

Hannover, im Mai 2006

**Gastronomische Akademie Deutschland e.V.
Herausforderungen für die Berufliche Bildung
Entwicklungsperspektiven für Berufsbildende Schulen
Thesenpapier**

Zusammenfassung:

In der beruflichen Bildung werden viele soziale, ökonomische, technologische und andere Fragen und Probleme gebündelt wie in einem Brennglas.

Das gesellschaftliche Umfeld der Berufsbildenden Schulen entwickelt eine bisher nicht bekannte Dynamik und stellt damit die Berufsbildenden Schulen (als wichtigster Teil des Berufsbildungssystems und als „Schule der Nation“) vor neue und große Herausforderungen z.B.:

- Demografische Entwicklung (Verschiebungen in der Alterspyramide, ethnische Veränderungen)
- Änderungen in der Wirtschaftsstruktur der Regionen
- Abbröckeln des Dualen Systems
- Europäisierung der Bildung
- Neue Formen des betrieblichen und gesellschaftlichen Wissensmanagements
- Wertewandel
-

Die Berufsbildenden Schulen müssen angemessene Antworten finden. Sie müssen sich mit den Anforderungen aktiv auseinandersetzen, wenn Sie nicht nur zum Spielball fremder Kräfte werden wollen. Für die Schulen wird sich fast alles ändern:

- Die Zielgruppen (außer Schülern auch Erwachsene, Schüler werden Auszubildende,...)
- Die Bildungsangebote (bisherige Schulformen, Zusatzqualifikationen, Weiterbildung,...)
- Die innere Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation, das Managementsystem)
- Die Steuerung durch die übergeordnete Instanzen (Outcome-orientierte Steuerung)

Da es nicht möglich sein wird, einmalig eine endgültige Antwort auf die Herausforderungen zu finden, müssen die Schulen (und das Schulsystem) einen langfristig angelegten Lernprozess (strategisch Organisationsentwicklung) gestalten. Dazu gehört, dass sie die Fähigkeit und die Bereitschaft zum Selbstmanagement deutlich ausbauen.

Hintergrund

In der beruflichen Bildung werden viele gesamtgesellschaftliche Fragen und Probleme gebündelt wie in einem Brennglas. Dies macht die Berufliche Bildung zu einem der spannendsten und herausforderndsten Arbeitsfelder dieser Gesellschaft.

Zum einen werden über die verschiedenen Interessengruppen (Schüler, Eltern, Betriebe, abnehmende und zuführende Bildungseinrichtungen, Kammern, Verbände, Schulträger, Behörden, Ministerien, ...) gegenwärtige Probleme in die Schule hineingetragen, zum anderen soll die Schule auf die Zukunft vorbereiten. Und dies heißt einerseits, die SchülerInnen mit den Kompetenzen ausstatten, die die einzelnen benötigen, um ihr ganz persönliches Leben zu gestalten. Andererseits trägt die Schule auch zur Bewältigung der Zukunft dadurch bei, dass sie die nachwachsende Generation als Ganze in die Lage versetzt, gesellschaftliche Probleme zu bewältigen (Nachhaltigkeit der Beruflichen Bildung).

Schule muss dieser Herausforderung unter erschwerenden Bedingungen gerecht werden: Zum einen ist das die Dynamik des Umfeldes und damit eine erhebliche Unsicherheit in den Planungs- und Entscheidungsgrundlagen. Andererseits muss sie weit in die Zukunft vorausschauen, weil das, was Schule heute konzipiert, erst nach Abschluss des Ausbildungsganges, und das heißt eben in vielen Fällen nach 3-4 Jahren, wirksam wird.

Schule, zumal eine selbstständige Schule, muss also eine Vorstellung entwickeln von diesen Herausforderungen, um sich entsprechend darauf einzustellen. Das heißt aber nicht, dass jede Schule eine Abteilung „Zukunftsforschung“ aufbauen muss. Es gibt Institutionen, die sich mit entsprechenden Fragestellungen befassen (z.B. das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung –IAB- bei der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg oder auch das Bundesinstitut für Berufsbildung –BIBB- und dem entsprechend auf europäischer Ebene das CEDEFOP). Sicher ist es auch hilfreich, wenn Schulen bei der Klärung entsprechender Fragen zusammenarbeiten. Also: Nicht jede Schule muss alles selbst erarbeiten, aber drum kümmern muss sie sich schon.

Im Folgenden sind einige Aspekte aufgegriffen, die in absehbarer Zukunft Auswirkungen auf die Berufliche Bildung haben werden. Es wird jeweils kurz angedeutet, worum es geht und welche möglichen Konsequenzen für ein regionales Kompetenzzentrum denkbar sind. Es handelt sich um erste Arbeitshypothesen, die der weiteren Diskussion bedürfen.

Herausforderungen

Schneller Wandel in den betrieblichen Anforderungen verursacht durch technologische und organisatorische Neuerungen

Qualifikationsanforderungen lassen sich ermitteln aus den typischen Handlungssituationen, die ein berufliches Handlungsfeld charakterisieren. So glatt wie diese Aussage daher kommt, so schwierig ist es, diesen Anspruch einzulösen. Das geht schon damit los, dass sich das berufliche Handlungsfeld nicht mehr ohne weiteres abgrenzen lässt (Siehe zum Beispiel die Diskussion im Handwerk um die Erlaubnis, in benachbarten Gewerken zu arbeiten.)

Dann ist es nicht ganz einfach, die „typischen Handlungssituationen“ zu bestimmen. Einen gewissen Anhaltspunkt geben die Ausbildungsordnungen und die Rahmenlehrpläne. (Problem: Diese wurden teilweise von Leuten gemacht, die mehr zurück als nach vorne schauen, die Lage ist aber in den Berufsfeldern sehr unterschiedlich.)

Eine typische Handlungssituation ist dann einerseits gekennzeichnet durch die zu erledigende Arbeitsaufgabe, diese wird durch Maschinen, Material, Methoden,... bestimmt. Die Arbeitsaufgabe wird immer in einem bestimmten Umfeld mit sozialen und organisatorischen Rahmenbedingungen erledigt. Erst wenn die spezifische Vorgehensweise bei der Erledigung der Aufgabe diesen Umständen entspricht, kann man von Professionalität sprechen.

Alle drei Aspekte (Technik, Organisation, soziale Faktoren) sind im Fluss, und so muss Schule „Antennen“ entwickeln, um diese Veränderungen frühzeitig zu erfassen.

Die immer schneller werdende Veränderung von Branchenstrukturen im regionalen Umfeld

In den jeweiligen Regionen ergeben sich Verschiebungen, ganze Branchen fallen weg (z.B. Bau) neue entstehen langsam. Hier können die Kammern wohl einen guten Überblick geben. Es wäre ein toller Beitrag eines regionalen Kompetenzzentrums, wenn es das Wachsen neuer Branchen durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen begleiten könnte. So ein Kompetenzzentrum könnte schon dadurch einen nennenswerten Beitrag zur regionalen Wirtschaftsförderung leisten, denn die Verfügbarkeit von Fachkräften ist ein wichtiger Entscheidungsfaktor für Unternehmen bei der Ansiedelung und beim Ausbau von Standorten.

Strukturwandel: Von der produzierenden über die dienstleistende zur Wissensgesellschaft

Im Rahmen der weiteren Entwicklung einer globalen Wirtschaft mit den derzeit bestehenden Wettbewerbsverhältnissen gibt es für das klassische produzierende Gewerbe nur wenige Optionen für ein langfristiges Überleben: Erstens: Automatisierung. Zweitens: Nischenprodukte oder Produkte mit einer herausragenden Qualität, Drittens: Verlagerung der einfachen Arbeiten, die hier teuer bezahlt werden müssen, in Niedriglohnländer und belassen der qualifizierten Arbeit im Inland.

