



## Pädagogische Qualitätsentwicklung zwischen Strukturveränderung und Kulturwandel

► Hamburg leitete im letzten Jahr einen Reformprozess der beruflichen Bildung ein. Im Mittelpunkt steht die Qualitätsentwicklung der beruflichen Schulen. Parallel dazu wurden radikale und bundesweit einmalige Strukturveränderungen mit der Wirtschaft vereinbart, die die Beteiligung der Wirtschafts- und Betriebsvertreter an der Steuerung der beruflichen Schulen festschreiben. Dieser Artikel beschreibt Chancen und nennt Rahmenbedingungen, unter denen die von allen Beteiligten formulierte Perspektive der Qualitätsentwicklung neben den Strukturveränderungen voll zum Tragen kommen kann. Im Mittelpunkt steht der „Orientierungsrahmen Schulqualität“, der unter anderem Kriterien für schulinterne Evaluationsvorhaben sowie für den Auf- und Ausbau einer Feedbackkultur liefern soll.

### Veränderungen von Strukturen und Steuerung des beruflichen Schulsystems

Seit dem 1. August 2006 gilt in Hamburg das „Schulreformgesetz“.<sup>1</sup> Für die beruflichen Schulen sind hier die Ergebnisse des „Projektes Reform der Beruflichen Schulen“ (Pro-ReBeS) eingeflossen.<sup>2</sup> Schrittweise werden jetzt Maßnahmen umgesetzt, die die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen stärken sollen. Die Schulleiter sind Dienstvorgesetzte aller Beschäftigten in der Schule. Ein Globalhaushalt sowie weitergehende Kompetenzen im Personalmanagement lösen nach und nach die bisherige Detailsteuerung durch die Bildungsbehörde ab. Die Schulqualität soll ab 2007 durch „Schulinspektion“ kontrolliert werden. Die bundesweite Besonderheit der Reform der beruflichen Schulen in Hamburg ist die Beteiligung der Wirtschaft in den übergeordneten Steuerungsgremien. Hamburg gründet zum 1. 1. 2007 einen Landesbetrieb mit dem Namen „Hamburger Institut für Berufliche Bildung“ HIBB. Ihm sind alle 46 beruflichen Schulen formalrechtlich unterstellt. Das „Kuratorium“ des HIBB setzt sich zusammen aus sechs Vertretern der Wirtschaft (zuständige Stellen, insbesondere Handelskammer und Handwerkskammer) sowie sechs Vertretern des Staates (fünf aus der Bildungs- und einer aus der Wirtschaftsbehörde). Der Landesbetrieb gewährleistet die Aufsicht des Staates über das Schulwesen nach Art. 7 GG, nicht zuletzt durch das Letztentscheidungsrecht der Bildungssenatorin. Anders als bei den Entscheidungen über die Ordnungsmittel in der beruflichen Bildung haben die Gewerkschaften im HIBB kein Stimmrecht. Auf der Ebene der Einzelschulen ist die Wirtschaft in den neu gegründeten Schulvorständen vertreten. Der Schulleiter und drei Lehrer sitzen vier Ausbildern oder Vertretern der Fachverbände gegenüber. Die Beteiligung der Wirtschaft in dieser Form war und ist in den Schulen umstritten.

Die Strukturveränderungen auf der Systemsteuerungsebene sollen selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln



**DANIELA ANTON**

Koordinatorin des Netzwerks Qualitätsentwicklung der Beruflichen Schulen in Hamburg, Lehrerin an der Staatlichen Gewerbeschule Gastronomie und Ernährung

der Schulen im pädagogischen, im Sachmittel-, im Personal- sowie im schulorganisatorischen Bereich ermöglichen. In welcher Weise die Strukturentscheidungen sich auf die tägliche Arbeit der einzelnen Lehrer auswirken werden, weiß man noch nicht. Diffuse Ängste unter den Betroffenen sind jedoch deutlich spürbar. Die strukturellen Veränderungen überlagern den Prozess der Qualitätsentwicklung der beruflichen Bildung in Hamburg noch (?) negativ.

## ProReBeS und die Qualitätsdiskussion

Die erste von insgesamt zwölf Teilprojektgruppen von ProReBeS hatte das Thema *Qualität von Unterricht und Schule*.<sup>3</sup> Alle Beteiligten waren sich einig, dass es im Kern um die Qualitätsentwicklung der beruflichen Bildung geht, also um einen größtmöglichen Kompetenzzuwachs der Schüler und Auszubildenden. Schulen, Betriebe und überbetriebliche Ausbildungsstätten sind damit gleichermaßen in der Verantwortung.

