

1 Inhalt

Die aktuellen Pläne zur Schulentwicklung in Baden-Württemberg tragen typische Merkmale eines Qualitätsmanagementsystems.

Da ich mich mit Qualitätsmanagement ein wenig¹ auskenne, möchte ich von dieser Seite her Licht in das Dunkel der Schulevaluation zu bringen. Dabei versuche ich, Analogien zu zeigen zum baden-württembergischen Modell der Schulevaluation und zum Schweizer Modell Q2E (=Qualität durch Evaluation und Entwicklung), das Vorbild für unsere berufliche Schulen ist, in der Schweiz bereits durchgeführt wird und aussagekräftige Texte im Internet bietet.

2 Was ist Qualitätsmanagement ?

Laut Duden bedeutet Management *Leitung eines Unternehmens*.

2.1 Zielorientierung

Qualitätsmanagement ist eine Unternehmensführung, die konsequent auf das Unternehmensziel ausgerichtet ist. Im Falle des eigentlichen QM heißt dieses Ziel Kundenzufriedenheit und hat den Zweck, im Wettbewerb zu bestehen. Es können aber auch andere Ziele verfolgt werden, dann heißt es Sicherheits -, Umwelt -, Ressourcen -, usw.-management².

Das Besondere und gleichzeitig Gemeinsame aller dieser Managementsysteme ist, dass sie versuchen, ein besonders gutes Management durchzuführen – eben „Qualität“.

2.2 Was ist gutes Management ?

Die Vorgehensweise des Qualitätsmanagements ist eigentlich ganz einfach: Ziele setzen, Konzepte entwickeln und umsetzen, Erfolge kontrollieren und ggf. von vorne beginnen.

- **Zielsetzung:** Das Unternehmen formuliert die Ziele, die es erreichen möchte³.
- **Qualitätsplanung:** Alle Betriebsabläufe werden durchdacht und auf das Ziel ausgerichtet.
- **Qualitätssteuerung:** Alle Mitarbeiter erfahren, was sie zu tun haben.
- **Qualitätssicherung:** Es wird überprüft, ob Ziele, Planung und Umsetzung ihr Ziel erreichen. Bei Abweichungen werden die Ursachen erforscht und behoben → die Schleife beginnt von vorne. (Qualitätsregelkreis)

Schulentwicklung entspricht Qualitätsplanung und -steuerung, Evaluation dient der Qualitätssicherung und der Ermittlung von Defiziten⁴.

1 Im Moment ist der Einäugige ja noch König.

2 „Katastrophenmanagement“ passt nicht in diese Reihe ;-)

3 Das Ziel eines Wirtschaftsunternehmens „Geld verdienen“ ist zu unscharf, aber „Wir wollen durch unseren Service überzeugen“ kann jedem Mitarbeiter als Richtschnur seines Handelns dienen.

4 Vermutlich deshalb soll die Evaluation auch vor der Zielsetzung stehen können.

Wenn man diese Elemente systematisch auf alle Betriebsabläufe eines Unternehmens anwendet, hat man schon alles, was zu einem QM-System nötig ist.

2.3 Qualitätsnormen

Normen für Qualitätsmanagementsysteme geben im Wesentlichen nur Listen von Betriebsbereichen (Mitarbeiterentwicklung, Beschaffung, Arbeitssicherheit ..) vor, die nach dem o.g. Prinzip „durchorganisiert“ werden müssen. Wie die Bereiche organisiert werden, ist Sache des Unternehmens.

Für abhängige Betriebe wie Kfz-Vertragswerkstätten machen die Konzerne detaillierte Vorgaben, die die Werkstätten erfüllen müssen. Das schränkt deren Freiheit, aber auch Aufwand ein und gewährleistet einheitliche Standards.

