

Qualitätsmanagement – Zwei Jahre Erfahrungen mit DIN ISO

I. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Menschen sind und waren schon immer qualitätsbewusst. Wer will nicht die beste Arbeit, die optimale Leistung erbringen? Aufgrund des rasanten Wandels in der Wirtschaft und in der Gesellschaft entstehen aber immer höhere Anforderungen an Einzelpersonen, an Organisationen der Betriebe und das alles in immer kürzeren Zeitabläufen. Auch Schulen und insbesondere die berufsbildenden sind dabei nicht ausgenommen. Es ist bezogen auf Schule nicht mehr leistbar, mit den Verwaltungsstrukturen von „gestern“, mit den Lehrkräften von heute, die Aufgaben von morgen zu bewältigen.¹

Die Landesregierung Schleswig-Holstein hat - wie viele andere Landesregierungen auch – zahlreiche Schulreformen eingeleitet. Hier nur einige Stichpunkte:

Dezentralisierung von Aufgaben aus dem Ministerium auf die Schulleitung, Budgetierung von Ausgleichs- bzw. Anrechnungstunden, Projekt „Geld statt Stellen“², Schulprogrammarbeit (Ziele setzen, Maßnahmen beschreiben, Evaluation durchführen, Ergebnisse reflektieren) Schulentwicklung im Netzwerk, Kollegiumsentwicklung, Personalentwicklung mit den Instrumenten Mitarbeitergespräche und Vorgesetzten-Feedback und letztlich das Konzept zur Stärkung schulischer Eigenverantwortung, das für die Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen auf ein rechtsfähiges regionales Berufsbildungszentrum (RBZ)³ hinaus laufen soll.

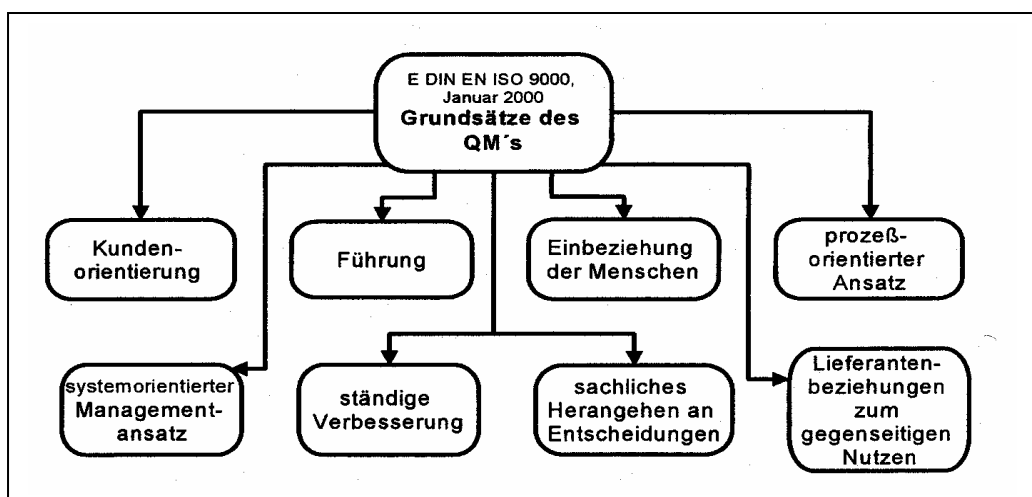
¹ Vgl. dazu auch: Schulentwicklung: Manfred Marwede, Wegbereiter für eine systematisch angelegte Selbstständigkeit an berufsbildenden Schulen in Berufsbildungsnetzwerken. In: Zöllner, Gerds (Hrsg): Qualität sichern und steigern. Bielefeld 2003 (ISBN 3-7639-3041-8)