Qualitätsentwicklung ist keine neue Zauberformel, sondern ein selbstverständlicher Teil der Arbeit an allen drei Lernorten<sup>4</sup>; natürlich auch in Hamburg und nicht erst seit ProReBeS. Berufliche Schulen entwickeln die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit seit Jahren aktiv weiter. Die vielfältigen Aktivitäten werden aber häufig nicht zu einer Gesamtstrategie der Schule zusammengebunden. Es wird viel Energie aufgewendet, aber oft verhindert fehlende Transparenz die Ausnutzung aller Systemkräfte sowie wirklich nachhaltige Veränderungen der Rahmenbedingungen. Diese sind aber nötig, um Erprobtes zu verstetigen, Neues flächendeckend umzusetzen und schließlich schulische Arbeit für alle Anspruchsgruppen erfolgreicher zu machen.

Schulleitungen müssen heute sicherstellen, dass die aktive Weiterentwicklung der Qualität von Unterricht und Schule nicht das Thema einzelner Pressuregroups in der Schule bleibt, sondern dass dies ein Thema aller Kollegen ist. Die damit verbundene Chance ist ein größerer, effektiverer und nachhaltiger Kompetenzzuwachs der Schüler sowie eine größere Arbeitszufriedenheit der Lehrer. Die aktuellen Herausforderungen und Veränderungen betreffen alle Beteiligten direkt. Sie sind verantwortlich für den Lernprozess jedes Schülers und sollen einen ganzheitlichen, individuellen Kompetenzzuwachs ermöglichen. Eine berufliche Schule muss

- ihre Schüler auf die aktuelle und zukünftige berufliche und gesellschaftliche Wirklichkeit vorbereiten, dabei
- öffentliche Ressourcen effektiv und effizient nutzen,
- sich selbst ständig reflektieren,
- mit Referenzdaten auseinandersetzen und nicht zuletzt
- auf der Basis der Grundwerte der Verfassung agieren.

### Unsere Herausforderungen

- PISA, TIMMS, ...
- Heterogenität der Schüler
- Veränderte Sozialisation
- Veränderte Eingangskompetenzen
- Explosion des Wissens
- Veränderte Anforderungen in der Praxis
- Neue Berufsbiografien
- Grenzen des Systems Schule
- Interne und externe Evaluation
- Schulinspektion
- ...

### Veränderungen in der Pädagogischen Arbeit

- Erkenntnisse der Lernpsychologie
- Paradigmenwechsel in der Berufspädagogik
- Ganzheitliche Kompetenzorientierung
- Individualisierung des Lernens
- Neue Lehrerrolle
- Neue Schülerrolle
- Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit
- Berichtspflicht und Rechenschaftslegung
- ...

Die beruflichen Schulen in Hamburg sind sehr heterogen. Dies gilt auch für den Stand ihrer Schulentwicklung. Mit einem parallel zum Reformprozess erarbeiteten „Orientierungsrahmen Schulqualität“<sup>5</sup> hat die Hamburger Bildungsbehörde auf normativer Ebene ihre Vorstellungen von guter Schule formuliert. Der „Orientierungsrahmen Schulqualität“ bietet die Chance, über die Qualität der eigenen Schule ins Gespräch zu kommen; immer mit dem Ziel, den Schülern einen möglichst hohen Kompetenzzuwachs zu ermöglichen und den Lehrern Rahmenbedingungen zu gewährleisten, unter denen sie der systematischen und zielgerich-

Der Hamburger Orientierungsrahmen Schulqualität\* fasst Merkmale guter Schulen in einem einheitlichen Konzept zusammen. Er hat mehrere Funktionen:

- Er ist eine Grundlage oder besser eine Orientierung für schulische Reflexionsprozesse und den Auf- und Ausbau einer zielgerichteten und systematischen innerschulischen Qualitätsentwicklungsarbeit.
- Er liefert Kriterien für schulinterne Evaluationsvorhaben sowie für den Auf- und Ausbau einer Feedbackkultur.
- Er hat normativen Anspruch. In ihm sind die Erwartungen des Staates an die Qualität schulischer Prozesse und Ergebnisse formuliert, auf der auch die externe Evaluation durch die Schulinspektion basiert, die zurzeit in Hamburg aufgebaut wird.
- Der Orientierungsrahmen ist die inhaltliche Basis für die Formulierung von Zielvereinbarungen der Schulen mit der Schulaufsicht. Die Schulen setzen individuell Entwicklungsschwerpunkte und konkretisieren diese ebenfalls individuell auf der Ebene der Kriterien und Indikatoren.