Die Modelle Schulevaluation und Q2E sind damit vergleichbar. Es gibt Qualitätsbereiche⁵ und auch Fragenkataloge, die im jetzigen Stadium allerdings nicht verbindlich sind. Das bedeutet, dass die Schulen – jedenfalls im Moment - selbst entscheiden, welche Bereiche sie nach welchen Maßstäben entwickeln möchten. Das ermöglicht, Erfahrungen zu sammeln und nach Dringlichkeit vorzugehen, aber ob diese Freiheit Bestand haben wird, ist nicht sicher.

Q2E: „Q2E definiert einen Gesamtrahmen, innerhalb dessen die Schulen ein – auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmtes – Qualitätsmanagement aufbauen können.“ [Q2E Verlagstext] (S.1)

„Die Schule definiert darin die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleichen möchte (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungsschritte zur Verminderung der Ist-Soll-Unterschiede zu ergreifen.“ [Q2E-Modell] (S.2)

2.4 Wirkungsweise eines QM-Systemes

Typisch bewirkt QM Verbesserungen in 2 Stufen.

1) Bei der Erfassung bestehender und Planung neuer Betriebsabläufe werden historisch gewachsene, aber ineffiziente Abläufe verbessert.

2) Das Unternehmen verbessert sich weiter, wenn die Qualitätsregelkreise immer wieder durchlaufen werden (= kontinuierlicher Verbesserungsprozess = Kaizen). Die 2. Stufe ist wirksamer, benötigt aber Zeit⁶.

Qualitätsmanagement produziert also nicht zwangsläufig Qualität, zeigt aber, dass sich das Unternehmen Mühe gibt, seine internen Prozesse zu verbessern, um so die Qualität nach außen zu erhöhen. QM ist heute Stand der (Management-)Technik und vor Gericht ein Nachweis, dass ein Unternehmen Sorgfalt im Sinne des Produkthaftungsgesetzes walten lässt. In der Kfz-Industrie ist es Voraussetzung für Aufträge.

5 In der Schulevaluation für allg.-bild. Schulen umfasst diese Liste 6 Qualitätsbereiche: 1 Unterrichtsergebnisse und Prozesse, 2 Professionalität der Lehrkräfte, 3 Schulführungs und – management, 4 Schul- und Klassenklima, 5 Außenbeziehungen. Für gewerbliche Schulen kommt noch der Qualitätsbereich Ressourcen (Begriff ?) hinzu.

6 Man spricht von 5 bis 10 Jahren, bis sich ein QM-System wirklich auszahlt.

3 Wesen eines QM-Systems

Neben der formalen Struktur gibt es in QM-Systemen auch konstante Größen, die Hinweise auf das Wesen eines QM-Systemes geben.

3.1.1 Zielorientierung

Selbstverständlich ist, dass sein Ziel nicht erreichen kann, wer es nicht kennt.⁷

Aber Zielorientierung wirkt auch auf tieferer Ebene. Beispiel: Um ein Ziel zuverlässig zu erreichen, muss man natürlich die notwendigen Informationen bereit stellen, aber das genügt nicht. Zielorientierung verlangt, dass der Mitarbeiter die Informationen aufnehmen kann und ihm die notwendigen Fähigkeiten und Mittel verfügbar gemacht werden. Zielorientierung bedeutet deshalb für die Unternehmensleitung auch Sorgfalt.

3.1.2 Transparenz

Reibungslose Prozesse erfordern klare Regelungen, die jeder Beteiligte kennt. Regelungen und Zuständigkeiten müssen eindeutig, verständlich und öffentlich sein. In der Praxis heißt das beispielsweise

- Konkrete Leitbilder, die jedem Kollegen als Richtschnur dienen können
 - Aufgabenbeschreibungen für jede Funktion
 - Betriebsabläufe sind einsehbar
 - Jedes Dokument enthält Titel, Datum und Autor
- Fragen Sie neue Kollegen, was sie davon halten.