² Vgl. <http://www.schooloffice-sh.de/>

³ Vgl. <http://rbz.lernnetz.de/> sowie Marwede/Herkner: Berufsbildende Schulen als Regionale Berufsbildungs- und Kompetenzzentren und ihre Rolle in einer Verbundausbildung – Eine Projektskizze als Diskussionsanstoß. In: Pahl, Schütte, Vermehr (Hrsg.) Verbundausbildung. Bielefeld 2003 (ISBN 3-7639-3085-x)

Das Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9001 : 2000 ist eine Abkehr von der Sicherstellung der Qualität durch Kontrolle (alte Philosophie) und wendet sich hin zu einer systematischen Planung und Verbesserung der Prozesse. Als konkrete Ergebnisse dieses Qualitätsmanagement an der Walther-Lehmkuhl-Schule sind festzuhalten, dass das Qualitätsmanagement mehr Transparenz in schulische Abläufe (Qualitätsmanagement-Handbuch) hergestellt und das systematische Vorgehen erhöht hat. Um das Qualitätsmanagement in der Schule umzusetzen, muss die Organisation (Schulleitung) ...

- die erforderlichen schulischen Kernprozesse erkennen,
- die Abfolge, Einflüsse und Wechselwirkung dieser Kernprozesse festlegen,
- die Maßnahmen, Kriterien und erforderlichen Methoden festlegen, um die Wirksamkeit dieser Prozesse zu ermitteln und zu überprüfen,
- die Verfügbarkeit von Informationen und Dokumenten sicherstellen, die zur Durchführung und Überwachung dieser Prozesse benötigt werden,
- diese Prozesse evaluieren, überwachen und analysieren und
- Maßnahmen treffen, damit neue Zielsetzungen (Ergebnisse) erreicht und die kontinuierliche Verbesserung organisieren werden kann.



b) Die Walther-Lehmkuhl-Schule⁴

Die Walther-Lehmkuhl-Schule Neumünster ist eine berufsbildende Schule wie viele andere im Lande; hat aber ein besonderes Profil. Etwa 2.200 Auszubildende in ca. 50 Berufen, darunter 7 Landesberufsschulen (zwei darunter in Trägerschaft von Landesinnungen) stellen fast 90% der Schülerschaft dar. Ergänzt wird das Bildungsangebot für Auszubildende durch ein zweizügiges Fachgymnasium-Technik, eine zweizügige Berufsfachschule-Technik und durch eine einjährige (12. Jahrgangsstufe) Fachoberschule-Technik. Als eine besondere Situation, die das Kollegium bewältigen muss, sind ca. 350 Jugendlichen in der Ausbildungs- bzw. Berufsvorbereitung. Die Walther-Lehmkuhl-Schule, mit zur Zeit 115 Lehrkräften ausgestattet, erteilt den Unterricht in Blockform mit unterschiedlicher Blocklänge, Teilzeit- und Vollzeitform sowie im Kurssystem. Das vom Ministerium zugestandene Personal wird durch ein Personalbemessungsverfahren (schülerbezogen) vom Land berechnet. Der Schulträger der Stadt Neumünster stellt Geldmittel in Form eines Doppelhaushaltes für zwei Jahre als Budget zur Verfügung. Der Verwaltungshaushalt umfasste z. B. 190.000 € und der vermögenswirksame Haushalt ca. 300.000 € im Haushaltsjahr.

Die Walther-Lehmkuhl-Schule Neumünster gehört nicht zu den Erprobungsschulen für das Landesprojekt „Regionales Berufsbildungszentrum“ (RBZ). Die Schule nimmt aber an der Erprobung des Projektes "Geld statt Stellen" teil. Dieses Projekt ermöglicht dem Schulleiter, nicht besetzte Stellenteile in Geld umzuwandeln. So können eigenverantwortlich und eigenständig Verträge mit Personen abgeschlossen werden, die fachliche Lücken oder kurzfristigen Unterrichtsbedarf schließen.

Wie schon eingangs erwähnt, handelt es sich hier um eine ganz normale berufsbildende Schule.