Der Orientierungsrahmen Schulqualität ist in Anlehnung an das EFQM-Modell<sup>6</sup> entstanden. Dieses Modell spiegelt sich in den Bezeichnungen der drei Qualitätsdimensionen Führung und Management, Bildung und Erziehung, Wirkungen und Ergebnisse. Unterhalb der Qualitätsdimensionen sind jeweils Bereiche formuliert, denen verschiedene Merkmale zugeordnet sind. Die Merkmale konkretisieren sich schließlich auf der Indikatorebene.

Ein Beispiel:

Qualitätsdimension 2	Bereich 2.6	Merkmal 2.6.2	Indikator z. B.
Bildung und Erziehung	Förderkonzepte entwickeln	Individuelle Förderpläne	Die Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderem Förderbedarf erfolgt auf der Grundlage individueller Förderpläne.

Den Merkmalen und Indikatoren des Orientierungsrahmens ordnen die Schulen individuell ihre Entwicklungsziele zu. Die internen Prozesse aus Zielformulierung, Planung, Durchführung und Evaluation schulischer Entwicklungsvorhaben erfahren so durch den Orientierungsrahmen ein Stück Systematisierung und Nachvollziehbarkeit in Zeiten, in denen immer mehr Transparenz schulischer Arbeit gefordert wird.

\* [www.publikationen.bbs.hamburg.de](http://www.publikationen.bbs.hamburg.de)

### Der Orientierungsrahmen Schulqualität

teten Qualitätsentwicklung gerecht werden können. Im Kern geht es dabei um die Ausgestaltung eines kommunikativen Prozesses unter allen Beteiligten von Schule. Nicht nur die Struktur, sondern zunächst die erfolgreiche Kommunikation, also die Kultur des Umgangs miteinander und die Prozesse zur gemeinsamen Entscheidungsfindung, beeinflussen die Qualität maßgeblich. Die schulinterne Kommunikation ist dabei genauso wichtig wie die Kommunikation mit externen Partnern.

Wenn auch noch nicht kulturstiftend, so doch zumindest strukturgebend wurde in den Hamburger beruflichen Schulen das Steuerungsinstrument der „Ziel- und Leistungsvereinbarung“ eingeführt. Mit Ablauf des letzten Schuljahres haben Schulen über ihre Schulleiter mit der Schulaufsicht Ziele für das Schuljahr 2006/2007 vereinbart, die sich auf Merkmale des „Orientierungsrahmens Schulqualität“ beziehen.

#### Aspekte des Orientierungsrahmens Schulqualität als Grundlage für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen



Die gesellschaftlichen Herausforderungen sowie das neue Steuerungssystem der Behörde verlangen von den Schulen aktives Handeln im Sinne einer zielgerichteten und systematischen Qualitätsentwicklung. Wenn dabei die Schüler im Mittelpunkt stehen, führen die Schulen ihre Qualitätsdiskussion, indem sie ihre eigenen – von möglichst allen getragenen – Ziele formulieren und daraus die geeigneten Maßnahmen zur Weiterentwicklung ableiten.

Nicht die Durchsetzung und unreflektierte Erfüllung von ministeriellen Verordnungen sondern die selbstständige, transparente und partizipative Ausgestaltung des normativen Rahmens befördert eine Kultur der Selbstständigkeit

und Eigenverantwortlichkeit schulischen Handelns. Diese Grundhaltung einer Offenheit für kommunikative und partizipative Prozesse hat die ProReBeS-Teilprojektgruppe Qualitätsmanagement als eine wesentliche Gelingensbedingung für systematische Qualitätsentwicklung und damit als Basis für ein Qualitätsmanagement deutlich gemacht. Qualitätsmanagement funktioniert nur mit den Menschen, niemals gegen oder ohne sie.

