

## Das Qualitätstableau NRW (1)

### Ziele Aufgaben Veränderung

*In der Wirtschaft werden notwendige Änderungen in der Organisation immer schneller durchgeführt. Eine Veränderung ist noch nicht ganz abgeschlossen, schon wird die nächste begonnen. Die ständige Suche nach Wettbewerbsvorteilen den Konkurrenten gegenüber. Wesentlich Neues gibt es dabei nicht, nur die Methoden ändern sich. Im Prinzip bleibt es bei den drei grundsätzlichen Ausrichtungen:*

*schneller zu werden, kostengünstiger zu werden und die Qualität hinsichtlich der Kundenforderungen zu verbessern. Das ewige Dreieck. Dieser Zustand trifft für Schulen zurzeit nicht zu – oder doch?*

### Vorwort



*Auch in Schulen verändern sich die Strukturen und Aufgabenstellungen. Schulleiter haben neben ihren fachlichen Aufgabenstellungen mehr Verwaltungs-, und Führungsaufgaben und einigen weiteren Aufgabenstellungen, die im vorhergehenden Studium nicht gelernt worden sind oder zumindest nicht nachhaltig studiert wurden - allenfalls in Fortbildungsveranstaltungen vermittelt bekommen. Die Politiker versuchen in immer schneller werdenden Zyklen, den Stein der Weisen zu finden, in ihrer jeweiligen Amtszeit das System „Schule“ erfolgreicher zu machen. Was sie auch immer darunter verstehen.*

*Das Problem sind nicht die neuen, bzw. ungewohnten Anforderungen, sondern die Schnelligkeit des Wechsels – sowohl in den Grundsätzen der Pädagogik als auch in der Art, den Schulbetrieb auf die neuen gesetzlichen Vorgaben auszurichten. Es mangelt an Kontinuität und gelegentlich auch am Verständnis der Sinnhaftigkeit der Entscheidungen von Politikern bei den Lehrern.*

Im folgenden Text wurde aus Gründen der Lesbarkeit weitgehend darauf verzichtet, die weiblichen Formen von Schülern, Lehrern, Schulleitern usw. zu verwenden.

### Basisüberlegungen

*"Warum können wir nicht einfach weiter so arbeiten wie wir bisher immer gearbeitet*

*haben? So schlecht waren wir doch gar nicht!". Eine Aussage aus einem Kollegium.*

# Schulqualität

Das mag in vielen Fällen richtig sein, jedoch ist das nicht ausreichend zukunftsorientiert gedacht.

Eine Hilfestellung, wie Schulen sich auf den Weg begeben könnten, sich systematisch weiter zu entwickeln und die Forderung zu mehr Selbstständigkeit und den Nachweis eines systematisch aufgebauten Qualitäts-

managements zu erbringen, bietet die Bearbeitung des Qualitätstableaus. (es wird ausschließlich auf das Qualitätstableau NRW eingegangen). **Dieses Tableau dient zur Vorbereitung oder Nachbereitung einer Qualitätsanalyse. (BASS 10 - 32 Nr. 65)**

## Ein Leitbild muss ehrlich sein

### Rückblick in die Wirtschaft

*Hinweis: Diesen Artikel schreibt eine Unternehmensberaterin, die sich u.a. über 20 Jahre mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in der Wirtschaft, in Kliniken und sonstigen Dienstleistungsorganisationen beschäftigt hat.*

Schaut man sich die vorhandenen Qualitätstableaus an, die durch die Ministerien der unterschiedlichen Bundesländer für die Organisation von Schulen vorgegeben worden sind, so wird der Unternehmensberater daran erinnert, dass es in den ISO-Normen zum Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9000 ff.) in der Gültigkeit von 1994 ebenfalls eine Auflistung von "Elementen" gegeben hat. Diese Elemente wurden von den Firmen dann der Reihe nach abgearbeitet, aber es gab keinen wirklichen Zusammenhang.

Die angesprochene Auflistung und die Standardisierung von Abläufen, die für die Zertifizierung zu dokumentieren waren, führten zu einer gewissen "Perversion" des gesamten Qualitätsmanagements. Berater und Zertifizierungsinstitute versuchten zu standardisieren, wie die geforderten Anweisungen (Verfahrensanweisungen) zu erstellen sind. Betriebswirtschaftlich gesehen war dies nur in wenigen Fällen ein Vorteil für die entsprechenden Organisationen, denn auf Kundenorientierung und Kostenorientierung wurde nicht eingegangen. Auch die Wirtschaftlichkeit einer Organisation wurde dabei nicht hinterfragt. Logischerweise versandeten die Bemühungen, eine geregelte Ab-

lauforganisation zu konzipieren, denn nach dem ersten Zertifizierungsvorgang wurden die nachfolgenden Audits nur sehr widerwillig durchgeführt.