3.1.3 Systematik

„Nichts mehr dem Zufall überlassen.“⁸

Für alle Bereiche müssen Verfahren festgelegt sein. D.h. nicht, dass es keine Entscheidungsfreiheit mehr gibt, sondern es heißt, dass vorher geplant wird, wo nach Regeln und wo nach Ermessen gehandelt wird.

3.1.4 Bürokratie

Dokumentation, Evaluation, Aufgabenbeschreibung ...

3.1.5 KVP

KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) heißt auch SVP (Ständiger Verbesserungsprozess) oder Kaizen (japanisch, etwa: *Weg zum Guten*).

Ziel des KVP ist es, jeden Fehler zu finden und zukünftig zu vermeiden. Dadurch sollen die Abläufe in einem Unternehmen allmählich besser werden⁹. KVP ist das

entscheidende Instrument, um die Qualität eines Unternehmens dauerhaft zu sichern.

Zum KVP gehören zum Beispiel:

- aktive Fehlersuche z.B. durch Evaluation
- Ursachen finden, nicht Schuldige
Wo auch nur gelegentlich Schuld zugewiesen wird, werden Menschen Fehler ganz sicher vertuschen und nur vielleicht untersuchen und vermeiden. Q2E weist ausdrücklich darauf hin, dass Evaluationsergebnisse nicht für die individuelle Lehrerbewertung genutzt werden dürfen.
- Vorschlagswesen
ist ein zentraler Punkt von KVP, aber in den Schulentwicklungsmodellen habe ich noch keinen Hinweis darauf gefunden. Warum eigentlich nicht, natürlich auch für Schüler, Eltern, Betriebe ... ?
- effizientes Management
Wenn eine Verbesserung gefunden wurde, muss sicher gestellt sein, dass sie jeder Betroffene ohne Verzögerung davon erfährt und danach handelt.

3.1.6 Motivierung der Mitarbeiter

Die Motivation der Mitarbeiter ist ein wichtiges Kapital eines Unternehmens. Unlustige Mitarbeiter erzeugen keine Qualität, deshalb ist Motivierung der Mitarbeiter eine wichtige Aufgabe der Unternehmensleitung.

3.1.7 Methoden

Methoden gibt es im QM mindestens so viele wie in der Pädagogik. Hier wie dort sind sie wichtig, aber nicht wesentlich, und werden hier übergangen.

Literatur

- [1] [Q2E-Modell Basel]: <http://www.bzgb.ch/images/kurzfassung%20modell%20q2e.pdf> : Kurzfassung Q2E (Bildungszentrum Gesundheit Basel, 4 Seiten)
- [2] [Selbstevaluation Anleitung Zürich]: <http://www.mba.zh.ch/downloads/impulsverlag/Selbstevaluation.pdf> : Anleitung für schulinterne Qualitäts-Projektgruppen von Hans Keller (Bildungsdirektion des Kantons Zürich, 32 S.)
- [3] [Q2E Verlagstext]: <http://www.hep-verlag.ch/mat/qee/inhaltsverzeichnis.pdf> : Verlagstext zum Standardwerk über Q2E (hep-Verlag, 2 Seiten)
- [4] <http://www.Ulrich-Rapp.de/stoff/qm/index.htm>

7 Nach aktuellem Stand der Diskussion soll Schulentwicklung in Baden-Württemberg auch ohne Leitbild möglich sein. Das mag sogar funktionieren, weil jeder Kollege ersatzweise sein eigenes mehr oder weniger diffuses Leitbild einsetzen wird, aber es wird zu Missverständnissen und Reibungsverlusten führen und letztendlich Arbeitszeit und Motivation der Kollegen kosten.

8 Porath ua.: Qualitätsmanagement für Kfz-Betriebe, Renningen 1997

9 Bei einer LFB zum Thema Schulevaluation wurde dieser Gedanke als aufwärts drehende Spirale dargestellt und als Evaluationsschnecke bezeichnet.