



Das QmbS-Team als zentrales Element der Prozesssteuerung - Erfahrungen aus den Schulen -

Die nachfolgenden Ergebnisse spiegeln die Erfahrungen wider, die Profil 21- Schulen bei der Umsetzung von QmbS (Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen) gemacht haben. Die Erkenntnisse wurden in einem Reflexionsworkshop abgefragt und fließen im Sinne einer permanenten und stetigen Optimierung von QmbS in die Weiterentwicklung der Konzeption ein.

1. Die Zusammensetzung des QmbS-Teams

Vertreter¹ der Schulleitung

Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe, deshalb sollte die Schulleitung auch im QmbS-Team vertreten sein. Außerdem kann dann in den Sitzungen von vornherein abgeklärt werden, wo die rechtlichen und schulorganisatorischen Grenzen etwaiger Vorhaben liegen. Dass die Schulleitung im QmbS-Team vertreten ist, ist auch insofern von großer Bedeutung, weil dies die Qualitätsarbeit der Schule aufwertet und die Akzeptanz des QmbS-Teams im Kollegium zunimmt.

Die Schulleitung seinerseits kann die strategische Ausrichtung der Schule gemeinsam mit dem QmbS-Team besprechen. Gemeinsam erarbeitete strategische Ziele finden eine breitere Zustimmung im Kollegium und ermöglichen eine stringente Qualitätsarbeit an der Schule.

Vertreter aller Schularten

An Schulzentren, die mehrere Schularten unter einem Dach vereinen, ist es sinnvoll, Vertreter aus den jeweiligen Schularten in das QmbS-Team aufzunehmen. Die Akzeptanz von Entscheidungen wird dadurch erhöht, weil die oft unterschiedlichen Interessen dieser Schularten bereits bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden können.

¹ Zu Gunsten einer einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden bei den Begrifflichkeiten ausschließlich die männliche Form verwendet. Es ist dabei natürlich mit bedacht, dass die jeweiligen Positionen sowohl von Männern als auch Frauen eingenommen werden können.
Erfahrungen aus dem 1. Reflexionsworkshop November 07



Vertreter des Personalrates

Um auch personalrelevante schulinterne Belange in die Qualitätsarbeit einfließen zu lassen, bietet es sich an, ein Mitglied des Personalrates in das QmbS-Team mitaufzunehmen. Damit wird die Verbindung zur Personalvertretung der Schule gestärkt sowie die Transparenz von Entscheidungen gefördert.

Vertreter aus den verschiedenen Fachschaften

Damit möglichst alle Meinungen aus dem Kollegium berücksichtigt werden, setzt sich das Team idealerweise aus Vertretern aller Fachschaften zusammen. Dadurch entsteht eine breite Anbindung des QmbS-Teams an das Kollegium. Es ist nicht unbedingt erforderlich, dass es sich bei den Mitgliedern der einzelnen Fachschaften um die Fachbetreuer handelt, wesentlich wichtiger erscheint, dass es Kollegen sind, die allgemein eine hohe Akzeptanz und Anerkennung im Kollegium haben.

Innenkoordinator (falls vorhanden)

Da sich die Aufgabenbereiche des Innenkoordinators mit vielen Aufgaben des QmbS-Teams überschneiden, ist es sinnvoll, ihn ins Team zu integrieren.

Externe Vertreter

Es kann sinnvoll sein – je nach regionalen und schulischen Voraussetzungen - externe Berater in das QmbS-Team miteinzubinden. Damit erhält die Schule eine unabhängige Einschätzung von außen und kann diese Anregungen in die Qualitätsarbeit aufnehmen. Da die externen Vertreter oft nur über enge Zeitfenster verfügen, setzt dies bei der Planung, beispielsweise von Sitzungen, eine hohe Flexibilität des gesamten Teams voraus.



Vertreter der Verwaltung

Jederzeit kann das Team auch um einen Vertreter der Verwaltung erweitert werden. Dies kann sinnvoll sein, wenn es um Vorhaben geht, die einen größeren verwaltungstechnischen Aufwand erfordern. Auch bei der Implementierung von Kommunikations- und Dokumentationsstrukturen ist es hilfreich, wenn die Verwaltung im QmbS-Team vertreten ist.

2. Auswahl der Teammitglieder

Es ist darauf zu achten, dass die Zusammensetzung des QmbS-Teams eine gewisse Beständigkeit aufweist. Andernfalls wird eine kontinuierliche Qualitätsarbeit erschwert.

Alle Mitglieder sind freiwillig in der Gruppe, die Aufnahme ins Team steht jedem offen. Am QmbS-Team interessierte Kollegen müssen engagiert, motiviert und interessiert sein, gemeinsam einen Qualitätsverbesserungsprozess an der Schule voran zu treiben. Nur vom Kollegium akzeptierte und angesehene Personen werden ins Team aufgenommen.

Die Größe des QmbS-Teams liegt zwischen 6-10 Personen. Die Gruppe sollte hierbei nicht zu groß sein, da möglicherweise die Entscheidungsfindung zu schwierig wird, andererseits sollte das Team auch das gesamte Kollegium repräsentieren.