Erst durch die Umstellung der Norm auf Prozessorientierungen und die Forderung, den Nachweis zu erbringen, wie die Interaktion der unterschiedlichen "Elemente" in der jeweiligen Firma dokumentiert werden kann, machte die Umsetzung der Norm aus Unternehmenssicht sinnvoll und betriebswirtschaftlich interessant. (DIN EN ISO 9001:2000)

Der Unternehmensberater befürchtet, dass bei der Diskussion der Qualitätstableaus für den Schulbereich ähnliche Trends eintreten könnten, wenn die Aufgabenstellungen der Tableaus einfach abgearbeitet werden würden.

Im Folgenden wird daher versucht, das Qualitätstableau hinsichtlich der Interaktion der Überschriften und im weiteren danach, die Interaktion der einzelnen Felder zu kommentieren.

## Wie anfangen?

Wenn sich Schulleitungen mit dem Qualitätstableau auseinandersetzen wollen, stehen sie logischerweise vor der Frage: *"Wie fangen wir an? Es ist doch nicht möglich, alles auf einmal zu bearbeiten!"*. Die Fragestellung ist insbesondere auch unter dem Aspekt zu stellen, dass einerseits kurzfristige Aufgabenstellungen wie Lernstandserhebungen o.ä. durchzuführen sind, andererseits aber auch ein

# Schulqualität

systematischer Ansatz verlangt wird, den Trend zur Verselbstständigung von Schulen zu unterstützen.

Die nachfolgenden Kommentare sollen dazu dienen, sich einen eigenen schulspezifischen „Fahrplan“ aufzubauen, der auch für die

schwierig, über Richtigkeit und Sinnhaftigkeit der entsprechenden Tableaus nachzudenken. Da für die Schulleitungen Nordrhein-Westfalens das Qualitätstableau in diesem Bundesland vorgegeben und damit auch bindend ist, soll, wie bereits erwähnt, nur

dieses Tableau hinsichtlich der Anwendung kommentiert werden. Das Qualitätstableau umfasst sechs Bereiche und insgesamt 28 Qualitätsaspekte. Konkretisiert werden die Qualitätsaspekte durch 153 Qualitätskriterien.

Die Vorgehensweise bei der Diskussion dieses Tableaus lässt sich allerdings auf die anderen Tableaus

übertragen. Diese Vorgehensweise ist allgemein gültig.

Das Original des Tableaus ist erhältlich bei:

[http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulsystem/Qualitaetssicherung/Qualitaetsanalyse/Das\\_Qualitaetstableau.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulsystem/Qualitaetssicherung/Qualitaetsanalyse/Das_Qualitaetstableau.pdf)

Qualitätstableau NRW 2006					
1 Ergebnisse der Schule	2 Lernen und Lehren - Unterricht	3 Schulkultur	4 Führung und Schulmanagement	5 Professionalität der Lehrkräfte	6 Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung
1.1 Abzählkassen	2.1 Schulinterne Curriculum	3.1 Lebensraum Schule	4.1 Führungsverantwortung der Schulleitung	5.1 Personalauswahl	6.1 Schulprogramm
1.2 Fachkompetenzen	2.2 Lösungskonzepte, Lernaktivitäten und Bewertung	3.2 Soziales Klima	4.2 Unterrichtsorganisation	5.2 Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen	6.2 Schulinterne Evaluation
1.3 Personelle Kompetenzen	2.3 Unterrichtsfächerliche und übergreifende Gestaltung	3.3 Ausstattung und Gestaltung des Schulgebäudes	4.3 Qualitätsentwicklung	5.3 Kooperation der Lehrkräfte	6.3 Umsetzungsplanung und -fortschreibung
1.4 Schlüsselkompetenzen	2.4 Unterrichtsunterstützung eines aktiven Lernprozesses	3.4 Partizipation	4.4 Ressourcenmanagement		
1.5 Zielfindlichkeit der Pädagogen	2.5 Unterrichtsunterstützung und Lernumgebung	3.5 Außerschulische Kooperation	4.5 Arbeitsbedingungen		
	2.6 Individuelle Förderung und Unterstützung				
	2.7 Schülerbetreuung				

**Wir wollen besser werden!**

Qualitätsinspektoren als Grundlage dienen kann, den systematischen Aufbau von Qualitätsmanagement in der entsprechenden Schule zu dokumentieren.

Die Methoden, die dafür geeignet sind, dies transparent und auch rückwirkend nachvollziehbar durchzuführen, sind:

- Die SWOT-Analyse,
- Der Paarvergleich,
- Die Nutzwertanalyse,
- Der Projektplan, bzw. Projektmanagement.