Alle drei Optionen haben für die berufliche Bildung ein und dieselbe Konsequenz: Es wird ein Teil von qualifizierten Arbeitskräften benötigt, die einen größeren Anteil von dispositiven Arbeiten erledigen müssen. (Einfache Arbeiten bleiben bedroht und bieten auf Dauer keinen Bezugspunkt für eine BERUFSausbildung.) Daraus folgt, dass man, will man produktions-

nahe Facharbeiterqualifikation von morgen ermitteln, heute auf die Tätigkeit der unteren Führungskräfte (Teamleiter, Meister) schauen muss. Nur mit der Begründung, dass die Berufsausbildung die Basis für den Führungskräfte-Nachwuchs schafft, lässt sich eine teure Ausbildung noch rechtfertigen.

Die zunehmende Bedeutung des Internets als globale Informationsquelle und Kommunikationsplattform und damit einhergehend die zunehmende Nutzung von E-Learning

Das Internet und seine kommenden Nachfolger entwickeln sich zum neuralen System der Weltgesellschaft. Viele Kommunikationsprozesse und Transaktionen werden zukünftig über das Internet abgewickelt. Die Fähigkeit, sich in diesem System effektiv zu bewegen, benötigte Informationen zusammenzutragen, Informationen weiterzugeben, Aktivitäten anderer zu veranlassen, in virtuellen Strukturen zu kooperieren,.... wird zur entscheidenden Schlüsselqualifikation der absehbaren Zukunft (wenn sie es nicht schon in manchen Feldern ist).

Auch individuelles und differenziertes Lehren und Lernen wird sich zunehmend dieses Mediums bedienen. Dabei wird es weniger um die bereits klassischen Formen des Computer-Based-Trainings gehen als vielmehr um das Bearbeiten von komplexen Aufgabenstellungen in virtuellen Gemeinschaften unter Nutzung von Portalen, Wissensdatenbanken und Expertensystemen.

Die verstärkte Prozessorientierung als Fokus betrieblicher Optimierungsstrategien

Auf Dauer wird kaum eine Institution erfolgreich sein, die ihre Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe nicht effektiv und effizient gestaltet und diese durch eine kontinuierliche Verbesserung immer wieder aufs Neue optimiert. Konsequente Prozessorientierung (im Unterschied zu einer eher funktionsorientierten Herangehensweise an die Organisationsgestaltung) erscheint gegenwärtig als der(!) Schlüssel zum Erfolg. Dies hat Auswirkungen auf das Personalmanagement. MitarbeiterInnen werden zu (Teil-) Prozessverantwortlichen. Für ihren jeweiligen Prozess haben sie die Ergebnisverantwortung. Bei der Prozessgestaltung und der Wahrnehmung ihrer Aufgaben haben sie gewisse Freiräume. Führung erfolgt im Wesentlichen über Zielvereinbarung. Wesentliche Orientierungshilfe sind die in einer hierarchisch gegliederten „Balanced Scorecard“ abgebildeten Kennzahlen, die den aktuellen Zielerreichungsgrad zeigen. Die einzelne Fachkraft wird – bei aller Vorsicht – zum Unternehmer im Unternehmen. Unternehmerisches Denken, Entscheiden, Handeln ist gefordert.

Die veränderten Formen des Wissens- und Kompetenzmanagements der Betriebe

„Nicht die Großen werden die Kleinen, sondern die Schnellen werden die Langsamen fressen!“

Aus der zunehmenden Bedeutung des Internets für die Abwicklung vieler wirtschaftlicher Transaktionen und die verstärkte Prozessorientierung folgt, dass auch die Betriebe intern dann die größeren Überlebenschancen haben, wenn es Ihnen gelingt, für ihre internen Prozesse immer das beste Know-how zur Verfügung zu haben. Daraus folgt die Notwendigkeit, zu jedem Prozess entweder die in der Organisation entwickelten Kompetenzen organisational

verfügbar zu halten oder aber das aktuelle Wissen von außen (in der Regel über das Internet) hereinzuholen und dann ebenfalls in der Organisation zur Verfügung zu stellen. Letztendlich wird das dazu führen, dass die Betriebe entlang der im Rahmen des Qualitätsmanagements entwickelten Prozesslandkarten ein prozessbezogenes Kompetenzmanagement aufbauen. Die Prozesseigner haben dann nicht nur die Aufgabe, die Prozesse zu realisieren und zu optimieren, sie sind dann auch verantwortlich für den entsprechenden Teil des betrieblichen Kompetenzmanagements.

Die Konkurrenz und die Zusammenführung der europäischen Bildungssysteme im Rahmen der europäischen Vereinigung.

In Europa lassen sich grob drei Systeme beruflicher Bildung unterscheiden. Im frankophonen Raum dominiert die schulische Berufsausbildung, im angelsächsischen Raum prägt das Training on the Job die Landschaft und im deutschsprachigen Raum gilt das duale System als charakteristisch. (Diese Systeme existieren nicht in Reinkultur, aber die grobe Abgrenzung soll hier für das Erste genügen).

Die Duale Ausbildung hat Vor- und Nachteile. Vorteil ist eine gewisse Praxisnähe und die Gründlichkeit der Berufsbildung. Als Nachteil erweist sich zunehmend die mangelnde Anpassungsfähigkeit an eine dynamische Berufswelt.

Obwohl es der erklärte politische Wille ist, die berufliche Bildung in der nationalen Verantwortung zu belassen und keine europäische Einheitslösung anzustreben, kann sich die deutsche Bildungslandschaft doch den Vergleichen mit anderen europäischen Ländern nicht entziehen. Folgende naturwüchsige Entwicklung lässt sich erkennen. Die Unternehmen überlassen den Schulen eine allgemeine Berufsvorbereitung (das ist für sie kostengünstiger) und bauen darauf eine unternehmensspezifische Qualifizierung auf (das ist passgenauer und damit insgesamt effektiver und effizienter).

Problem für die Schule: Sie wird sich bei den anspruchsvollen Ausbildungsgängen nur um den kleinsten gemeinsamen Nenner kümmern und im Image eher absinken. Für die Schüler, die keinen Einstieg in das Berufsleben finden, wird sie zum Lückenfüller, der den Schülern keine wirkliche Perspektive bieten kann.

„Krise des Dualen Systems“ und Verschiebung von den betrieblichen in die schulischen Ausbildungsgänge bis hin zur Bevorzugung des Abiturs und akademischer Berufe

Das Duale System kommt nicht nur aufgrund der Konkurrenz der anderen europäischen Bildungssysteme unter Druck. Auch in Deutschland selbst gibt es Entwicklungen mit entsprechender Wirkung: Jugendliche bevorzugen den Weg über das Abitur und eine akademische Ausbildung, ganze Wirtschaftsbereiche bilden überwiegend schulisch aus (Gesundheitswesen), in den neuen Bundesländern finden sich nicht genug betriebliche Ausbildungsplätze, trotz Ausbildungsplatzknappheit werden nicht alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzt, für die betriebliche Ausbildung melden sich zunehmend Bewerber, die die Voraussetzungen nicht erfüllen,...

In den berufsbildenden Schulen tritt diese Entwicklung dadurch in Erscheinung, dass der Anteil der Vollzeitschüler stetig zunimmt. Obwohl diese Entwicklung auf den ersten Blick für

die Schulen als erfreulich erscheint, birgt sie doch auch Probleme: Schule wird zur Aufbewahrungsanstalt, ist eher ein arbeitsmarktpolitisches Instrument als eine anerkannte Einrichtung zur Vermittlung berufsrelevanter Kompetenzen.

Die Verringerung der Schülerzahlen, bzw. die Verschiebung bei den bevorzugten Wegen in den Beruf

Zu den Verschiebungen zwischen vollzeit- und teilzeitschulischen Ausbildungsgängen kommen auch noch demografische Entwicklungen hinzu. Es wird mit einem deutlichen Rückgang der Zugänge zur beruflichen Bildung in etwa fünf Jahren gerechnet. Wenn dies in eine konjunkturelle Aufschwungphase fällt, „werden die Auszubildenden wieder mit dem Lasso eingefangen“. Das bedeutet aber auch, dass jedem, der auch nur halbwegs laufen kann, eine irgendwie geartete Ausbildung verpasst werden muss, um auch die letzten Reserven auszuschöpfen. Das heißt, der Spagat zwischen Leistungsvermögen eines großen Teils der Schüler und den benötigten Kompetenzen des Berufslebens wird immer größer. Aber auch hier gilt: Alles Klagen nützt nix. Die Schule muss sich dieser Herausforderung stellen und Konzepte zur Bewältigung der Anforderungen entwickeln bzw. bereits entwickelte Konzepte umsetzen.

