterinnen, Schülerinnen und Ausbildungsbetriebe) wurden durchgeführt. Sie stellen für uns eine aussagekräftige Basis für die Gesamtauswertung und einrichtungsspezifische Aktionsplanung dar. Wir verfügen durch die schriftlichen Befragungen nun über wichtige Erkenntnisse, die wir bei unserer Qualitätsentwicklung berücksichtigen können.

In die Aktionsplanungen gehen auch die Ergebnisse der jeweiligen Potenzialanalysen ein, welche am Berufskolleg durchgeführt werden. Gesucht werden "harte" Kriterien, die relativ einfach erfassbar sind und für die es Nachweise gibt (z.B. Lehrer-Schüler-Relation, Klassengröße, Res-

sources, aber auch an der Schule erstellte Materialien). Diese Merkmale müssen von "weichen" Qualitätskriterien, die eher "anekdotischen" Charakter haben und wesentlich vom Klima an der Schule geprägt sind, unterschieden werden.

Beobachtungen in den Ländern, die schon seit längerer Zeit Leistungsvergleiche zwischen Schulen anstellen, zeigen, dass solche Vergleiche sich in vielen Fällen nur auf das beziehen, was man ohne großen Aufwand messen kann. „Wir müssen lernen zu messen, was wir wertschätzen, anstatt wertzuschätzen, was wir messen können“. Diese Empfehlung von Dubs gilt es auch beim Benchmarking zu beherzigen. Sie fordert zur Einsicht in die Begrenztheit von Evaluation auf, enthält aber gleichzeitig den Auftrag sich ihrer zu bedienen, wo sie nützlich ist.

Die o. a. Entwicklung entspricht dem von Dubs beschriebenen Benchmarkingprozess. Und so orientiert sich auch das Benchmarking-Projekt an Qualitätsmanagementkonzepten aus der Wirtschaft, ohne sie unmittelbar zu übertragen. Schulen - insbesondere die Berufskollegs - sollten keine Scheu haben, im Bereich des Qualitätsmanagements auch von der Wirtschaft zu lernen.

Natürlich haben Instrumente wie Schulprogramm, Evaluation, Parallelarbeiten und Qualitätssicherung für Berufskollegs die gleiche Bedeutung und die gleiche Verbindlichkeit wie für die anderen Schulformen.

Ein Berufskolleg hat jedoch eine andere Ausgangssituation und andere Probleme als eine Grundschule mit 10 Lehrkräften. Durch das Berufskolleggesetz sind quasi mittelständische öffentliche Unternehmen mit nicht selten über hundert Lehrerinnen und Lehrern sowie mehr als 2.000 Schülerinnen und Schülern und einigen hundert Ausbildungsbetrieben entstanden. Hier ist ein gutes Management von besonderer Bedeutung, und der Außendruck ist höher als in anderen Schulformen. Vor allem die Unternehmen der freien Wirtschaft stellen immer höhere Anforderungen. Auch die Schule soll aus betrieblicher Sicht immer mehr leisten.

Die Verwendung einer möglichst abgestimmten Begrifflichkeit (siehe: das Variablenmodell zur wissenschaftlichen Erfassung von Schulqualität, Qualitätsmanagement für Schulen, Grundlagen-text zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den Schulen des Landes Nordrhein-Westfalen, Rolf Dubs, St. Gallen), die Verständigung auf Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung von Schulqualität und die Entwicklung neuer Kooperationsformen, die weitgehend „bottom-up“ gewachsen sein sollten, bilden die Grundlage der Aufgabenmatrix des Berufskollegs, einer QM-Maßnahme, mit der wir die Arbeitsstrukturen an unserem Berufskolleg verdeutlichen wollen. Damit schaffen wir eine kommunikative Plattform, wenn wir über Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität im Berufskolleg sprechen.

Wenn wir unter Personalförderung und Personalentwicklung nicht nur die Übertragung von Aufgaben sehen, sondern auch die Chance, dass Lehrerinnen und Lehrer ihren Aufgabenbereich selbst erkennen und sich selbst einbringen können, setzt dies eine transparente, entwicklungsfähige Aufgabenorganisation voraus.

Aus einem solchen Plan muss ersichtlich sein:

1. Welche Aufgaben müssen in einer Schule in welchem Bildungsgang erledigt werden?
2. Welche Aufgaben werden bereits verantwortlich von Lehrerinnen und Lehrern wahrgenommen?
3. Wo sind noch weiße Flecken im Plan?

In einer Aufgabenmatrix stellen wir auf der senkrechten Achse die einzelnen Aufgaben und auf der waagerechten Achse die Bildungsgänge gemäß der Anlagensystematik nach APO-BK dar. Die Aufgaben entsprechen also administrativen, pädagogischen Unterstützungssystemen, die Bildungsgänge den „Produkten“ der Arbeit in unserem Berufskolleg.

Die Aufgaben gliedern wir in die Qualitätsbereiche:

- Schulmanagement
- Angelegenheiten der Fachrichtungen und Fächer
- Qualitätsentwicklung und -sicherung
 - Inputqualität
 - Prozessqualität
 - Outputqualität
- sonstige, zum Teil ad-hoc-Aufgabenbereiche in den jeweiligen Bildungsgängen.

Mit der Installation von berufskollegtypischen Arbeitsstrukturen verfolgen wir die nachfolgenden Intentionen:

- Das Dienstleistungsunternehmen Schule soll für alle Beteiligten transparent gemacht werden, um größtmögliche Zufriedenheit der Kunden (Lehrer, Schüler, Betriebe) zu erreichen.
- Die Führungs- und Organisationsstruktur im Berufskolleg soll verbessert werden, um innovative Prozesse schneller, flexibler und zielgerechter umsetzen zu können.
- Durch die Benennung von Verantwortlichkeiten für verschiedene Phasen und Aufgaben, wie sie im Organisationsplan angegeben werden, soll der Mitverantwortung und Mitentscheidung der Mitarbeiter (Verantwortungsqualität!) auf der Basis klarer Zuständigkeitsregeln ein großes Gewicht zukommen.

Letztlich zielen alle im Rahmen des Qualitätsmanagements entwickelten Maßnahmen in die gleiche Richtung. Durch optimale Gestaltung der schulischen Rahmenbedingungen soll ein hochwertiger Unterrichtsprozess sichergestellt werden, der zu bestmöglichen Ergebnissen für alle Beteiligten führt.