## Keine Kompatibilität

Da die unterschiedlichen Qualitätstableaus in den Bundesländern der Bundesrepublik Deutschland und in den Ländern Europas nicht kompatibel sind und keine einheitliche Struktur darstellen (manchmal gibt es sechs grundsätzliche Überschriften, manchmal sind es nur fünf, manchmal spielt Gesundheit noch eine Rolle im gesamten Tableau...) ist es sehr

**"Wie fangen wir an?"** fragt sich jeder Schulleiter.

Im Folgenden werden Hinweise gegeben, wie eine derartige Aufgabenstellung in der Wirtschaft umgesetzt werden würde. Je nach Selbsteinschätzung zur Führungskompetenz von Schulleitern führen diese Überlegungen zu Zustimmung oder Ablehnung, weil es sich bei dem Ansatz der Verselbstständigung der Schulen und der neuen Aufgabenstellungen der Schulleitungen um einen wirklichen Paradigmenwechsel handelt. „Was sollen wir denn sonst noch alles machen?“. „Die Zeit ist unser Problem, nicht das Mitdenken und das Mitarbeiten!“ „Man kann es nicht allen Parteien recht machen, die Eltern fordern mehr als in

# Schulqualität

der Vergangenheit, die Schüler haben oft emotionale oder Verhaltensprobleme, die Behörden leben in ihrer Konzeptionswelt ohne auf die Realisierbarkeit ihrer Richtlinien zu achten, das Kollegium ist nicht wirklich aktiv, sondern eher passiv zuschauend.“, so wurde bei einem Treffen von Beratern und Schulleitern argumentiert.

Trotzdem muss sich eine Schule mit der Anforderung der Umsetzung des Tableaus auseinandersetzen, wenn sie nicht „abrutschen“ will.

## Lösungsansatz

Es gibt mehrere Möglichkeiten ein derartiges Tableau zu bearbeiten:

### Variante 1.)

Die Überschriften werden der Reihe nach abgearbeitet. (Zunächst "Ergebnisse der Schule", dann "Lernen und Lehren - Unterricht", dann "Schulkultur" usw.) Dies wäre sicherlich eine der einfachsten Methoden, aber leider auch eine der schlechtesten. Der Grund ist einfach nachzuvollziehen: die Prioritäten sind nicht gesetzt. In jeder Schule gibt es Defizite zu den entsprechenden Überschriften, die bevorzugt bearbeitet werden sollten. Also bietet sich es nicht unbedingt an, dass Tableau von links nach rechts "abzuarbeiten".

### Variante 2.)

Die Schulleitung bespricht mit dem Kollegium, welche Überschrift zuerst abgearbeitet werden soll. Die notwendige Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Kollegium ebenfalls über den Sinn der jeweiligen Überschriften informiert ist und eine kurze Erklärung durch die Schulleitung erfolgt ist, was unter den jeweiligen Überschriften zu verstehen ist.

### Variante 3.)

Es wird aus diesem Tableau diejenige Überschrift genommen, die am leichtesten zu bearbeiten ist, das heißt, wo man den geringsten zeitlichen und konzeptionellen Aufwand sieht,

wie die entsprechenden Anforderungen umzusetzen sind.

### Variante 4.)

Es wird diejenige Überschrift genommen, die aus der Erfahrung und aus der Sichtweise der Schulleitung höchst vermutlich wohl am längsten in der Umsetzung dauern wird. Also bringt man diese Fragestellungen sehr frühzeitig auf den Weg.

### Variante 5.)

Es wird das genommen, was aus Sicht der Schulleitung zur eigenen Profilierung als Führungskraft dient. (Mit allem Respekt: aber auch dies sind Argumente, die zu berücksichtigen sind)

### Variante 6.)

Es wird das genommen, von dem man vermutet, dass die Schulinspektoren dies gerne geregelt sehen wollen. Dies mag zwar politisch interessant sein, mit der wirklichen Identität der Schule und der entsprechenden Schulleitung hat das nicht so viel zu tun.

### Variante 7.)

Das Tableau wird in Arbeitsgruppen (u.U. während pädagogischen Tagen) bearbeitet. „Was müssen wir bearbeiten, wie ist unsere jetzige Situation, was gibt es zu verbessern, wer macht was bis wann?“

Die Methodik des "Paarvergleichs" (siehe Glossar Paarvergleich – auch Papiercomputer genannt) kann angewendet werden, um zu einer Priorität bei der Bestimmung der Reihenfolge der Bearbeitung der Überschriften zu kommen.

Die Methode ist relativ einfach und benötigt keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Es wird lediglich jedes Argument - in diesem Fall die Hauptüberschriften - mit jedem Argument verglichen. Die Frage: "was beeinflusst eigentlich was?" - und in welchem Ausmaß?" bietet gute Möglichkeiten, einerseits die Entscheidung "aus dem Bauch" mit Entscheidungen die systematisch zustande gekommen sind, zu vergleichen und andererseits

# Schulqualität

auch die Entscheidungen, die durch Eltern oder das Kollegium getroffen werden sollten, so neutral wie möglich aufzuzeigen und abzugleichen.

**© UPD Unternehmensberatung Dr. Deubel.**

*Diese Veröffentlichung unterliegt dem Urheberrecht und darf ohne Zustimmung des Herausgebers weder weiterverschickt, noch sonst verbreitet werden. Alle Rechte vorbehalten. Sollten Sie weitere Fragen zu diesem Thema haben, so senden Sie ein Mail an [deubel@deubel.de](mailto:deubel@deubel.de) oder schauen Sie auf [www.deubel.de](http://www.deubel.de) nach.*