Abnehmende Erziehungswirkung klassischer Sozialisationsinstanzen, wie Familie, Kirche, Peergroups,...(Verhaltensprobleme der Schüler)

Allenthalben wird der Verfall der Sitten beklagt. Sozialisationsinstanzen schaffen es, aus welchen Gründen auch immer, nicht, bisher als gültig erachtete Verhaltensregeln durchzusetzen. Es würde den Rahmen an dieser Stelle sprengen, wenn man alle Hintergründe und Wechselwirkungen aufzeigen wollte. Zwei Dinge erscheinen jedoch dennoch evident. Erstens: Unsere Gesellschaft befindet sich in einer Umbruchphase und das heißt, es wird kein zurück zu den alten Lösungen geben, es müssen neue Konzepte her. Zweitens: Auf die Schule werden gesellschaftliche Probleme abgeladen, auf deren Bewältigung die Schule nicht vorbereitet ist. Dennoch, auch hier hilft kein Jammern, Schule (und hier sind nun auch die allgemeinbildenden neben den berufsbildenden mit gemeint) muss sich dieser Herausforderung stellen.

Kulturelle Heterogenität der Schülergruppen / Klassenverbände (Sprachprobleme, religiöse Einflüsse, unterschiedliche Werte und Normen,...)

Wir leben in einem globalen Dorf und ob wir es nun wollen oder nicht, wir sind bereits eine multikulturelle Gesellschaft. Und dies nicht nur, weil Menschen anderer Hautfarbe und Religion mit uns leben, sondern auch, weil es auch ohne diese keine einheitliche Kultur geben würde. (Was ist noch die gemeinsame Kultur eines gut gebildeten Topmanagers eines internationalen Konzerns, der die Hälfte seiner Arbeitszeit im Ausland verbringt und bereits mehr englisch als deutsch redet und die eines Kleinbauern im bayerischen Wald. Nur um ein paar Klischees zu bedienen.) Aber gerade deshalb gewinnt die Frage an Bedeutung, was denn unsere Gesellschaft „noch im innersten zusammenhält“, gerade wenn wir mit einer starken Individualisierung konfrontiert sind. Ein Mindestmaß an geteilten Werten ist ja erst die Voraussetzung für den Entwurf eigenen Lebenskonzepte. Bezeichnender Weise sind es die großen Versicherungsgesellschaften, die das Thema Ethik und Werte im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Handeln mit Nachdruck behandeln. Ist doch deutlich geworden, dass der Verfall

verbindlicher Verhaltensnormen auch jenseits der gesetzlichen Regelungen, die Kalkulierbarkeit der Risiken untergräbt und die Transaktionskosten ins Unermessliche treibt, was aber in letzter Konsequenz erfolgreiches ökonomisches Handeln ad absurdum führt. (Es ist schon pikant, dass man die ökonomischen Interessen zitieren muss, um der Moral zum Durchbruch zu verhelfen.)

Die Tatsache, dass zunehmend weniger Menschen ihr ganzes Arbeitsleben im einmal erlernten Beruf verbleiben (Patchwork-Biografien)

Die Berufsbiografie-Forschung hat uns deutlich gemacht, dass ein immer geringer werdender Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung im ursprünglich gelernten Beruf ihr Geld verdient. Damit wird das ganze Konzept der Beruflichkeit in Frage gestellt und damit einer der wesentlichen Bezugspunkte beruflicher Bildung.

Konsequenzen: Berufsbegleitendes Lernen gewinnt an Bedeutung

Die Veränderung staatlicher Steuerungsmodelle (Neue Steuerungsmodelle, Kosten-Leistungs-Rechnung, Gewährleistungsstaat,....)

Folgende Gründe für eine verstärkte Dezentralisierung und Selbststeuerung sind erkennbar:

- Die Steuerungsschleifen über die Zentrale sind zu langwierig und erlauben keine hinreichend schnelle Anpassung an das sich dynamisch verändernde Umfeld.
- Zentrale Steuerung begünstigt bürokratisches Verhalten, d.h. es werden Regelungen vollzogen, unabhängig davon, ob das eigentlich noch zielführend ist.
- Zentrale Vorgaben werden den je spezifischen Bedingungen in den dezentralen Einheiten nicht gerecht.
- Enge zentrale Vorgaben sind für die Mitwirkenden auf den dezentralen Ebenen demotivierend, weil nicht erfahrbar wird, dass eigenes Engagement zu zuordnenbaren Erfolgen führt. (Das Gefühl der Selbstwirksamkeit geht verloren und kultiviert defensive Strategien: „Es hat ja doch keinen Sinn, sich zu engagieren“)

Veränderungen für die Schule

Die Weiterentwicklung der Berufsbildenden Schulen zu Regionalen Kompetenzzentren ist ein komplexer, vielschichtiger Veränderungsprozess, der als strukturierter Organisationsentwicklungsprozess auszugestalten ist.

Wenn das Stichwort „*Regionales Kompetenzzentrum*“ nicht nur ein Etikett für „*BBS mit strukturierter Qualitätskontrolle*“ ist, sondern wirklich eine neues Verständnis von beruflicher Bildung und der Rolle der bisherigen Berufsbildenden Schulen darin bedeutet, dann sollten diese Entwicklungsperspektiven deutlich herausgearbeitet werden, damit die Kräfte auch auf das konzentriert werden, was für die Zukunft wichtig ist.

Denkbare Veränderungen auf dem Weg von den Berufsschulen zu Regionalen Kompetenzzentren:

heute	Aspekt	übermorgen (in 5 bis 10 Jahren)
Schüler: Man gibt den Schülern möglichst viel mit, unabhängig von den Verwertungschancen	Fokus, Bezugsgruppe	Regionale Anforderungen werden gezielt ermittelt. Schule hält Balance zwischen Erwartungen der Schüler und Anforderungen des gesellschaftlichen Umfeldes, beachtet dabei auch die Verwertungschancen der vermittelten Kompetenzen.
Ausgangspunkt der Planung des Bildungsangebotes sind vorgegebene Schulformen, Rahmenlehrpläne bzw. Rahmenrichtlinien.	Planungsgrundlage für Bildungsangebote	Ausgangspunkt der Planung sind vermittels entsprechender Früherkennungssysteme bereitgestellte Informationen über regionale Kompetenzbedarfe
Begrenzte Variation aufgrund staatlicher Rahmenvorgaben	Variation der Arten angebotener Bildungsmaßnahmen	Große Variation: zusätzlich z.B. Modulausbildung, Zusatzqualifikationen, Individualisierung, Weiterbildung in allen erdenklichen Formen.
Überwiegend klassischer Unterricht oder Praxisunterweisung mit geschlossenen Klassen und Betreuung durch eine Lehrkraft in feststehender Stundentaktung und abgegrenzten Räumen.	Form der beruflichen Bildung	Breite Variation der Formen, Verstärkung von Projektarbeit und handlungsorientiertem Lernen <i>angelehnt an Geschäftsprozesse, ganzheitliche Lernarrangements</i> , neue Formen der Verzahnung von Theorie und Praxis, vielleicht auch Auflösung dieser Unterscheidung, Auflösung des Klassenverbandes und Lernen in wechselnden Gruppen; Gemeinschaftliches Lernen von Erwachsenen und Jugendlichen an gemeinsamen Aufgabenstellungen, Betreuung von Lerngruppen durch Expertenteams (zusammengesetzt aus Lehrkräften und weiteren Experten) auf Abruf durch die Lernenden, Virtualisierung des

