

Jenny Becker, Susanne Korsmeier, Tilo Pfeifer und Nikolai Schmidt:

Der Ludwig-Erhard-Preis als sinnvoller Zielkorridor für Schulentwicklungsprozesse

In der Ausgabe der Pädagogischen Führung 2/97 wurde in dem Beitrag "Qualitätssicherung durch Qualitätsentwicklung in der Schule" von Dr. Walter Weibel der aktuelle Diskussionsstand zur schulspezifischen Qualitätsentwicklung beschrieben. Der Autor zeigt die Verwendbarkeit des EFQM-Modells im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen auf und verweist auf das Projekt der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz "Qualitätsentwicklung in der Sekundarstufe II". EFQM steht als Abkürzung für "European Foundation for Quality Management" und zielt auf umfassende Qualität von Prozessen innerhalb einer Institution oder einer Abteilung, die durch einen Preis (den European Quality Award - EQA) ausgezeichnet werden kann. Ein weiteres Beispiel für die Verbreitung und Anwendbarkeit dieses Qualitätsmodells zeigt sich im Rahmen der Bundesinitiative "Qualitätssicherung in der Kinder und Jugendhilfe" des Ministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Hier findet das EFQM-Modell als möglicher Orientierungsrahmen für Qualitätssicherung der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung Berücksichtigung.¹

Im Mai 1995 hat das Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW) in Nordrhein-Westfalen ein Projekt zur "Untersuchung von Ansätzen zur Optimierung und Flexibilisierung des Systems Berufsschule vor dem Hintergrund strukturellen Wandels" ins Leben gerufen.² Das dreijährige QuiBS-Projekt (Qualitätsmanagement in Berufsbildenden Schulen) soll exemplarisch untersuchen, inwieweit der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems auf der Grundlage des TQM-Gedankens zur ständigen Verbesserung der Bildungs- und Erziehungsprozesse in Berufsbildenden Schulen beitragen kann.³ TQM als Abkürzung für "Total Quality Management ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg, sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt" (nach DIN EN ISO 8402).

Die im Rahmen des QuiBS-Projektes gesammelten Erfahrungen im staatlichen Bildungssystem zeigen, daß die Lehrerinnen und Lehrer in starkem Maße qualitätsorientiert sind⁴, ein überwiegender Anteil dieses Personenkreises ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000-4 jedoch ablehnt.⁵

Das Normensystem der DIN EN ISO 9000ff enthält Empfehlungen für die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Ziel ist es, ein System einzurichten, das dafür sorgen soll, daß in allen Stadien des Prozesses zur Erbringung der Dienstleistungen (hier: der Bildungs- und Erziehungsprozesse) die angestrebte Qualität auch tatsächlich erreicht wird. Ist ein solches System eingerichtet und entsprechend dokumentiert,

gibt es die Möglichkeit, sich von einer externen Stelle (TÜV, Certqua u.v.m.) zertifizieren zu lassen, d.h. es wird bescheinigt, daß das System der Norm ISO 9001 entspricht.

Pädagogische Freiheit läßt sich nach Meinung der betroffenen Lehrer aber nicht normen, und ihr Bildungs- und Erziehungsauftrag kann nicht in ein genormtes System gepreßt werden, das von technischen Begriffen geprägt ist und einen bildungsfernen Sprachgebrauch forciert.

Während ein QM-System nach DIN EN ISO 9000ff von den Betroffenen häufig abgelehnt wird, und auch von den zuständigen Ministerien eine Zertifizierung kritisch hinterfragt wird, zeigen erste Workshoperfahrungen und Diskussionen, daß die Qualitätspreise als Orientierungshilfe und Maßstab der kontinuierlichen Verbesserung von Bildungs- und Erziehungsprozessen eine höhere Akzeptanz finden.⁶ Neben dem europäischen Qualitätspreis (EQA) fördert auch der nationale Ludwig-Erhard-Preis (LEP) die ganzheitlich angelegte TQM-Philosophie und basiert auf dem EFQM-Modell.

