

Qualitätsmanagementmethoden zur kontinuierlichen Entwicklung von Berufsbildenden Schulen (Becker, Korsmeier, Krings, Pfeifer)

Die Wirtschaft befindet sich in einem grundlegenden strukturellen Wandlungsprozeß, u.a. ausgelöst durch die Einführung neuer Technologien und eine Globalisierung von Produktion und Markt. Dabei ist die durchaus nicht neue Erkenntnis, daß die Identifikation zwischen Mensch und Arbeit eine wesentliche Voraussetzung für die Beherrschung komplexer betrieblicher Abläufe ist, wieder zunehmend in den Vordergrund gerückt. Schlagwörter wie Total Quality Management, Gruppenarbeit, Kooperation, Lernstatt, soziale Kompetenzen, kennzeichnen die Richtung der angestrebten Veränderung. Technik, Organisation und Qualifikation werden zu gleichwertigen Elementen des betrieblichen Gestaltungsfeldes.

Mit den veränderten Anforderungen an Beruf, Arbeit und Wirtschaft haben sich gleichzeitig auch die Anforderungen an die Institution Schule geändert. Die Tatsache, daß Schul- und Bildungszeit zu den knappen und nicht erneuerbaren Ressourcen gehören, zwingt zu einem verantwortlichen Umgang. Die Bedeutung einer hochwertigen schulischen Ausbildung ist für die wirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Entwicklung unbestritten. Um als Partner der Wirtschaft im dualen Ausbildungssystem auch künftig bestehen zu können, ist die Berufsschule aufgefordert zu überprüfen, welchen spezifischen Beitrag sie zu dieser Entwicklung leisten kann und will.

Als einige der Faktoren, die Druck auf die Institution Schule ausüben, sind z.B. der zunehmende Kostendruck (durch wachsende Schülerzahlen und knappe öffentliche Kassen) und der Wettbewerb der Schulen untereinander zu nennen. Ersteres zwingt vor allem zu einem stärkeren **Ressourcen-Management** bei gleichzeitiger **Sicherung der Qualität** von Ausbildung; zweiteres verlangt stärkere **Kundenorientierung** und außerdem eine schulspezifische Profilbildung. Diese Anforderungen lassen sich nicht mehr mit den bürokratischen Mitteln meistern, die das System Schule bislang so sehr geprägt haben. Reparaturmaßnahmen auf der Grundlage traditioneller Gestaltungsmuster und Verantwortungsstrukturen reichen auch hier nicht mehr aus, um die Entwicklungsprobleme zu lösen. Schule braucht vielmehr Management: Qualitätsmanagement. Ein europaweiter Vergleich zeigt, daß sowohl die skandinavischen Länder, als auch die Niederlande, England und die Schweiz die Bestrebungen hin zu einer Organisation des Schulsystems auf Grundlage des Qualitätsmanagement-Gedankens gezielt vorantreiben.

Ausgehend von der Kritik, die Wirtschaft und Schülerschaft, Lehrkräfte und Wissenschaftler sowie Geldgeber an der Effizienz des berufsbildenden Schulwesens äußern, muß diskutiert werden, ob sich Erfahrungen der Industrie (hier im Bereich des Qualitätsmanagements) auf die Entwicklung von Schulen zur Verbesserung der Qualität ihres Dienstleistungsangebotes, ihrer Bildungs- und Erziehungsprozesse, übertragen lassen. Schulen müssen ihren Entwicklungspro-

zeß diesbezüglich in die Hand nehmen. Sie können dabei mit Hilfe externer Institute ein für Berufsbildende Schulen entsprechend modifiziertes Qualitätsmanagementsystem einrichten. Eine solche Implementierung wird seit Mai 1995 pilothaft an den Berufsbildenden Schulen Geilenkirchen mit wissenschaftlicher Begleitung zweier Institute der RWTH Aachen, dem IAW (Institut für Arbeitswissenschaft, Prof. Luczak) und dem WZL (Werkzeugmaschinenlabor, Lehrstuhl und Institut für Fertigungsmeßtechnik und Qualitätsmanagement, Prof. Pfeifer), durchgeführt.¹