⁴ vgl. <http://www.wls.neumuenster.de/>

II. BLK-Modellversuche QMB und QUABS an der Walther-Lehmkuhl-Schule

Der Modellversuch „Qualitätsmanagement und berufliche Bildung“ (QMB)⁵ in den Jahren 1995 bis 1998 war die Triebfeder für den Anschlussmodellversuch „Qualitätsentwicklung in der Berufsschule“ (QUABS)⁶. Die Modellversuchsakteure des Modellversuchs QMB wollten die erarbeiteten Anforderungen eines Qualitätsmanagementsystems, die ja Unterrichtsgegenstand in verschiedenen Fachklassen waren, auf das eigene Schulsystem anwenden. In dreijähriger Modellversuchsarbeit QUABS wurde erfolgreich die gesamte Organisation der Walther-Lehmkuhl-Schule (also nicht nur die Schulart Berufsschule) zum Zertifikat DIN EN ISO 9001:2000 geführt (November 2002). In der Zeit der Modellversuchsdurchführung wurden drei Lehrkräfte von CERTQUA zu internen Auditoren ausgebildet, ein Qualitätsmanagementhandbuch erarbeitet, das neben der Qualitätspolitik die zahlreichen Prozesse und die zum Einsatz kommenden Dokumente beinhaltet. Den Abschluss bildet das Zertifikat der Gesellschaft CERTQUA⁷, das der Walther-Lehmkuhl-Schule bestätigt, dass sie für den Geltungsbereich „Entwicklung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen“ ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und anwendet. Dieses Zertifikat ist bis zum 5. November 2005 gültig. Das Instrument war geschaffen. Nun musste es „gelebt“ werden.

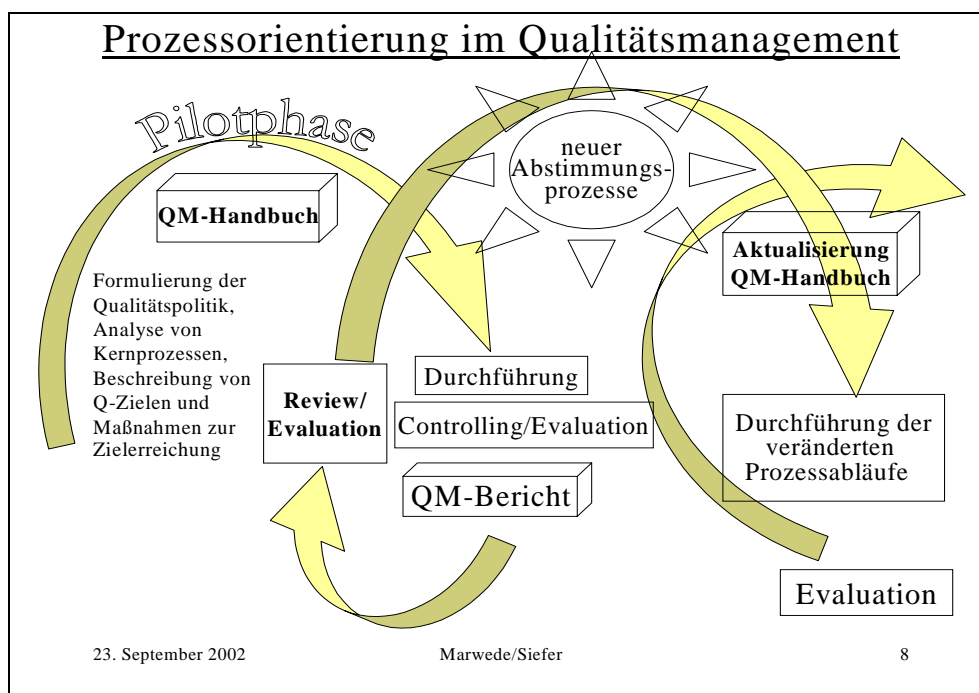
III. Die Phase nach dem abgeschlossenen BLK – Modellversuch QUABS

Die Schule hat nun ein Qualitätsmanagement-Zertifikat nach DIN ISO. Der BLK-Modellversuch war beendet und die bekannte Ressourcenfalle schnappte zu. Es gab zwar das Qualitätsmanagementhandbuch, drei erfahrene und ausgebildeten Auditoren, aber keine Zeit- und Geldressourcen, um Transfermaßnahmen einzuleiten. Soll es das gewesen sein? Als Schulleiter entschied ich mich, auf der Grundlage der vorhandenen Ergebnisse das Qualitätsmanagement an der Walther-Lehmkuhl-Schule fortzusetzen.