Das DIN ISO-Modell und das dem TQM zugrundeliegende EFQM-Modell haben nur zum Teil gleiche Inhalte und sind in Aufbau, Methodik und erreichbaren Ergebnissen nur bedingt miteinander vergleichbar. Über die DIN EN ISO 9000ff geht die Systembewertung nach dem EFQM-Modell in doppelter Hinsicht hinaus: Zum einen enthält es mit der Berücksichtigung

- der Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit,
- der Kundenorientierung und -zufriedenheit
- sowie mit der Anforderung, Ergebnisse eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nachzuweisen,

genau die Aspekte, deren weitgehendes Fehlen im Hinblick auf die DIN EN ISO 9000ff kritisiert wurden. Zum anderen liegt für alle Kriterien eine Konkretisierung anhand verschiedener Fragenkataloge vor.⁷

Die verstärkte Berücksichtigung des Menschen als Kunden und Mitarbeiter (vgl. Bild 1: 38 Prozent der in die Bewertung eingehenden Kriterien) führt zu einer erhöhten Attraktivität der TQM-Philosophie in pädagogischen Arbeitsfeldern sowie in Bildungs- und Erziehungsprozessen.⁶ Das Prinzip der ständigen Verbesserung basiert auf dem sog. Deming-Zyklus, der auch als Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) bezeichnet wird. "Im Deming-Zyklus wird gemäß den Grundhaltungen von Deming davon ausgegangen, daß jeder Vorgang als Prozess betrachtet und als solcher schrittweise verbessert werden kann"⁸. Somit ist zunächst ein Plan für eine effektive Verbesserung zu entwickeln. Dieser wird von den Führungskräften in Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern gemeinsam entwickelt und an den Unternehmensgrundsätzen und den möglichen Ressourcen ausgerichtet. Die Umsetzung erfolgt in den unternehmensspezifischen Prozessen. Anschließend sind die Prozeßergebnisse festzuhalten und zu überprüfen. Dies erfolgt anhand der Kriterien der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, der gesellschaftlichen Verantwortung sowie

der Geschäftsergebnisse. Die Analyse der Ergebnisse fließt als Veränderungspotential in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein.

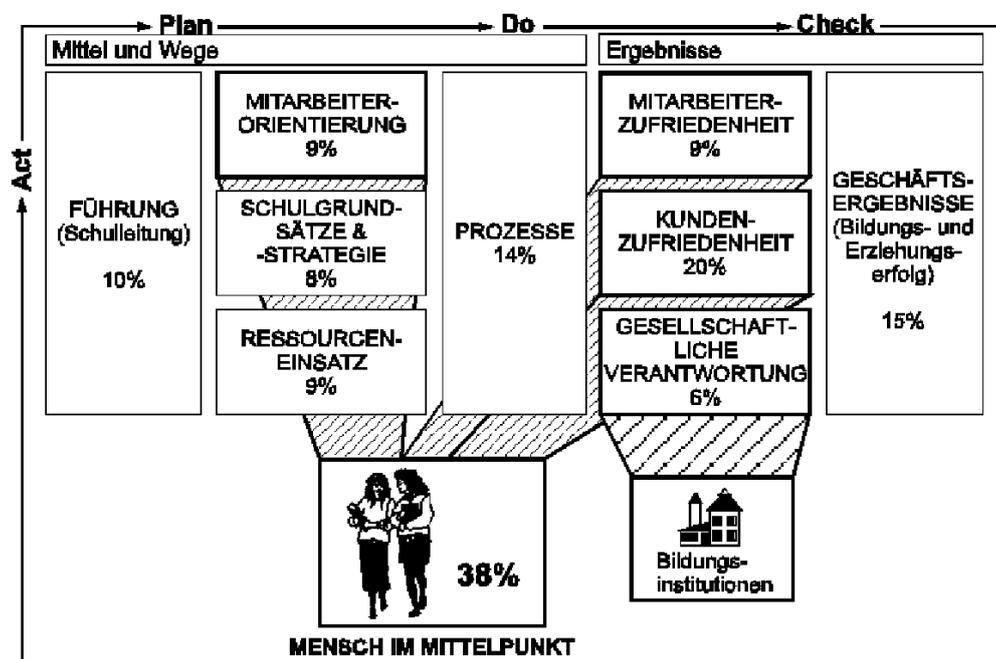


Bild 1: Der Mensch im Mittelpunkt des LEP-Modells

Die LEP-Kriteriengruppe "Mittel und Wege" beschreibt das Führungsverhalten, die Mitarbeiterorientierung, die Unternehmenspolitik und -strategie, den Ressourceneinsatz sowie eine konsequente Ausrichtung auf Prozesse. Eine Schule müsste sich somit folgenden Fragen stellen:⁹