		Lernens, Schule kommt zum Lernenden, Blended Learning, statt Klassenräume offene Lernfelder, (Schule mit flexiblen Wänden), Schule als Haus des Lernens für die Region (volles Haus den ganzen Tag) Lerngruppen und Betreuer teams planen Zeiteinteilung, Orte, Aufgabenstellungen weitgehend autonom, frei von Studentaktungen,....
Weitgehend beschränkt auf entweder rein schulische Formen oder auf Kooperation Schule – Betrieb im Rahmen der Dualen Ausbildung bzw. bei schulischen Formen mit Praktikum	Lernortkooperation	Einbeziehung aller Bildungsressourcen der Region im Rahmen eines Regionalen Netzwerkes (= Weiterführung der Idee der „Region des Lernens“ mit dem Regionalen Kompetenzzentrum als zentralem Knoten), vielfältige Formen der Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Bildungsträgern.
Lernen auf Vorrat	Zeitbezug	Arbeitsbegleitendes Lernen, lebenslanges Lernen
Noch überwiegend Tafel und Kreide zumindest im Theorieunterricht	Medien	Gezielte und überlegte Nutzung aller verfügbaren Medien, auch Integration von CBT und WBT
Know-how liegt bei der einzelnen Lehrkraft	Wissensbasis	Know-how liegt im Lehrerteam, das sich auf zukunftsfähige Instrumente des inner- und überschulischen Wissens- und Kompetenzmanagement stützt.
Überwiegend immer noch lehrerzentrierte Methoden	Methoden	Überwiegend Formen selbstgesteuerten Lernens
wenig	Abstimmung zwischen zu-liefernden und abnehmenden Schulen / Einrichtungen	intensiv, Bildungsgänge als Ketten aufeinander abgestimmter Glieder
Schule wird als Lernplatz für SchülerInnen wahrgenommen, teilweise zur Verwehranstalt degradiert	Bezug zum Umfeld	Schule ist der kompetente Gesprächspartner für alle Fragen beruflicher Kompetenzentwicklung (Unterhalb FH und Uni-Niveau) sowohl in inhaltlicher und methodischer Hinsicht. Schule ist gerade für Klein- und Mittelbetriebe wertvoller Unterstützer des innerbetrieblichen Lernens (Ausbilder arbeiten in der Schule, Lehrer nehmen Qualifizierungsaufgaben in Betrieben wahr (und das nicht als private Aktivität zum Zubrotverdienen sondern als integraler Bestandteil ihrer Lehrertätigkeit) Schüler, Meister,

		Ausbilder und Lehrer bearbeiten gemeinsam betriebliche Probleme und Aufgabenstellungen. Lehrer und betriebliche Führungskräfte begegnen sich auf Augenhöhe.
Einzelne Lehrkraft	Basiseinheit der Schule	Teams, die ein Bildungsangebot verantworten bzw. eine Gruppe von Bildungsangeboten
Kombination aus Basisdemokratie (Gesamtkonferenz) und Hierarchie	Organisationsprinzip	Dezentralisierte Organisation mit ausgewiesenem Managementsystem bei klarer Zuordnung von Zielen, Prozessen, Entscheidungskompetenz, Verantwortung und Rechenschaftspflicht zu jeder Organisationsebene und -einheit
Zentralistische Außensteuerung	Steuerung	Weitgehend dezentrale Selbststeuerung im Rahmen allgemeiner Zielvorgaben und Verfügbarkeit über zugewiesene Ressourcen.

Die bisherigen Angaben – die sicher noch lange nicht alle Veränderungsaspekte erfassen – betrachten zunächst einmal vor allem die sachlichen und strukturellen Veränderungen, die wahrscheinlich auf die Schulen zukommen. Diese Veränderungen werden begleitet mit Entwicklungen in folgenden Dimensionen:

- philosophische: Was ist der gute Sinn?
- kulturelle: Was sind die gemeinsamen Grundwerte?
- juristische: Was ist der rechtliche Rahmen?
- betriebswirtschaftliche: Wie optimiert man Input ⇔ Output?
- technische: Wie ist es bzgl. der Instrumente machbar?
- politische: Wie werden Machtverhältnisse beeinflusst?
- organisationspsychologische: Wie interagieren die Gruppen?
- individualpsychologische: Wie bewältigt der einzelne seine Ängste, wie befriedigt er seine Bedürfnisse?
- pädagogische: Wer sollte was wie lernen?
- systemische: In welcher Wechselwirkung stehen Teile und Ganzes?

Die strategische Entwicklung der Schulen

Ein Grundzug der Veränderung besteht in einer weitgehenden Verlagerung der Entscheidungen und der Verantwortung in die dezentralen Einheiten, mit dem Ziel, eine schnellere, flexiblere Anpassung an veränderte Anforderungen zu ermöglichen.

Grundannahme für eine Dezentralisierungsstrategie ist regelmäßig, dass die Bedingungen für erfolgreiches Handeln im Umfeld der dezentralen Einheiten (den Niederlassungen, hier die einzelne Schule) sehr unterschiedlich sind, dass diese Unterschiede in der Zentrale (hier die übergeordnete Schulbehörde, das Kultusministerium) nur beding erfasst und beantwortet werden können und dass einheitliche Antworten den Unterschieden vor Ort nicht gerecht werden.

Für die berufliche Bildung liegen die relevanten und regional unterschiedlich ausgeprägten Einflussfaktoren u.a. in

- demografischen Aspekten (Alterstruktur, Herkunft der Schüler, schichtenspezifische Aspekte);
- der regionalen Wirtschaftsstruktur;
- der Wettbewerbssituation auf dem Bildungsmarkt;
- finanziellen Ausstattung der Schulträger;
- der Art der Schule (Bündelschule oder Schwerpunktschule);
- ...

Damit Dezentralisierung wirklich erfolgreich wird, sind mindestens folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

1. Die dezentralen Einheiten sind so organisiert, dass sie sich selbst steuern können, d.h. sie haben ein funktionsfähiges Managementsystem mit einer differenzierten Zielstruktur, mit definierten Prozessen (Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozessen) und darin klaren Verantwortlichkeiten sowie mit einem Monitoringsystem, das zeitnah erkennen lässt, ob die jeweilige dezentrale Einheit ihre Ziele angemessen erreichen wird.
2. Es gibt Mechanismen, die die dezentralen Einheiten in das Ganze integrieren, also ein Managementsystem für das Gesamtsystem, was (neben den Anforderungen im vorangehenden Satz) auch noch darlegt, wie das Zusammenspiel zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten geregelt ist. Auch hier bedarf es eines Monitoringsystems bzw. Berichtswesens, das zeitnah anzeigt, ob sich das ganze System im Rahmen der Vorgaben entwickelt.

Dezentralisierung führt nur dann zu besseren Ergebnissen / Wirkungen, wenn die dezentralen Einheiten die Fähigkeit und den Willen zur Selbststeuerung systematisch ausbauen. Selbststeuerung wird realisiert durch ein System von Regelkreisen (Kybernetisches Modell lernender Organisationen). Dieses System von Regelkreisen bezogen auf eine Organisation nennt man Managementsystem