⁵ vgl. dazu auch: Schulz, Bader, Richter: Qualitätsmanagement und berufliche Bildung. (ISBN 3-8237-4796-7)

⁶ vgl. dazu auch: Schulz u.a. Erfahrungen mit Instrumenten der Qualitätsentwicklung aus der Wirtschaft: DIN EN ISO 9000:2000; in: Zöllner, Gerds (Hrsg): Qualität sichern und steigern. Bielefeld 2003 (ISBN 3-7639-3041-8)

⁷ vgl. <http://www.certqua.de>



Im bescheidenen Umfang wurde der Qualitätsmanagementbeauftragte im ersten Schuljahr nach dem Modellversuch aus dem Schulpool mit 4 Stunden vom Unterricht freigestellt, im zweiten Jahr mit 2 Stunden. Die Kosten für die Überwachungsaudits (Gebühr- und Reisekosten etwa 2.000 €) werden von der Schule bereitgestellt. Die für die Aufrechterhaltung und für Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems notwendigen Ressourcen sind nach zweijähriger Erfahrung aus meiner Sicht für dieses System (DIN-ISO) und in dieser Phase der Weiterentwicklung und Konkretisierung auf mindestens 8 Unterrichtsstunden anzusetzen.

a) Die Schwierigkeit eines schulinternen Transfers

Das Qualitätsmanagement verlangt, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele der Organisation von der Schulleitung festgelegt und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt zu machen ist. Es muss in einem Vermittlungsprozess sichergestellt werden, dass Qualitätspolitik und Qualitätsziele von allen verstanden und umgesetzt werden. Die Qualitätsziele müssen messbar sein, da sie sonst nicht geprüft werden können, inwieweit oder ob sie überhaupt erreicht wurden. Weitere Schulungs- und Motivierungsmaßnahmen wurden im Anschluss an den

Modellversuch QUABS gemeinsam vom Schulleiter und dem Qualitätsmanagementbeauftragten durchgeführt.

Bei der ersten Begegnung mit dem Kollegium bezogen auf das Thema Qualitätsmanagement, Kundenorientierung, Produkt, Input/Output, Zielkontrolle, Aufzeichnungen etc. stellte ich sehr schnell fest, dass die Akzeptanz im Kollegium noch nicht durchgängig vorhanden und die Lehrkräfte vom Bewusstsein der Notwendigkeit dieses Instrumentes noch nicht überzeugt waren.

Die Klärung der Begrifflichkeit bzw. die Herstellung einer gemeinsamen Vorstellung beim Einsatz der Wörter Qualität, Prozess, Produkt, Kundenorientierung, Messung bezogen auf die Schule und auf den Unterricht ist sehr zeitaufwendig und bedarf - erkennbar - einer dauerhaften Kommunikation. Neben den sprachlichen Hürden, galt es auch zu klären, was die Lehrkraft ganz persönlich vom Qualitätsmanagement hat (außer den schon erkennbaren zusätzlichen Zeitaufwand), um die eigene Arbeit auf das Qualitätsmanagementsystem auszurichten.