Wie wird eine umfassende Qualität im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch die Schulleitung eingeführt und durchgesetzt sowie ein positives Klima dafür geschaffen? Kann z.B. die notwendige Bereitstellung von Ressourcen und eine Anerkennung der Mitarbeiterleistung festgehalten werden?

Wie werden die Mitarbeiterpotentiale freigesetzt, um die Bildungs- und Erziehungsprozesse orientiert an den Schulgrundsätzen ständig zu verbessern? Werden z.B. in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen die Ziele und die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhoben?

Gibt es Schulgrundsätze und Strategien, diese zu leben? Wie spiegeln diese den gesellschaftlichen Auftrag und die schulspezifischen Werte wider und setzen ihn in ein Qualitäts- und Schulentwicklungskonzept um? Was gibt es für Grundsätze zur Festlegung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung der Schulgrundsätze und -strategien?

Wie werden die Schulgrundsätze und -strategien durch einen geeigneten Ressourceneinsatz (personell, finanziell, materiell z.B. technisch und räumlich) realisiert.

Wie werden die Kern- und Begleitprozesse der Schule identifiziert, überprüft und entsprechend der Schulgrundsätze sowie der sich verändernden Rahmenbedingungen kontinuierlich verbessert? Liegen für den Kernprozeß Unterricht Zielvereinbarungen zur Planung, Durchführung und Beurteilung (Evaluation) vor? Werden die Begleitprozesse, die die Personen, Finanzen, Informationen und Betriebsmittel (Mobiliar z.B.) betreffen, beschrieben, bekanntgemacht und akzeptiert?

Die LEP-Kriteriengruppe "Ergebnisse" empfiehlt eine Erfassung und Analyse von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Gesellschaft und ihres Geschäftserfolg. Diese von der DIN ISO in keinster Weise abgedeckten Sichtweise bildet mit 50 Prozent einen Schwerpunkt der Unternehmensbeurteilung anhand des EQA oder des LEP.

Angelehnt an diese Kriterien müsste sich eine Schule somit folgenden Fragen stellen:⁹

Wen betrachtet die Schule als Kunden? Ob und wie erfasst die Schule regelmäßig die Zufriedenheit aller an den schulspezifischen Prozessen Beteiligten (z.B. Schüler, Eltern, duale Partner)? Wie werden diese Erhebungsergebnisse bewertet und wie fließen sie in die kontinuierliche Verbesserung der Bildungs- und Erziehungsprozesse ein?

Wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Schulsystem z.B. durch entsprechende Entlohnungs- und Anerkennungssysteme, einen kommunikativen Führungsstil oder systematische Personalentwicklung gefördert? Inwieweit wird der Förderungserfolg ermittelt?

Die Notwendigkeit eine umfassende Qualitätsorientierung von Schulen zu veröffentlichen ist z.B. in der Diskussion um den zweiten Berufsschultag deutlich geworden. Durch die Idee eines TQM-Systems und die damit verbundene Beteiligung von z.B. Schülern und Betrieben in Schulentwicklungsprozessen werden Berufsbildende Schulen zu einem attraktiven Partner in der dualen Ausbildung. Mit einem TQM-System wird eine Systematisierung und Transparenz der Abläufe in der Einzelschule geschaffen und somit ein Grundstein für die kontinuierliche Prozeßverbesserung des Kernprozesses Unterricht und seiner Begleitprozesse gelegt. Die Grundlage dieser Transparenz ist eine an die Preiskriterien angelehnte Dokumentation der schulspezifischen Prozesse, die dann zur Bewerbung um den Preis genutzt werden kann und eine Vergleichbarkeit mit anderen Schulen ermöglicht.

Autoren:

Dipl.-Päd. Jenny Becker, geb. 1970, studierte Erziehungswissenschaften im Diplomstudiengang mit dem Schwerpunkt der Erwachsenenbildung an der Universität zu Köln. Seit 1994 ist sie wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen in der Forschungsgruppe "Qualifizierungskonzepte für Organisationsentwicklung".