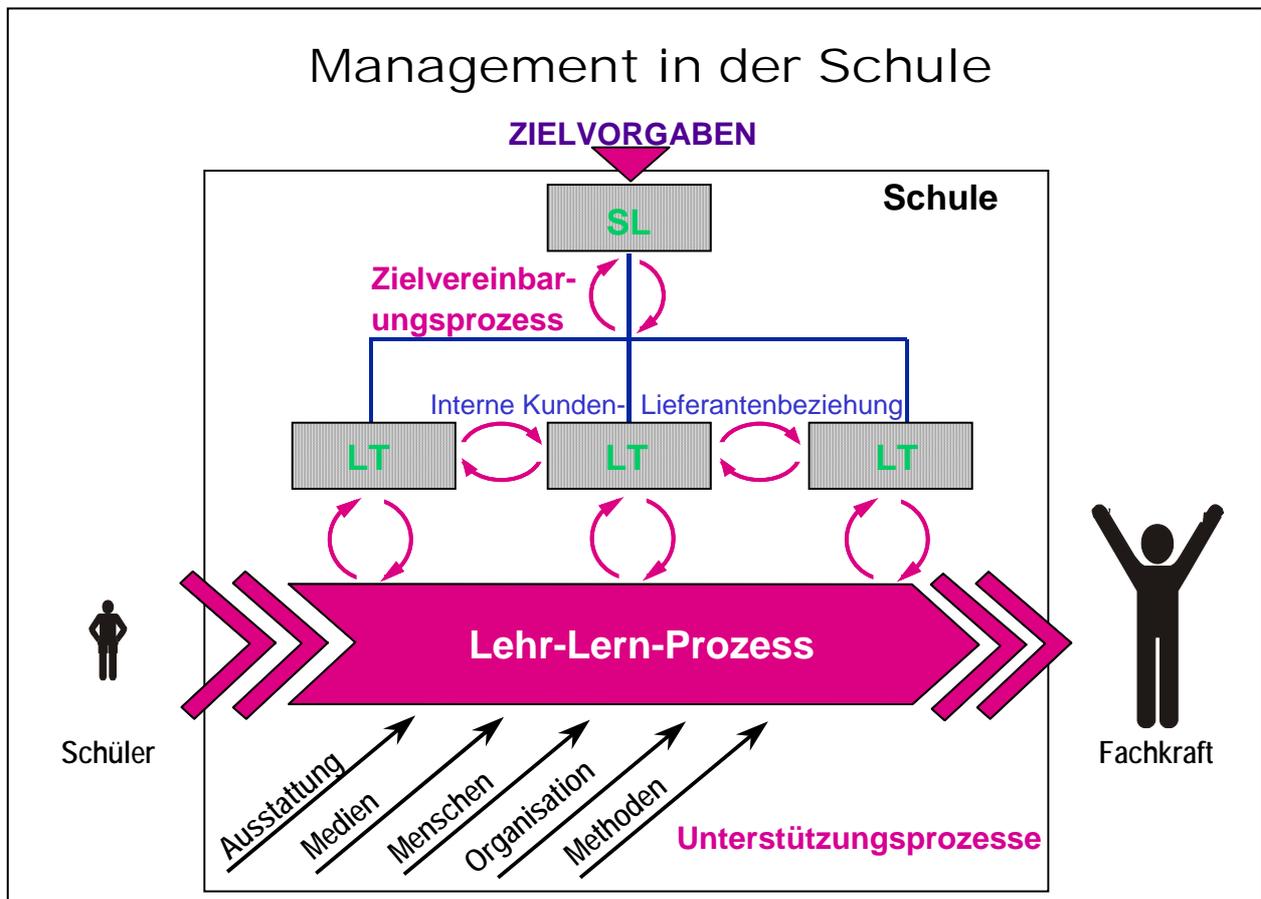
Selbststeuern heißt auch „selbst entscheiden“ und „selbst verantworten“. Dazu braucht man die Bereitschaft, diese Verantwortung auch zu tragen. Verantworten heißt, das eigene Verhalten gegenüber Auftraggeber und anderen Interessengruppen zu rechtfertigen, (Verantworten = Antworten geben = Rede und Antwort stehen = Transparenz = Verbindlichkeit). Und man muss die erforderlichen Kompetenzen haben, sowohl im Sinne von Können (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz der schulischen Entscheider) als auch im Sinne von Dürfen (Zuweisung und Abgrenzung von Entscheidungsbefugnissen). Nicht vergessen darf man auch die Tatsache, dass die Steuerungsaufgaben zusätzliche Ressourcen verbrauchen. Dies lässt sich jedoch rechtfertigen, wenn die Gesamteffizienz des Systems höher wird.

Das Grundmodell jeder Selbststeuerungsfähigkeit ist der Regelkreis, in der Technik bekannt aus der Mess- und Regeltechnik, in der Pädagogik bekannt als Modell der vollständigen Handlung, in der Managementlehre bekannt als Managementregelkreis. Analoge Modelle werden verwendet im Kontext der Informationsverarbeitung und in der Biologie / Medizin als System verzahnter Regelkreise (Biokybernetik). Die Grundlogik ist immer dieselbe, auch wenn die Darstellungsformen variieren.¹

Für die Schulen bedeutet dies, sie müssen für die Schule als Ganzes, für ihre Abteilungen, und für die Lehrerteams (eigentlich auch für jeden Lehrer und jeden Schüler) jeweils einen Regelkreis aus Zielklärung, Konzeptentwicklung, Konzeptumsetzung und Evaluation ausgestalten und inhaltlich füllen und sie müssen die Regelkreise über die verschiedenen Ebenen hinweg miteinander verzahnen. Dieses System der verzahnten Regelkreise ist das Managementsystem der Schule. Für die Frage, welche Arten von Zielen in Betracht kommen, was alles in den Konzepten zu regeln ist, was im Hinblick auf eine konsequente Umsetzung alles zu beachten ist und wie man die Ergebnisse und das Vorgehen evaluieren kann, ist das EFQM-Modell der umfassendste der bisher bekannten Referenzrahmen, insbesondere der einzige, dem explizit ein Modell der lernenden Organisation zugrunde liegt.

¹ Die wissenschaftlichen Grundlagen wurden mit der Begründung der Kybernetik in den 50iger Jahren gelegt. Insofern ist es unzutreffend, wenn heute behauptet wird, die Arbeit mit Qualitätsmanagementsystemen sei die (unzulässige) Übertragung von Modellen aus der Wirtschaft auf die Schulen. Richtig ist, dass es um die Nutzung von wissenschaftlich fundierten Modellen für die Schule geht, die die Wirtschaft für sich schon lange nutzt. Und für Schule wird es höchste Zeit

Folgende Abbildung soll den Zusammenhang der Fragestellung noch einmal verdeutlichen:



SL = Schulleitung; LT = Lehrerteam

Ausgangspunkt sind die Qualitätsstandards, die eine Fachkraft mindestens erfüllen muss, also das Qualifikations- und Kompetenzprofil.

Die Lehr-Lern-Prozesse sind so zu gestalten, dass sie die Schüler, so wie sie aus den allgemeinbildenden in die berufsbildende Schule kommen, zum angestrebten Lernerfolg führen.

Letztendlich bedeutet dies für die Schulen, dass sie ihre Zielstruktur (über- und untergeordnete Ziele, kurz- mittel- und langfristige Ziele, Ziele bezogen auf Output bzw. Outcome, bezogen auf Prozesse und bezogen auf Innovation) klären müssen. Sie müssen diesen Zielen Prozesse (Vorgehensweisen) zuordnen. Sie müssen für diese Prozesse und für die Zielerreichung Verantwortlichkeiten und Beteiligungen klären (bisher als Ablauforganisation bezeichnet, jetzt spricht man von Geschäftsprozessmanagement). Sie müssen diese Prozesse und Verantwortlichkeiten zueinander in Beziehung setzen, also die Strukturen der Organisation festlegen und die Schnittstellen definieren. (Bisher als Aufbauorganisation bezeichnet.) Und sie müssen passend zu dieser Organisation das Berichtswesen definieren (verbale Ziele; Indikatoren / Kennzahlen und zugehörige Messverfahren/-instrumente, Ziel- bzw. Sollwerte, Verantwortliche für die Zielerreichung = Adressaten der Messergebnisse; Maßnahmen zur Erreichung der Ziele; Planung der erforderlichen Ressourcen für die Maßnahmen).

Wenn die Strukturen geschaffen sind, ist ein Zielvereinbarungsprozess zu etablieren und auszugestalten, über den die Aktivitäten der verschiedenen Organisationseinheiten aufeinander abgestimmt werden. Dazu sind die Feedbackmechanismen auszugestalten.

Auf ein Problem sei an dieser Stelle ausdrücklich hingewiesen: Viele LehrerInnen verbinden mit dem Prinzip der Selbststeuerung, dass die Schule nunmehr selbst über alle Angelegenheiten entscheiden kann. Dies ist aber nur insoweit richtig, als dies einer optimalen Erreichung der vorgegebenen bzw. mit den übergeordneten Instanzen abgestimmten Ziele dient und die gültigen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Anders ausgedrückt, **es geht um eine größere Autonomie bezüglich des Vorgehens bei gleichzeitig höherer Verbindlichkeit bzgl. der zu erreichenden Ziele.**

Also geht es immer um eine begrenzte Selbststeuerung innerhalb definierter Grenzen. Und das Klären dieser Grenzen, das Aushandeln der Ziele und der Freiheitsgrade ist selbst eine wichtige Komponente des anstehenden Transformationsprozesses.