Unbestritten ist, dass die besondere Herausforderung des Qualitätsmanagement an einer Schule in der Einzigartigkeit des Produktes selbst – des Produktes Bildung - besteht. Anders als in den Branchen der Wirtschaft ist das Produkt des „Dienstleisters“ Schule immer auch das gemeinsame Ergebnis einer Koproduktion unter Beteiligung des Kunden (Schülers) selbst und der Lehrkraft. Lernende sind also Mitproduzenten für das angebotene Produkt: die Qualität des Bildungsabschlusses in einem bestimmten Bildungsgang.

b) Stand der Arbeit mit dem Qualitätsmanagement

Einige Qualitätsmanagementprozesse (QMP) sollen hier kurz vorgestellt werden. Die Nummern verweisen auf die niedergeschriebenen Prozesse im Qualitätsmanagementhandbuch.

- Der Beschaffungsprozess (QMP-7.4.1-1)

Teile des Finanz-Budget werden auf Schulleitungsebene auf die einzelnen Fachbereiche/Abteilungen verteilt. Die Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln erfolgt dann durch die Fachbereiche/Abteilungen. Das Beschaffungsverfahren läuft im jeweiligen Fachbereich nahezu fehlerfrei: Fachkonferenzbeschlüsse über die Mittelvergabe werden getroffen, Bestellungen (ggf. unter Beachtung der Einholungspflicht von mehreren Angeboten), Einsatz des Bestellbogens (ein Qualitätsmanagement-Dokument), Mittelüberwachung (inklusive der Beachtung von Deckungsfähigkeit zwischen den Konten) und die Kontrolle der Lieferung werden in eigener Verantwortung durch die Fachbereiche selbst durchgeführt. Die Mittelüberwachung des gesamten Haushaltes an der Schule liegt weiterhin in der Schulleitung. Aufgrund der guten Erfahrungen sollen für den nächsten Doppelhaushalt (2005/2006) auch Mittel für Ausstattungsgegenstände und Einrichtungen in die Fachbereiche zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung gegeben werden.

- Einstellungsprozess von Lehrpersonal (QMP-7.4.1-2)

Ein zweiter Prozess, der aus dem Qualitätsmanagement heraus entwickelt wurde, läuft ebenfalls mit immer mehr Zufriedenheit an der Walther-Lehmkuh-Schule: Die Einstellung von Personal. Aus den Bedarfsmeldungen der Fachbereiche und in Abstimmung mit dem örtlichen Personalrat werden Stellen oder Stellenteil öffentlich ausgeschrieben. Auch der Besetzungsvorschlag erfolgt unter Beteiligung der Fachbereichsleiter, der Gleichstellungsbeauftragten und des örtlichen Personalrats.

- Vertretungsplanung/Stundenplanänderung (QMP-7.5.1)

Mit Hilfe eines erprobten Qm-Dokuments werden alle Stundenplanänderungen von den Lehrkräften unter Angabe des Grundes und der Vertretungsregelungen angezeigt, von den betroffenen Fachbereichsleiter mitgezeichnet und vom stellvertretenden Schulleiter genehmigt. Mit Hilfe dieser Aufzeichnungen wird auch die Kennzahl für die

Unterrichtsversorgung bezogen auf die zugewiesene Personalressource ermittelt sowie die Gründe der Stundenplanänderungen ausgewertet.

- Kundenorientierung/Kundenbefragung (QMP-8.2.1)

Selbstverständlich arbeiten die Lehrkräfte und die Mitglieder der Schulleitung vertrauensvoll und erfolgreich mit Ausbildungsbetrieben, Eltern und Schülern zusammen. Aber woher wissen wir es? In welchen Bereichen können wir diese Zusammenarbeit noch verbessern? Hierzu ist eine weitere⁸ umfangreiche Befragung der Schüler, Eltern und auch der Ausbildungsbetriebe erforderlich, die nach unserer Einschätzung nur in einem Online-Verfahren zu bewältigen ist. Eine umfangreiche Befragung (Lehrkräfte, Schüler, Eltern, Ausbildungsbetriebe) ist in 2005 vorgesehen.