## Qualitätsmanagement in der Schule

Für die Schulen in Hamburg wird eine Schulinspektion eingeführt. Die Schulen sind also gut beraten, den „Orientierungsrahmen Schulqualität“ als Strukturierungshilfe für ihre Qualitätsentwicklung zu benutzen, weil die Schulinspektion sich ebenfalls daran orientieren wird. Damit standen auch die unterschiedlichen Qualitätssysteme oder Methodensammlungen zur Evaluation und Dokumentation schulischer Prozesse nicht im Mittelpunkt der Betrachtungen für die ProReBeS-Teilprojektgruppe Qualitätsmanagement, ebenso die Option einer externen Zertifizierung.

Zielgerichtete und systematische Qualitätsentwicklung bedeutet die Initiierung und Verstetigung eines kontinuierlichen Prozesses der Selbstreflexion und Weiterentwicklung auf der Basis gemeinsam formulierter Ziele und beschlossener Maßnahmen für einen definierten Zeitraum unter Berücksichtigung relevanter Daten.

Dieser Prozess ist neben dem Unterricht angesiedelt und muss in die bestehende Schulorganisation so eingeflochten werden, dass er zum selbstverständlichen Teil von schulischer Arbeit wird. Er betrifft alle Beteiligten und ist äußerst komplex. Nichts weniger als eine Feedbackkultur soll aufgebaut werden, die auf Vertrauen, Transparenz und breiter Beteiligung basiert. Dabei geraten die internen Kommunikations-, Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen in den Blickpunkt. Selbstverständlich gewordene schulische Abläufe in der täglichen Zusammenarbeit, im Unterricht und in der Verwaltung werden auf den Prüfstand gestellt. Verhalten und Gewohnheiten sind betroffen. Das führt zu Unsicherheit und ist vielfach unbequem. Widerstand ist natürlich und nachvollziehbar. Daher können Veränderungsprozesse nur gelingen, wenn auf der Grundlage von Systemwissen und in dem Bewusstsein, die Dinge zu verbessern, sowie in einem von Vertrauen geprägten Klima agiert wird.

Das Systemvertrauen der Lehrer hat im Zuge diverser Sparrunden und spürbarer Verschlechterungen der Rahmenbedingungen in den letzten Jahren gelitten. Dieses tiefe Misstrauen der Lehrer gegenüber der Bildungsadministration – möglicherweise auch umgekehrt – macht politisch

gesetzten Reformvorhaben das Gelingen schwer. Ohne ein professionelles Change Management und entsprechende Implementierungsstrategien werden auch fortschrittliche Vorhaben in der Praxis nicht umgesetzt werden.

Die ProReBeS-Teilprojektgruppe Qualitätsmanagement hat ihr Verständnis von zielgerichteter und systematischer Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule zu Beginn der Zusammenarbeit in diesem Sinne formuliert und ihre Arbeit selbst kommunikativ und partizipativ gestaltet. Die heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppe aus Schule, Bildungsbehörde, Landesinstitut, Unternehmensverband und Kammer hat einvernehmliche Empfehlungen für eine dezentrale, zielgerichtete und systematische Qualitätsentwicklung erarbeitet. Die Ergebnisse wurden regelmäßig veröffentlicht und in zwei Großgruppenveranstaltungen zunächst mit Lehrern, danach mit Schulleitungsmitgliedern diskutiert.

Schulisches Qualitätsmanagement stellt den Lernprozess der Schüler sowie die Arbeitsbedingungen der Lehrer in den Mittelpunkt. Schülerorientierung ist nicht gleichzusetzen mit Kundenorientierung. Anders als im betrieblichen Qualitätsmanagement ist der Kunde, ist der Schüler an der Leistungserstellung wesentlich beteiligt. Schüler nutzen zwar das Bildungsangebot, sind aber zugleich die Ko-Produzenten der schulischen Leistung. Qualitätsmanagement in der Schule soll keinesfalls pädagogisches Handeln auf eine mit Kosten bewertete Dienstleistung reduzieren. Vor einer betriebswirtschaftlich verengten Sicht auf Schule muss ausdrücklich gewarnt werden. Auch wenn Schulen zu Recht gehalten sind, öffentliche Mittel effektiv und effizient einzusetzen, muss die Qualität des Bildungsprozesses an allen drei Lernorten im Mittelpunkt stehen.