Der Aufbau des Managements ist kein Selbstzweck! Er dient einer besseren Selbststeuerung, die sich wiederum an einer besseren Zielerreichung messen lassen muss.

Das Thema „Organisationsentwicklung“ ist ja auch für Schule keine neue Angelegenheit. Und viele Organisationsentwickler müssen sich mit dem Vorwurf auseinandersetzen, dass die verschiedenen Schulentwicklungsprojekte zwar viel Aufwand gekostet haben, der Erfolg aber eher zweifelhaft ist. An dieser Stelle kann und soll nicht bewertet werden, ob dieser Vorwurf immer gerechtfertigt ist². Aber unabhängig davon ist der im Vorwurf steckende Hinweis ernst zu nehmen: Die aktiven und engagierten LehrerInnen sind auch ohne Schulentwicklungsprojekte stark belastet. Insgesamt stehen nur wenig finanzielle und personelle Ressourcen für Schulentwicklung bereit. Damit sind alle, die Schulentwicklung vorantreiben wollen, gehalten, sehr genau zu überlegen, welches Vorgehen ein optimales Verhältnis von Aufwand und Verbesserung der schulischen Leistungen erbringen.

Die Problematik in dieser Aussage steckt im Begriff der „schulischen Leistung“. Die Kriterien guter schulischer Leistung sind nur in Ansätzen definiert und die einschlägigen Kriterien guten Unterrichts greifen zu kurz. Daraus folgt, dass die Klärung der Erfolgsmaßstäbe am Anfang der Schulentwicklung und des Aufbaus eines schulischen Managementsystems stehen muss.

Wenn die Maßstäbe klar sind, ist festzustellen, ob der Zielerreichungsgrad ausreicht. Wenn der Zielerreichungsgrad unbefriedigend ist, oder wenn absehbar ist, dass der Zielerreichungsgrad in Zukunft voraussichtlich zu niedrig sein wird, sind die zugehörigen Prozesse zu optimieren. Falls sich die Prozesse nur optimieren lassen, wenn die Rahmenbedingungen verbessert werden, dann ist eben an den Rahmenbedingungen zu arbeiten. Anders ausgedrückt: Or-

² Ich habe den Eindruck, dass vieles, was sich an Schulen in den letzten Jahren positiv entwickelt hat, zu wenig gewürdigt wird, während die Schwierigkeiten und Misserfolge überbewertet werden.

Organisationsentwicklung ist nur gerechtfertigt, wenn die Veränderung der Rahmenbedingungen zur Optimierung der Prozesse und dies zur Verbesserung der Zielerreichung führt.

Das Fatale an Schulentwicklung über das Fehlen der konsensfähigen Erfolgskriterien hinaus ist nun, dass häufig auch weder die Prozesse noch die Verantwortlichkeiten noch die Entscheidungsstrukturen an einer Schule dezidiert geklärt sind. Meist gibt es nur Versatzstücke. Das führt dann dazu, dass am Beginn des Organisationsentwicklungsprozesses erst einmal die Entscheidungsstrukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten zu klären sind, auf die sich die Schulentwicklung beziehen soll und in deren Rahmen die Schulentwicklungsaktivitäten sich vollziehen sollen: Eine Katze, die sich in den Schwanz beißt. Es ergeben sich Voraussetzungen für den Schulentwicklungsprozess, die eigentlich erst als Ergebnis des Prozesses geschaffen werden.

Als Ausweg aus diesem Dilemma bleibt nur, dass man mit einer vorläufigen Zielstruktur, Prozesslandkarte, Organigramm (ggf. relativ willkürlich festgelegt durch die Schulentwicklungsgruppe) die Arbeit beginnt und dann im weiteren Verlauf der Schulentwicklung die gerade geschaffene Struktur optimiert ggf. sogar noch einmal grundsätzlich revidiert.

Exkurs über den Zusammenhang von Unterrichtsqualität und Organisationsentwicklung:

Viele Kolleginnen und Kollegen befürchten, dass das skizzierte Vorgehen nicht der Verbesserung des Unterrichts dient, sondern an der Kernaufgabe von Schule vorbeigeht. Dazu ist folgendes zu bedenken:

Vergleicht man das Qualitätsmanagement in einem Produktionsbetrieb mit dem in der Schule, wird ein gravierender und unbedingt zu beachtender Unterschied deutlich: Im Produktionsbetrieb hat man es mit einem sehr häufig in gleicher Form wiederkehrenden Prozess zu tun. Es macht also Sinn, diesen Prozess sehr detailliert – im Extremfall Handgriff für Handgriff – zu beschreiben und festzulegen. Durch die exakte Durchführung des Prozesses gewährleistet man die angestrebte Produktqualität.

In der Schule ist das nicht so: Jede Unterrichtsstunde ist anders! Was in einer Klasse zu guten Ergebnissen führt, verläuft in einer anderen Klasse völlig unbefriedigend. Und was der einen Lehrkraft gut von der Hand geht, wird bei einer anderen zur „Katastrophe“.

Nach wie vor ist es so, dass einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren unterrichtlicher Tätigkeit die Persönlichkeit der Lehrkraft ist. Insofern macht es Sinn, nicht im Detail (durch wen auch immer) vorzuschreiben, wie der einzelne Unterricht abzulaufen hat. Es muss im Hinblick auf die methodische Ausgestaltung von Unterricht ein relevanter Freiraum für die einzelne Lehrkraft verbleiben (pädagogische Freiheit)!

Diese Setzung hat maßgeblichen Einfluss auf das Thema „Qualität im Unterricht“, weil es bedeutet, dass eine **unmittelbare Beeinflussung** der Unterrichtsqualität durch Dritte **nicht möglich** ist. Bleibt also die Frage, wie man die Unterrichtsqualität **indirekt** beeinflussen kann. Meines Erachtens sind folgende Einflussmöglichkeiten zu erkennen:

- Differenzierte Festlegung der Lernziele und Evaluation des Lernerfolges
- Abstimmung von „Pädagogischen Grundsätzen“ im Kollegium und im Lehrerteam

- Verbesserung der Rahmenbedingungen
- Qualifizierung der Lehrkräfte

Es sollte zwar eine weitgehende Freiheit für die Lehrkraft geben, **wie** sie im Unterricht methodisch vorgeht, es kann ihr aber **nicht freigestellt sein, was als Ergebnis** dabei herauskommt. Damit kommt der differenzierten **Festlegung der Lernziele** und der **Überprüfung der Lernzielerreichung** eine besondere Bedeutung zu. Hierbei ist zu beachten, dass es für die Lernziele Vorgaben gibt (Rahmenlehrplan, Prüfungsanforderungen), dass dies allein aber nicht genügt. Da wäre zum einem noch der Bildungsauftrag des nds. Schulgesetzes, da sind zum anderen in der Regel weitergehende Aussagen im Leitbild zu dem, was die SchülerInnen aus der Schule mitnehmen sollen (Persönlichkeitsentwicklung) und da sind in den neueren, sog. gestaltungsoffenen bzw. prozessorientierten Ausbildungsordnungen die Hinweise, dass die Qualifikationen entsprechend des Standes der Technik und der Gestaltung der betrieblichen Abläufe zu vermitteln sind. Es bedarf also hier noch der Klärung, wie diese Ziele für den jeweiligen Ausbildungsgang zu konkretisieren sind. Diese Festlegungen kann meines Erachtens nicht mehr der einzelne Lehrer treffen, weil viele Lernziele nicht mehr im Rahmen eines Faches sondern nur im Rahmen ganzheitlicher Curricula zu vermitteln sind. Dies kann nur das Team der für den jeweiligen Ausbildungsgang zuständigen Experten leisten. Und darin liegt meines Erachtens die besondere Bedeutung der Lehrerteams, dass sie durch die **Festlegung der übergreifenden Lernziele** (die neben den Vorgaben auf entsprechenden Bedarfsermittlungen beruhen müssen), durch die Evaluation der Lernergebnisse und durch die gemeinsame **Reflektion der ganzheitlichen Curricula** die einzelnen Lehrkräfte einbinden, ohne die Freiheit der konkreten Unterrichtsgestaltung all zu sehr einzuschränken. Eine Einschränkung erfolgt nur insoweit, als die einzelne Lehrkraft überlegen muss, ob ihr Vorgehen geeignet ist, die verabredeten Ziele zu erreichen. Sie tritt also ein wenig ihrer Gestaltungsautonomie an das Lehrerteam ab. Dies scheint aber gerechtfertigt zu sein, da die „Pädagogische Freiheit“ ja nicht soweit gehen kann, dass auch solche Vorgehensweisen unberührt bleiben, die offensichtlich die Zielerreichung bedrohen.