In einem ersten Schritt wurde an der Schule eine Feedback-Aktion für alle Lehrkräfte eingeführt. Jede Lehrkraft soll sich von einer Klasse ihrer Wahl einmal im Schuljahr ein Feedback geben lassen und dieses für sich auswerten. Die Tatsache der Durchführung muss dem Qualitätsmanagementbeauftragten gemeldet werden, damit ein Ergebnis (Zielsetzung war im ersten Anlauf 75%) ermittelt werden kann. Diese Maßnahme soll den Umgang mit Rückmeldungen in das Bewusstsein der Lehrkräfte (Ziel: ein ganz normaler Vorgang) und letztlich auch als Schulkultur zwischen allen Beteiligten etablieren. Dazu gehören auch die Instrumente „Mitarbeitergespräch“ und „Vorgesetzten-Rückmeldegespräch“, die durch Erlass an allen Schulen in Schleswig-Holstein durchzuführen sind.

- Unterrichtsentwicklung (QMP-7.3.1)

Im Zentrum schulischer Arbeit steht unstrittig die Unterrichtsentwicklung, auch wenn unwidersprochen eine gut funktionierende Schulverwaltung und Schulorganisation dazu gehört. Das Qualitätsmanagement an der Walther-Lehmkuhl-Schule zu implementieren hieß nicht, dass bisher **keine** Unterrichtsqualität erzielt wurde.

⁸ Eine erste Befragung (in Papierform) fand im Rahmen des Modellversuchs QUABS statt.

Aber eine Schule, die Unterrichtsentwicklung einem Qualitätsmanagementprozess unterzieht, kann Abweichungen von den selbstgesetzten Zielen systematisch wahrnehmen und erfassen. Jede Person in der Schule, jede Lehrkraft ist bemüht, gute Arbeit (Qualität) "abzuliefern". Aber genau hier liegt nach meiner Erkenntnis das noch ungelöste (vielleicht auch nie lösbare) Problem. Das Produkt (z.B. der Bildungsabschluss in einem Bildungsgang) ist das Ergebnis eines Herstellungsprozesses, das sowohl von der Schule als auch im Höchstmaß vom Schüler selbst erbracht wird. Somit sind die Schülerinnen und Schüler selbst Ko-Produzenten dieses Produktes (dieser Leistung). In der Walther-Lehmkuhl-Schule können die besten Lehrkräfte mit den modernsten Ausstattungen bei den Schülern keine Leistungserfolge (Produkte) erreichen, wenn die Schülerinnen und Schüler nicht lernen wollen / können.

Dieser von den Lehrkräften sehr sensibel angenommene Prozess muss noch weiter ausgebaut und entwickelt werden.

- Dienstleistungserbringung – Zeugniserstellung (QMP-7.5.0)

Ein letzter Prozess, der im Rahmen dieser Betrachtung angesprochen werden soll, ist der Prozess der Zeugniserstellung. Ziel dieses Prozesses ist es, möglichst fehlerfrei Halbjahres-, Abgangs- und Abschlusszeugnisse mit Hilfe des Schulverwaltungsprogramms (WinSchool) zu erstellen. (An der Walther-Lehmkuhl-Schule werden im Schuljahr ca. 1.200 Abschluss- bzw. Abgangszeugnisse erstellt.) In diesem Prozess muss sichergestellt werden, dass insbesondere die weiterführenden Bildungsabschlüsse (gleichwertiger Hauptschulabschluss oder gleichwertiger Realschulabschluss, sowie auch der Erwerb der Fachhochschulreife) in den Zeugnissen der Walther-Lehmkuhl-Schule sachgerecht erteilt werden. Dazu wurde eine Checkliste als Qualitätsmanagement-Dokument erarbeitet, das die Fehlerquote bei der Zeugniserstellung von Halbjahr zu Halbjahr weiter reduzierte.