Aus den Teammitgliedern wird ein QmbS-Beauftragter/Sprecher bestimmt bzw. gewählt. Dieser Ansprechpartner steht einerseits für die Kollegen, andererseits für kooperierende Einrichtungen, wie beispielsweise das ISB, in Zusammenhang mit QmbS zur Verfügung.

3. Aufgaben des QmbS-Teams

Zu den Aufgaben des QmbS-Teams gehört es, Informationen ins Kollegium zu tragen. Zugleich wird die Kommunikation innerhalb des Kollegiums beobachtet und aktuelle Anliegen zeitnah bei der Qualitätsarbeit berücksichtigt.

Die Qualitätsziele der Schule werden in einem schulspezifischen Qualitätsverständnis (SQV) dokumentiert. Dieses wird für alle transparent und verbindlich vom QmbS-Team, unter Beteiligung des Kollegiums, erarbeitet.



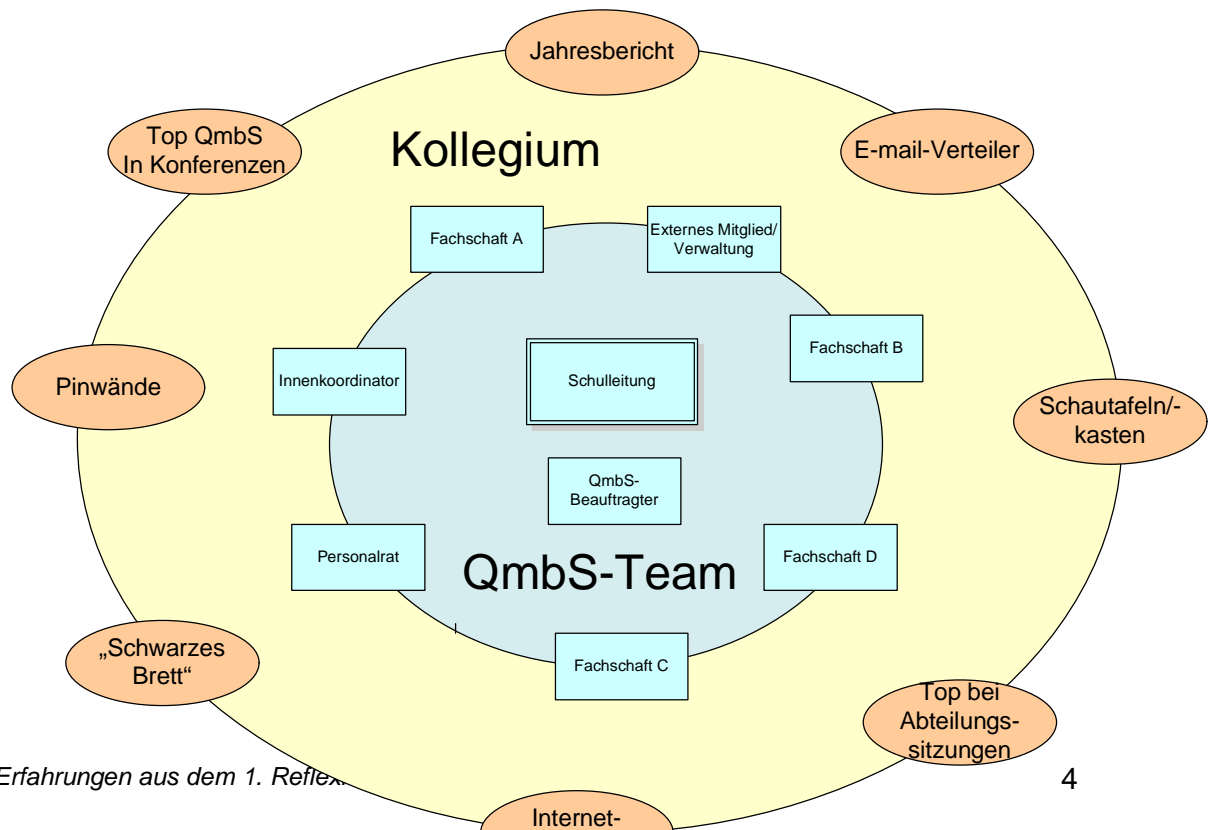
Auf der Grundlage des SQVs, der Basis der schulischen Qualitätsarbeit, werden Verbesserungsmaßnahmen vom QmbS-Team und den beteiligten Personengruppen geplant und durchgeführt. Alle Prozesse werden dabei dokumentiert und vom Team gesteuert.

Für die Evaluation der Ergebnisse erarbeitet das Team bei Bedarf eigene Instrumente und stellt diese bereit. Die Evaluationsdaten werden gemeinsam von den beteiligten Personen ausgewertet und interpretiert. Nach der Dateninterpretation ist das Vorhaben entweder abgeschlossen oder eine erneute Verbesserungsmaßnahme wird initiiert nachdem das SQV dementsprechend abgeändert wurde.