Deutlich wird hier, dass die Unterrichtsqualität vor allem diskutiert werden muss unter der Fragestellung, welche Kompetenzen, Einstellungen, Werthaltungen usw. die SchülerInnen eigentlich schlussendlich erwerben sollen. Deutlich wird daran weiterhin, dass man gute, auf diese Ergebnisse bezogene **Evaluationsinstrumente** braucht. Dabei liegt das Problem nicht so sehr bei der Evaluation der erworbenen Fachkompetenz, schwierig ist und bleibt aber sehr wohl die Bewertung erworbener personaler, sozialer und methodischer Kompetenzen sowie die Beurteilung von Werthaltungen und Einstellungen. Schwierigkeit hin oder her, genau hier muss der Hebel ansetzen.

Es zeichnen sich gewisse berufsübergreifende Trends ab, Stichworte sind **Handlungs- und Prozessorientierung**. Angesichts dieser Entwicklung wird deutlich, dass klassische und weit verbreitete Unterrichtsformen bestenfalls nur bedingt geeignet sind, die geforderten überfachlichen Kompetenzen zu vermitteln. Vor diesem Hintergrund kann es einen guten Sinn machen, dass die Schule für alle LehrerInnen **maßgebliche Leitlinien zur Gestaltung von Lernarrangements** ausarbeitet. Dies kann der einzelnen Lehrkraft eine wichtige und hilfreiche Orientierung geben, ersetzt aber nicht die Anwendung dieser Richtschnur im täglichen Unterrichtshandeln. Auch hier kann das Lehrerteam eine geeignetes „Instrument“ sein, um die Arbeit des einzelnen Lehrers zu unterstützen.

Wenn für jeden Ausbildungsgang klar ist, welche Lernziele angestrebt werden, wie optimale Lernarrangements gestaltet werden sollten, wie die Evaluation durchgeführt werden soll und wie sichergestellt wird, dass aus den Evaluationsergebnissen die erforderlichen Konsequenzen gezogen werden, dann geht es um die **Optimierung der Schulorganisation**, sprich Organisationsentwicklung. Die Organisation muss in ihren Abläufen und Strukturen so gestaltet werden, dass eben die Arbeitsbedingungen für die einzelnen Lehrkräfte resp. die Lehrerteams optimal sind. Für alle Organisationsentwicklungsmaßnahmen ist es deshalb sehr wichtig, dass sie von den **angestrebten Ergebnissen** (Wirkungen) und der Optimierung der Prozesse abgeleitet werden. Nur so wird es wahrscheinlich, dass sich die Organisationsentwicklungsarbeit auch in einer „messbaren Verbesserung der schulischen Arbeit“ niederschlagen.

Bleibt zum Schluss nur noch der (eigentlich triviale) Hinweis auf die Qualifizierung der Lehrkräfte. Die Schule ist vom Charakter her eine Expertenorganisation, die Wertschöpfung beruht auf der Expertise der LehrerInnen. Angesichts des schnellen Wandels der Anforderungen unterliegt aber auch das Können der Lehrkräfte einer relativ kurzen Halbwertszeit. Es bedarf deshalb der gezielten und ständigen Investition in die Kompetenzen der LehrerInnen. Wichtig ist allerdings auch hier, dass die Weiterbildung auf einer gründlichen Bedarfsanalyse beruht und dass der Transfer des Gelernten in den Schulalltag durch entsprechende Regelungen und Rahmenbedingungen gewährleistet wird.

Es gibt keinen Unterschied zwischen dem Aufbau eines Managementsystems und dem Aufbau eines *umfassenden* Qualitätsmanagements (TQM).

Inzwischen ist es so, dass der Aufbau eines Qualitätsmanagements zum Allheilmittel der Schulentwicklung stilisiert wird. Diese Aussage ist problematisch, wenn man das Qualitätsmanagement reduziert auf die Definition verschiedener Qualitätsansprüche an guten Unterricht (sowie weiterer operativer Aspekte) und bei der Feststellung von Defiziten einzelne Verbesserungsmaßnahmen einleitet. So optimiert man zwar die bestehenden Schulen (was auch schon ein erstrebenswerter Fortschritt wäre), aber so gestaltet man nie und nimmer die Veränderung einer Berufsbildenden Schule in ein Regionales Kompetenzzentrum.

Versteht man aber ein Qualitätsmanagement im umfassenden Sinne (TQM) und bezieht alle Aspekte einer Organisation in die Betrachtung ein, also auch Fragen nach der angemessenen Befriedigung der legitimen Ansprüche aller Interessengruppen, Fragen der Führung, der Strategie etc. dann verschwindet der Unterschied zwischen dem Qualitätsmanagement und dem allgemeinen Managementsystem (denn es kann ja dann kein anderes Managementsystem neben dem Qualitätsmanagement mehr geben). Genauso verschwindet der Unterschied zwischen der Gestaltung des Managementsystems und der strategisch ausgerichteten Schulentwicklung. Denn die Schule mittel- und langfristig auf Erfolgskurs halten heißt, die Abläufe und Strukturen so zu gestalten, dass ein Optimum erreicht wird zwischen Ressourceneinsatz und Erfüllung der Anforderungen.

Das EFQM-Modell ist ein Referenzrahmen sowohl zur Diagnose einer Organisation auf Stärken und Verbesserungsbereiche als auch zur Konstruktion einer lernenden, auf nachhaltigen Erfolg ausgerichteten Organisation.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile und ein Qualitätsmanagement ist mehr als die Summe einzelner Verbesserungsmaßnahmen. Allein dadurch, dass man Dies und Jenes verbessert, entsteht noch nicht automatisch und schon gar nicht sehr effizient eine wirksam gestaltete Schulorganisation.

Das EFQM-Modell gibt zum Aufbau einer wohlgestalteten Organisation allgemeine Hinweise, die man erkennt, wenn man sich nicht darauf beschränkt, die Teilkriterien und Ansatzpunkte als Checkliste zu benutzen. Folgendes ist zu beachten: Das EFQM-Modell besteht aus **drei** großen Komponenten: Den **acht Grundkonzepten** (elementaren Prinzipien), der **RADAR-Logik** und den **neun Kriterien**. Jede Komponente enthält wichtige Hinweise zum Aufbau eines (Qualitäts-) Managementsystem³

Die acht Grundkonzepte⁴ zeigen, dass das Modell auf grundlegenden Wertentscheidungen beruht. Erst vor dem Hintergrund dieser Prinzipien gewinnen die RADAR-Logik und die Kriterien ihren Sinn. Verliert man diesen Zusammenhang aus dem Blick, geht die **innere Logik des Modells** verloren und man verzettelt sich in Details.

Insbesondere ist zu beachten, dass es kein Qualitätsmanagement geben kann, ohne dass es für die jeweilige Institution eine den EFQM Grundkonzepten kompatible Orientierung (ein Leitbild, ein Vision-Mission-Werte-Statement o.ä.) gibt. Diese Grundsatzerklärung muss so formuliert sein, dass sich daraus die Ziele / Kriterien für Erfolg und Qualität ableiten lassen. Das Leitbild ist die Spitze der Zielstruktur einer Organisation (siehe EFQM-Teilkrit.1a). Es müssen sich Aussagen ableiten lassen, zu dem,

- was die Institution an Nutzen stiftet für ihr jeweiliges Umfeld und ihre Interessengruppen (Mission),
- wohin sich die Schule mittel- und langfristig entwickeln will, welches Ideal sie anstrebt (Vision) und
- welche Spielregeln (Werte) sie im Umgang mit ihren Kunden und sonstigen Partnern einzuhalten bemüht ist.