Warum Qualitätsmanagement eine geeignete Methode sein kann

"Die Organisation des Schulwesens hat erheblichen Einfluß auf die Bildungschancen und Bildungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen. Organisationsformen des Schulwesens sind historisch gewachsen und ändern sich als Folge des gesellschaftlichen Wandels. Deshalb muß die Frage nach der Weiterentwicklung der Schulorganisation auch heute neu gestellt werden" (Bildungskommission NRW, Zusammenfassung, S. XXI). Die Weiterentwicklung der Schulorganisation ist grundsätzlich kein neues Thema. Es werden zur Zeit jedoch verschiedene Ansätze zur Schulentwicklung diskutiert und in Pilotumsetzungen erprobt: Im oben genannten Projekt sind es die Ansätze des Total Quality Managements (TQM).

Im Mittelpunkt der Bestrebungen bei Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (nach DIN EN ISO 9000-1: "Zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderliche Organisationsstruktur, Verfahren, Prozesse und Mittel") als eine Methode, Schule kontinuierlich zu entwickeln, steht vor allem die **Kundenorientierung** neben der Mitarbeiter- und der Prozeßorientierung. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung ist dabei als kleinste immer wiederkehrende Einheit oder auch als Kernelement von Qualitätsmanagement zu bezeichnen,- alle Beziehungen innerhalb einer Organisation und auch von der Organisation zu externen Partnern und Institutionen können als Kunden-Lieferanten-Beziehungen bezeichnet werden. Dabei gilt: "Nur Aufgaben, die der Erfüllung der Forderungen des internen oder externen Kunden dienen, sind wertschöpfend. Das Nicht-Erfüllen von Forderungen des Kunden ist genauso als Verschwendung oder Fehlleistung einzustufen, wie die Realisierung von Merkmalen oder Funktionen, die der Kunde nicht nachfragt oder für die es keinen Kunden gibt" (Pfeifer, 96).

¹ Das Projektteam setzt sich insgesamt zusammen aus je drei Vertretern der Bezirksregierung Köln, drei Vertretern der Pilotschule und drei Vertretern der RWTH Aachen. 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.