4. Kompetenzen des QmbS-Teams

Das QmbS-Team kann jederzeit Sitzungen einberufen. Interne Evaluationen werden nach Bedarf selbständig geplant, vorbereitet und durchgeführt. Für die Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen kann das QmbS-Team Arbeitskreise innerhalb des Kollegiums einrichten.

5. Kommunikation und Dokumentation der Prozesse





6. Prozessbegleitung durch das QmbS-Team

Den Beteiligten bleibt der Nutzen von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen häufig deshalb verborgen, weil die Prozesse nicht transparent gestaltet sind. Wenn am Ende einer Maßnahme allerdings eine wirkliche Verbesserung eingetreten und dies für Nichtbeteiligte nachvollziehbar dokumentiert ist, kann man selbst Kritiker von der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems überzeugen

Aufgabe der QmbS-Teammitglieder ist es auch, dafür zu sorgen, dass angestoßene Prozesse nicht versanden. Hierzu müssen Zielvereinbarungen im Auge behalten und die Kollegen fortwährend motiviert werden. Das Team gibt Hilfestellung bei der Durchführung von Evaluationen und überprüft gemeinsam mit den Beteiligten die Zielerreichung von abgeschlossenen Maßnahmen. Verschiedene Aufgaben werden über Arbeitskreise an interessierte Mitglieder im Kollegium delegiert, wobei alle Prozesse vom QmbS-Team dokumentiert werden.

Über diesen Rahmen hinaus organisiert das Team pädagogische Tage/Konferenzen und führt QmbS-Schulungen für das Personal der Schule durch.

Eine wesentliche Aufgabe des QmbS-Teams liegt im Aufbau einer Feedbackkultur. Dabei informiert das QmbS-Team über verschiedene Methoden des Feedbacks und ist bei der Moderation des Feedbackprozesses behilflich.

7. Unterstützung des QmbS-Teams von Außen

Bereitstellung von Ressourcen

Die Arbeit im QmbS-Team sollte entsprechend ihrer Bedeutung auch gewürdigt werden. Dazu können innerhalb des QmbS-Teams Anrechnungstunden aus dem der Schule zur Verfügung stehenden Etat, je nach zeitlicher Inanspruchnahme, vergeben werden.

Für die Arbeit des Teams ist es hilfreich, wenn die Gruppe ein eigenes QmbS-Budget hat. Aus diesem Budget können beispielsweise Referenten eingeladen, Fortbildungen der Gruppenmitglieder finanziert oder Fachli-



teratur erworben werden.

Sehr engagierte Kollegen könnte man auch damit entschädigen, dass sie eine Entlastung vom regulären Unterricht erfahren. Dies könnte sich dadurch bemerkbar machen, dass man sie zum Beispiel von der Klassenführung entbindet. Die Bedeutung des Qualitätsmanagements könnte durch die Ausweisung einer eigenen Funktionsstelle hierfür besonders betont werden.

Fortbildungen der Teammitglieder

Die QmbS-Teammitglieder stellen innerhalb der Schule eine Experten-Gruppe dar. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist - über die eigene Überzeugungskraft hinaus - auch die vorhandene Sozial- und Methodenkompetenz. Diese kann über Fortbildungen gefördert werden. Die Hauptthemen hierfür sind:

- Teamentwicklung
- Umgang mit Widerständen
- Einsatz verschiedener Evaluations-/Feedbackinstrumente
- Moderationstechniken
- Projekt- Prozessmanagement

Kompetenzerweiterung der Teammitglieder

Neben den themenbezogenen Fortbildungen erweitern die Teammitglieder ihre Kompetenz in dem sie beispielsweise einschlägig in Betrieben hospitieren. Hierbei erhalten sie Einblicke in die Qualitätsarbeit der Wirtschaft und können diese Anregungen in die Schule einfließen lassen. Auch ein Zusammenschluss von Schulen ist denkbar. Durch die Bildung solcher Schul-Tandems entstehen Synergieeffekte, dadurch dass gemachte Fehler von einer anderen Schule vermieden werden können. Außerdem wird der Blick auf die eigene Schule geschärft und die Schulen können gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren. Sie agieren sozu-



sagen als „kritischer Freund“. Für diesen Erfahrungsaustausch eignet sich beispielsweise die Einrichtung einer Plattform. Hier können nicht nur häufig gestellte Fragen beantwortet, sondern auch gute Praxiserfahrungen für jeden leicht zugänglich gemacht werden.

Aufgabe der Schulleitung

Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe. Dementsprechend unterstützt die Schulleitung das QmbS-Team, indem sie sich aufgeschlossen gegenüber Innovationsvorschlägen zeigt. Dies bedarf zum Teil auch einer neuen Schulleiterrolle, die dem QmbS-Team Rückendeckung gibt, aber auch die Wichtigkeit eines schulinternen Qualitätsmanagementprozesses insgesamt betont und dessen aktive Umsetzung vorlebt.