Für den Aufbau eines Qualitätsmanagements folgt daraus, dass jede Schule ein entsprechendes Leitbild braucht. Gibt es bereits ein Leitbild, so ist zu überprüfen, ob es den definierten Anforderungen genügt. Ist das der Fall, ist damit eine wichtige Voraussetzung für die Ableitung der Qualitätskriterien gegeben.

Zu beachten ist dabei, dass man Qualitätskriterien immer auch (und dass sollte bereits im Leitbild zum Ausdruck kommen) unter Beachtung der Anforderungen **aller** relevanten Interessengruppen definiert. Ein Qualitätsmanagement nach EFQM betont dies ausdrücklich, zum einem durch die bereits erwähnten 8 Grundprinzipien, zum anderen aber auch dadurch, dass

³ Im Sinne von TQM gibt es keinen Unterschied mehr zwischen einem Qualitätsmanagementsystem und einem Managementsystem

⁴ Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, Führung und Zielkonsequenz, Management mit Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften, Soziale Verantwortung.

es bei den Ergebniskriterien nachdrücklichen Wert auf die Zufriedenheit der Kunden (Krit. 6), der Mitarbeiter (Krit. 7) und des gesellschaftlichen Umfeldes (Krit. 8) legt.

Auch in verschiedenen EFQM-Befähigerkriterien wird wiederholt danach gefragt, inwieweit die Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen berücksichtigt wurden. (Siehe z.B. die Teilkrit. 2a – Umfeldanalyse - und 5c –Entwicklung neuer Produkte.)

Die RADAR-Logik macht deutlich, dass für **alle Handlungen** jedes einzelnen Organisationsmitgliedes, **jeder Organisationseinheit** und der ganzen Organisation geklärt sein soll

- welche **Ziele** angestrebt werden (Results);
- welche **Konzepte** oder Pläne vorliegen, um die Ziele zu erreichen (Approach);
- mit welcher Konsequenz die Konzepte angewendet und **umgesetzt** werden (Deployment);
- in welcher Form Ergebnisse erfasst (gemessen, eingeschätzt) und die Vorgehensweisen **evaluiert** werden (Assessment and Review) und – damit schließt sich der Regelkreis – inwieweit die angestrebten Ziele (Results) erreicht werden.

Für den Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen folgt daraus, dass man die Schule als **Netzwerk von Prozessen** bzw. **verzahnter Regelkreise** ausgestaltet, wobei für jeden Prozess (jedes Vorgehen) mindestens anzugeben ist,

- womit der Prozess beginnt (**Input**, Auslöser);
- welche **Schritte** er durchläuft,
- welches Ergebnis er erzeugt (Produkt, **Output**, Outcome);
- wer für diesen Prozess und die Zielerreichung **verantwortlich** ist;
- anhand welcher **Indikatoren** festzustellen ist, ob der Prozess effektiv und effizient ist, und
- vermittels welcher Mechanismen eine **Nachsteuerung** des Prozesses, bzw. eine **Optimierung** des Prozesses erfolgen soll.

(Siehe auch das EFQM-Grundprinzip „Management vermittels Prozesse und Fakten“) Dazu identifiziert man zuerst alle relevanten Prozess und definiert dann eine **Prozesslandkarte**, die das Zusammenwirken aller Prozesse veranschaulicht. Anschließend gestaltet man die einzelnen Prozesse aus und führt sie systematisch ein.

Zu beachten ist, dass die konkreten Prozesskennzahlen zu den übergeordneten Zielen aus dem Leitbild passen müssen: **Keine Prozesse ohne zugehörige Ziele, keine Ziele ohne zugehörige Prozesse!** Die Gesamtheit aller Ziele mit den zugeordneten Erfolgskriterien sowie Messverfahren und –instrumenten nennt man dann ein **Evaluationssystem**. (Und das ist mehr als die vereinzelt Befragungen verschiedener Zielgruppen, deren Ergebnisse oft nur bedingt Rückschlüsse auf die Zielerreichung der Organisation und deren Vorgehen zulassen.)

Die 9 Kriterien mit ihren Teilkriterien und Ansatzpunkten machen deutlich, was alles für eine funktionierende Organisation erforderlich ist:

- Ein definiertes Leitbild (Mission, Vision, Werte) und eine **Führung**, die es versteht, die Organisation so zu gestalten und die Ressourcen so einzusetzen, dass die Organisation nachhaltigen Erfolg hat. (Krit 1);
- Eine **Strategie**, die fundiert darlegt, wie der langfristig angelegte Erfolgskurs aussieht (Krit. 2);
- Ein **Mitarbeitermanagement**, das dafür sorgt, dass die richtigen Leute mit den richtigen Kompetenzen zur rechten Zeit an der richtigen Stelle ihren Beitrag zum Ganzen leisten und dafür angemessen behandelt, unterstützt und entlohnt werden (Krit. 3);
- Ein **Ressourcenmanagement**, das alle anderen Ressourcen (Partner, Finanzen, Gebäude, Einrichtungen, Technologie und Wissen) auf die Strategie ausrichtet (Krit.4);
- Die Gestaltung aller **Prozesse** in einem ganzheitlichen Prozessnetzwerk unter besonderer Beachtung der Prozesse zur Entwicklung neuer Bildungsangebote und zur Realisierung der bestehenden Bildungsangebote (Krit 5);
- Ein **Evaluationssystem**, das entsprechend der aus dem Leitbild abgeleiteten Zielstruktur geeignet ist, den Zielerreichungsgrad zu bestimmen und daraus Rückschlüsse auf die Qualität des Vorgehens zu ziehen als Grundlage für Verbesserungen im Kleinen wie im Großen. (Krit. 6 bis 9).

Diese Darstellung möchte deutlich machen, dass es bei dem Anspruch, ein Managementsystem für einen **zunehmend selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Bildungsdienstleister mit messbar besserer Qualität der schulischen Arbeit** – und das ist doch der Sinn der Übung - aufzubauen, erforderlich ist, dass man zuerst eine Grobskizze von dem „**Gesamtgebäude**“ erarbeitet, ehe man an die Ausarbeitung einzelner „Gebäudeteile“ geht. Man geht sonst das Risiko ein, dass man sehr viel Energie verbraucht für Aspekte, die für die weitere Entwicklung nur von untergeordneter Bedeutung sind, während man die „tragende Konstruktion“ nicht in Angriff nimmt.

Für den **Aufbau eines Qualitätsmanagements** ergeben sich aus den bisherigen Darstellungen in der Regel folgende Schritte, (wobei auf jeweils Vorhandenes aufzubauen ist). Das unten dargestellte Vorgehen ergibt sich direkt aus dem EFQM-Modell selbst:

1. Leitbild ausarbeiten bzw. überprüfen (Krit 1a);
2. Rolle von formeller Schulleitung und Schulentwicklungsteam / Steuergruppe klären (Krit 1b);
3. Unter Beachtung der Chancen und Risiken des Umfeldes und der Anforderungen der Interessengruppen⁵ bei gleichzeitiger Berücksichtigung der eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche (bekannt aus der Selbstbewertung nach EFQM) eine Schulentwicklungsstrategie skizzieren; (Krit. 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c), inkl. einer Zielstruktur;
4. Strategische Projekte festlegen und Projektmanagement ausgestalten (Krit. 2d);
5. Evaluationssystem passend zur Zielstruktur ausarbeiten (Krit. 2d, 6; 7, 8, 9)
6. Prozessmanagement aufbauen (Krit. 5);
7. Personalmanagement ausgestalten und insb. Teamstrukturen klären (Krit 3);
8. Management der Ressourcen ausgestalten (Krit 4);
9. Evaluation durchführen und deren Ergebnisse für die weitere Optimierung der Strukturen und Vorgehensweisen nutzen (Krit. 6, 7, 8, 9)(Weiter mit 1)

⁵ diese ergeben sich aus einer entsprechenden Umfeld- und Stakeholderanalyse