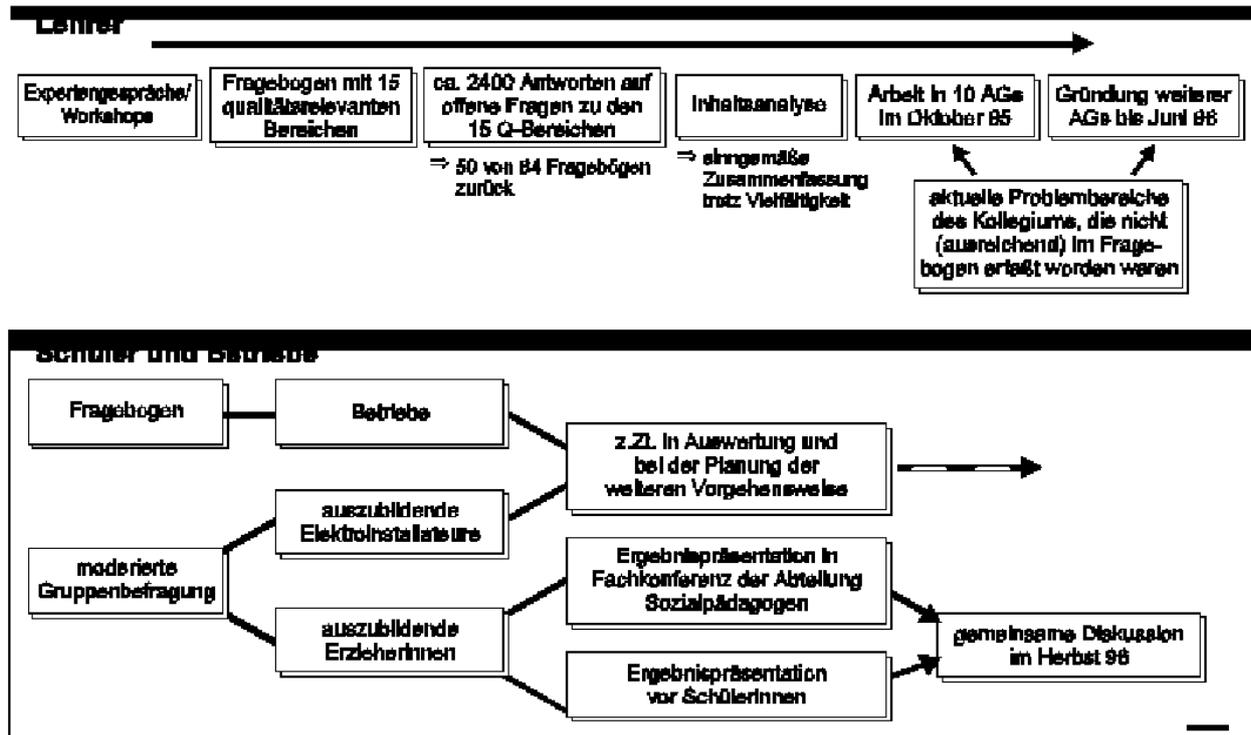


Bild 1: Exemplarische Erhebung von Kundenanforderungen

Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in Berufsbildenden Schulen bedingt nicht gleichzeitig die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff: Eine solche verbessert nicht unbedingt die Qualität der Bildung,- sie kann lediglich den organisatorischen Rahmen für verbesserte pädagogische Arbeit schaffen. Qualitätsmanagement, verstanden als eine Grundhaltung oder besser noch als das ständige Bemühen aller Mitarbeiter in einer Organisation, die externen und internen Kundenerwartungen zu verstehen, zu erfüllen und zu übertreffen, ist vielmehr sowohl Philosophie als auch praktizierte Umsetzung von Führungsprinzipien und Methoden zur Optimierung der Dienstleistungsprozesse im Geiste von TQM und kann durch ein Zertifikat nicht gewährleistet werden.

Auch für die Berufsbildenden Schulen gilt: Nur der Kunde kann darüber entscheiden, ob die von ihm genutzte Dienstleistung seinen Ansprüchen genügt. Als Kunden der Berufsbildenden Schulen müssen dabei neben der Schülerschaft auch die dualen Ausbildungspartner, d.h. Betriebe sowie Eltern und Gesellschaft benannt werden.

Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Berufsbildenden Schulen

Durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems sollen die Anforderungen an die Qualität von Bildung und Erziehung mit den Rahmenbedingungen der Organisation Schule in Übereinstimmung gebracht werden.

Dazu werden

- klare Schulziele,
- ein verbindliches Schulprogramm,
- eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation mit eindeutigen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

entwickelt und dokumentiert. Gleichzeitig gilt es, Schwachstellen im bisherigen System aufzuspüren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch das nichtpädagogische Personal der Schule) zu motivieren. Schülerinnen und Schüler, Ausbildungsbetriebe und die dafür zuständigen Stellen sowie deren Kenntnisse und Wünsche hinsichtlich der Qualität der Ausbildung werden in Entscheidungsprozesse innerhalb der Schule und der verschiedenen Stufen der Schulverwaltung einbezogen. Diese Ziele lassen sich nur durch eine konsequente Ausrichtung des Schulprogramms sowie der Bildungs- und Erziehungsprozesse an den Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen erreichen.

Um die Kunden von Bildungs- und Erziehungsprozessen zufriedenzustellen, gilt es demnach zunächst, die Kunden dieser Prozesse zu definieren und deren Wünsche und Erwartungen zu beschreiben. Es ist aber ebenso wichtig, die Wünsche und Erwartungen der an den Prozessen beteiligten Mitglieder der Organisation zu erfassen und zu beschreiben. Dies sind umfangreiche Aufgaben, die eine einzelne Berufsbildende Schule kaum neben der Erfüllung ihrer primären Bildungsaufgabe leisten kann. Von daher ist es sinnvoll, zumindest in einem Pilotbereich eine wissenschaftliche Begleitung hinzuzuziehen, die Aufgaben wie die Ermittlung von Kundenwünschen, Entwicklung von Modellen, Hilfe bei der Erstellung einer sinnvollen Aufbau- und Ablauforganisation, entsprechende Dokumentation und Evaluation der Prozesse, etc. übernehmen kann wie auch im Pilotbereich den Beteiligten beratend und unterstützend zur Verfügung steht. Wie dies aussehen kann, zeigt ein Modellversuch an den Berufsbildenden Schulen Geilenkirchen: Im Mai 1995 wurde im Auftrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung ein Projekt zur "Untersuchung von Ansätzen zur Optimierung und Flexibilisierung des Systems Berufsschule vor dem Hintergrund strukturellen Wandels" von den zwei oben genannten Instituten der RWTH Aachen (WZL und IAW) in Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung Köln begonnen. In diesem dreijährigen Projekt soll exemplarisch in den Berufsbildenden Schulen Geilenkirchen untersucht werden, inwieweit der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems auf der Grundlage des TQM-Gedankens zur ständigen Verbesserung der Bildungs- und Erziehungsprozesse an dieser Schule beitragen kann.