Dipl.-Päd. Susanne Korsmeier, geb. 1967, studierte Erziehungswissenschaften im Diplomstudiengang mit dem Schwerpunkt der Erwachsenenbildung an der Universität zu Köln. Seit 1994 ist sie am Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre (WZL) in der Gruppe Qualitätsmanagement am Lehrstuhl für Fertigungsmeßtechnik und Qualitätsmanagement der RWTH Aachen als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig.

Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. Prof. h.c. Tilo Pfeifer, Jahrgang 1939, war nach dem Studium der Elektrotechnik und seiner Dissertation an der RWTH Aachen in leitender Position in einem Unternehmen der Elektronikbranche tätig. Nach seiner Habilitation wurde er 1972 als Professor für das Lehr- und Forschungsgebiet Meßtechnik für die automatisierte Fertigung an die RWTH Aachen berufen. Zur Zeit leitet er den Lehrstuhl *Fertigungsmeßtechnik und Qualitätsmanagement* am Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre (WZL) und die Abteilung *Meß- und Qualitätstechnik* des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie (IPT). Er ist Mitglied des Direktoriums des WZL und des IPT, Vorstandsmitglied der VDI/VDE-Gesellschaft Meß- und Automatisierungstechnik (GMA), Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und Vorsitzender der Gesellschaft für Qualitätswissenschaft (GQW), seit 1989 Dr. h.c. der Universität Santa Catarina, Florianopolis, Brasilien und seit 1995 Prof. h.c. der Tsinghua-Universität, Peking.

Dipl.-Ing. Nikolai Schmidt, geb. 1955, von 1988 bis 1994 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT) im Bereich Fertigungsmeßtechnik und Qualitätsmanagement und seit 1995 freier Mitarbeiter am Werkzeugmaschinenlabor der RWTH-Aachen im QuiBS-Projekt.

-
- ¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung. Band 9 der Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Düsseldorf 1997
 - ² Fast das gesamte Kollegium der BBS Geilenkirchen beteiligt sich in Qualitätsverbesserungsgruppen und wird vom QuiBS-Projektteam begleitet. Als Fachberater der Bezirksregierung Köln arbeiten J. Dell, G. Schmidt und F. Tautenhahn in dem Team neben R.D. Crott als Schulleiter und D. Langer und E. Manook als Kollegiumsvertreter der Berufsbildenden Schulen Geilenkirchen und J. Becker, S. Korsmeier und N. Schmidt als wissenschaftliche Mitarbeiter der RWTH.
 - ³ QuiBS: Qualitätsmanagement in Berufsbildenden Schulen. 1. und 2. Zwischenbericht. Geilenkirchen 1996 und 1997 (anforderbar bei den Berufsbildenden Schulen des Kreises Heinsberg in Geilenkirchen, Berliner Ring 48 - 54, 52511 Geilenkirchen)
 - ⁴ Die Diskussion um die gute Schule ist eine ureigene und alte pädagogische Diskussion.
 - ⁵ Becker, J. / Korsmeier, S. / Krings, K. / Pfeifer, T.: Schulen brauchen Qualitätsmanagement. QM-Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung der Ausbildungsprozesse in Berufsbildenden Schulen. In: QZ 12/96, S. 1390 - 1392
 - ⁶ Jatho, V./ Pott, G.: Workshop "Entwicklung eines Schulprogramms". In: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualität macht Schule. Qualitätsmanagement in Berufsbildenden Schulen und Kollegschaften. Dokumentation zur Fachtagung in Rheinbach vom 17.-18. März 1997. Düsseldorf 1997
 - ⁷ DGQ: Bewerbungsbroschüre für den Ludwig-Erhard-Preis 1997. Frankfurt 1997
 - ⁸ Kamiske, G./ Brauer, J. P.: Qualitätsmanagement von A bis Z. 2. Auflage München 1995
 - ⁹ Grafinger, W.: TQM in der Handelsakademie und Handelsschule "Qualitäts-HAK". Modell zur Selbstbewertung nach der European Foundation for Quality Management. Wien 1996