Es geht um Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung. Ein Qualitätsmanagement mit dem Ziel einer Kulturentwicklung kann nicht Punkt für Punkt implementiert werden. Es muss vielmehr in dialogischer Weise praktiziert werden. Zunächst bedeutet das häufig ein Sich-bewusst-Werden über Selbstverständlichkeiten und implizites Handeln, die Dokumentation von Prozessen, die interne Herstellung von Transparenz darüber sowie die Einrichtung von regelmäßigem Austausch. Schulen müssen im Rahmen von mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zunehmend auskunftsfähig sein über die Qualität ihrer Arbeit. Sie sind der Gesellschaft gegenüber zur Rechenschaft verpflichtet. Wenn eine Schule konkret sagen kann, warum sie gut ist, stärkt das ihr Selbstbewusstsein. Nicht zuletzt schützt ein gut durchdachtes schulisches Qualitätsmanagement die Schulen vor einer falschen Interpretation von Kennzahlen, weil diese nur im Kontext aussagekräftig sind. Diesen Kontext muss das schulische Qualitätsmanagement beschreiben.

## Vernetzung unterstützt Qualitätsentwicklung

Die Schulen gehen ihren Weg zur zielgerichteten und systematischen Qualitätsentwicklung und damit zur Einführung eines Qualitätsmanagements im Wesentlichen allein. Das ist sinnvoll, weil sie sich mit ihren internen Themen zu befassen haben. Dabei entsteht dezentral in den Schulen ein großer Erfahrungsschatz, über den untereinander sich auszutauschen lohnt. Auf den Veranstaltungen der ProReBeS-Teilprojektgruppe Qualitätsmanagement wurde der Wunsch nach einem schulübergreifenden Austausch formuliert. Als eine Säule des Unterstützungssystems zur Einführung von Qualitätsmanagement in den Schulen wird ein „Netzwerk Qualitätsentwicklung“ gegründet. Geplant sind zwei Netzwerktage im Schuljahr. Im Rahmen einer professionell gestalteten Großgruppenveranstaltung sind vielfältige Möglichkeiten des Austauschs gegeben. Dieser „Blick über den Tellerrand“ bietet für die Arbeit an der eigenen Schule interessante Impulse. Die Zielgruppe des Netzwerks sind Lehrer und Schulleitungsmitglieder, die in Schulentwicklungsgruppen aktiv sind. Der organisierte kollegiale Austausch soll den Umgang mit den neuen Aufgaben erleichtern und ein Lernen im Prozess ermöglichen. Menschen mit den gleichen Aufgaben unterstützen sich gegenseitig und profitieren von einer kollegialen Beratung.

## Fazit

Veränderte Steuerungsparadigmen und veränderte gesellschaftliche Herausforderungen erzeugen das Gefühl von Instabilität im Gesamtsystem. Alles scheint in Frage gestellt zu sein. Neue Strukturen nehmen Gestalt an und erfordern neue Handlungsmuster von den Akteuren. Das gesamte Bildungssystem lernt. Weiterentwicklung erfolgt in einem Zyklus von Zielformulierung, Entscheidung, Planung, Durchführung, Auswertung, Reflexion und Evaluation. Gemeinsam, im Dialog und in einer Kultur, die durch Offenheit und Vertrauen geprägt ist, kann das gelingen. Voraussetzung ist auf allen Ebenen des Bildungssystems die Bereitschaft, alte Handlungsmuster in neuen Strukturen zu hinterfragen und gegebenenfalls auch zu verändern. ■

### Anmerkungen

- 1 Behörde für Bildung und Sport, Hamburgisches Schulgesetz, Fassung vom 6. Juli 2006, [www.publikationen.bbs.hamburg.de](http://www.publikationen.bbs.hamburg.de)
- 2 Informationen zu ProReBeS unter: [www.hamburger-bildungsserver.de/welcome.php?unten=/baw/ba/prorebes.html](http://www.hamburger-bildungsserver.de/welcome.php?unten=/baw/ba/prorebes.html)
- 3 In den zwölf Teilprojektgruppen waren jeweils Vertreter aus Schule, Bildungsbehörde und Wirtschaft beteiligt. Es ging um unterschiedliche Fragestellungen zur Reform einzelner Bildungsgänge, zur Bewirtschaftung von Personal- und Sachmitteln, zum Gebäudemanagement, zum Aufbau des HIBB und zur Veränderung der Rechtsform und eben nicht zuletzt auch um die Frage eines Qualitätsmanagements in der Schule.
- 4 Betrieb, Berufsschule und ggf. überbetriebliche Ausbildungsstätte
- 5 [www.publikationen.bbs.hamburg.de](http://www.publikationen.bbs.hamburg.de)
- 6 [www.efqm.org](http://www.efqm.org)