Im Rahmen einer ersten zweitägigen Auftaktveranstaltung außerhalb der Schule mit Kollegium, Verwaltungspersonal und Hausmeistern wurde unter anderem mit Hilfe eines Fragebogens eine Schwachstellenanalyse durchgeführt sowie die verschiedenen Erwartungen an das Pilotprojekt formuliert. Zu Beginn des Schuljahres 1995/96 wurden Qualitätsverbesserungsgruppen gebildet,

in denen sich die Kolleginnen und Kollegen zu den ihnen besonders wichtig erscheinenden Problemfeldern zusammenfanden (vgl. Bild 2), ihre Ziele formulierten und im Januar 1996 erste Zwischenergebnisse präsentieren konnten. Parallel zu dieser Arbeit des Kollegiums wurden einige der Kundenerwartungen von Seiten der wissenschaftlichen Begleitung mit Hilfe exemplarischer Schülerbefragungen in Form moderierter Gruppendiskussionen sowie Betriebsbefragungen durchgeführt (vgl. Bild 1).

Projekttitel: Untersuchung von Ansätzen zur Optimierung und Flexibilisierung des Systems Berufsschule vor dem Hintergrund strukturellen Wandels

Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems an der Pilotschule auf der Grundlage des TQM-Gedankens zur ständigen Verbesserung der Bildungs- und Erziehungsprozesse

TQM

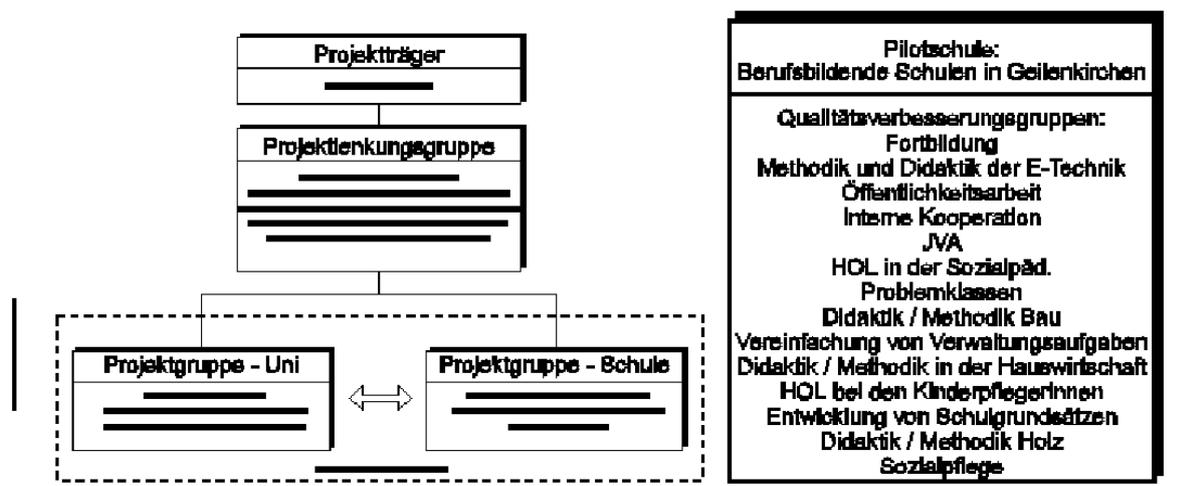


Bild 2: Beteiligung aller Betroffenen. Die Projektpartner und ihr gemeinsames Ziel.