IV. Erfahrungen aus der bisherigen Arbeit und Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO

Berufsbildende Schule sollten und müssen in Zukunft mit Unterstützung eines Qualitätsmanagementsystems die vielfältigen und komplexen Schulentwicklungsprozesse gestalten. Schulleiterinnen und Schulleiter berufsbildender Schulen müssen Schulentwicklungsprozesse, die immer mehr outputorientiert sein werden, mit dem Regelkreislauf eines Qualitätsmanagementsystems hinterlegen. Welches der zahlreichen auf dem Markt befindlichen Qualitätsmanagementsysteme von einer Schule ausgewählt wird, hängt im starken Maße vom Kollegium und der Schulleitung der jeweiligen Schule ab. Jede Schule „lebt“ historisch begründet eine bestimmte Schulkultur. Neue innovative Prozesse können nur erfolgreich mit dem Kollegium und im Kontext der gelebten Kultur und nicht gegen das Kollegium implementiert und gelebt werden.

Das Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO ist transparent (Prozesse sind im Handbuch beschrieben), stellt ein gewisses Maß an Prozesssicherheit sicher und ermöglicht durch interne und externe Evaluationsprozesse eine kontinuierliche Weiterentwicklung bezogen auf die selbst gesetzten Ziele der Schule. Das Qualitätsmanagement nach DIN ISO wurde nach Ablauf des Modellversuchs hinsichtlich der geforderten und zu dokumentierenden Aufzeichnungen "abgespeckt". Schulleiter und Qualitätsmanagementbeauftragter haben immer darauf geachtet, dass das Qualitätsmanagementsystem den Beteiligten in der Schule dient und nicht die Beteiligten dem Qualitätsmanagementsystem. Die Frage wurde auch immer wieder gestellt, welchen Nutzen haben die einzelnen Prozesse z. B. die Aufzeichnungen oder die Dokumente für die Unterrichts-, Organisations- und Schulentwicklung. Das Qualitätsmanagementhandbuch wurde inzwischen überarbeitet und ist für alle nur noch im Kommunikationsnetz (Intranet) der Schule online zugänglich (keine Papierform). So wird sichergestellt, dass nur noch an einer Stelle die aktuellen Dokumente, Verfahrensabläufe (Prozesse) und die fortzuschreibende Qualitätspolitik mit geringem Aufwand verwaltet werden.

Es hat sich in der Zeit nach dem Modellversuch gezeigt, dass der "Werkzeugkasten", der vom Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO bereitgestellt wurde, sehr wohl geeignet ist, kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu organisieren. Ein Umsteigen auf EFQM oder andere vergleichbare Qualitätsmanagementsysteme ist aus meiner Sicht für die Walther-Lehmkuhl-Schule nicht erforderlich. Was allerdings die Fortführung der Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO kritisch begleiten wird, ist die Frage nach dem hohen finanziellen Aufwand der Audits und der Zertifizierung. Sie stellt zur Zeit kein akzeptables Verhältnis von Aufwand und Nutzen (Ertrag) für die am Qualitätsprozess orientierte Arbeit in der Schule dar.

Das Qualitätsmanagement nach DIN ISO ist für berufsbildenden Schulen ein anpassungsfähiges System. Allerdings muss der hohe Zeit- und Kostenaufwand in der Einführungsphase, der an der Walther-Lehmkuhl-Schule vom Modellversuch QUABS übernommen wurde, berücksichtigt werden. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines Qualitätsmanagementsystem ist nach meiner Prozesswahrnehmung und Prozesserfahrung

1. dass die Schulleitung ihr Handeln nach dem ausgewählten Qualitätsmanagement und den dazugehörigen Instrumenten ausrichtet und
2. dass das Kollegium sowie das Schulverwaltungspersonal bereit sein sollte, eine entsprechende Schulkultur (interne und externe Evaluation) aufzubauen.

Den Grad der Zufriedenheit aller Beteiligten (Lehrkräfte, Mitglieder der Schulleitung und Schulverwaltung, Schüler/innen, Ausbilder/innen und Eltern) mit dem Qualitätsmanagement an der Walther-Lehmkuhl-Schule wird es erst nach der nächsten Kundenbefragung (evtl. noch 2005) geben können. Auf diese bin ich schon sehr gespannt.