Schwierigkeiten und Erfolge bei der Umsetzung

Da TQM keine nur technische, sondern betont personenorientierte Strategie ist, die letztlich das Verhalten und Handeln der Mitarbeiter ändern will, ist hier teilweise mit Widerstand gegen den Wandel zu kämpfen gewesen. Neuerungen können nur gelingen, wenn vor allem Schulleiter, Lehrer und Schulaufsicht von deren Notwendigkeiten und Vorzügen überzeugt werden, weil diese Personengruppen die Hauptakteure des Systems Schule sind. Bei dem QuiBS-Projekt hat es sich als besonders förderlich erwiesen, daß eine positive Grundhaltung sowohl von der Schulleitung als auch von Seiten des Kollegiums von Beginn an - unter anderem durch die gemeinsame Auftaktveranstaltung - gegeben war.

Als Ursachen des Widerstandes sind zum Beispiel die Anstrengungen zu sehen, die durch die Notwendigkeit des Um- und Dazulernens entstehen, der Widerwille gegen scheinbar aufgezwungene Änderungen, der möglicherweise befürchtete Verlust von persönlichen Bindungen und die Angst, in der neuen Situation nicht mehr so gut bestehen zu können. Häufig genannte Gründe waren weiterhin Arbeitsüberlastung und Kritik an der Verwendung des TQM, das vor

allem dem ingenieur- und arbeitswissenschaftlich geprägten Bereich zugeordnet und damit für die Pädagogik als ungeeignet abgelehnt wurde.

Die Widerstände sind geringer geworden je mehr die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer in das Projekt eingebunden wurden, je deutlicher ein gemeinsames Ziel zu erkennen war, mit dem sich die Einzelnen identifizieren konnten, je deutlicher herausgearbeitet werden konnte, daß dieses Projekt jedem einzelnen die Möglichkeit bietet, seine individuellen Arbeitsbedingungen zu verbessern.

In einer Umfrage im Vorfeld der zweitägigen Reflexionsveranstaltung nach dem ersten Projektjahr sind verschiedene Erfolge genannt worden: sehr häufig wurde die intensivere Kommunikation und die verbesserten Kommunikationsbedingungen auch abteilungsübergreifend als positiv bewertet. Weiterhin haben verschiedene Qualitätsverbesserungsgruppen Erfolge zu verzeichnen: So haben z.B. die in der Justizvollzugsanstalt unterrichtenden Lehrerinnen und Lehrer mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Zusammensetzung der Klassen; es ist der Fortbildungsbedarf im Kollegium ermittelt worden; mehrere Gruppen haben sich bedarfsorientiert eigene Fortbildungsmaßnahmen organisiert; es existiert ein erster Entwurf zu einem Schulprogramm, der noch vom Kollegium verabschiedet werden muß.

Auch wenn manch einer den Eindruck haben mag, daß im ersten Jahr noch nicht sehr viele meßbare Erfolge aufzuzählen sind, so läßt sich dennoch festhalten, daß eine wesentliche Grundlage für die weitere Zusammenarbeit geschaffen wurde: Ein Arbeitsklima und ein Vertrauen, das Veränderungen zuläßt. Da Veränderungen immer auf Widerstände und Ängste bei Menschen stoßen werden, sind Zeit und Geduld für vertrauensbildende Maßnahmen wesentliche und wichtige Bedingungen. Insofern ist das erste Projektjahr als erfolgreich zu bezeichnen.

Autorenteam

Dipl.-Päd. Jenny Becker, geb. 1968, 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.

Dipl.-Ing. Kai Krings, geb. 1961, studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen, danach wiss. Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) in Aachen. Seit 1992 ist Oberingenieur am IAW (Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen). Er leitet den Bereichs Arbeitsorganisation und Qualifizierung und ist spezialisiert auf betriebliche Verbesserungsprozesse.

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.

Literatur:

Bildungskommission NRW: Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft, Luchterhand, Neuwied 1995

Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement - Strategien, Methoden, Techniken. Hanser, München 1996