

## 1\_ Qualitätsmanagement

Wenn von ›Management‹ die Rede ist, dann gehen die Gedanken in Richtung der Chefetagen von Unternehmen, bei denen ökonomischer Erfolg die Richtschnur des Handelns ist. In der Tat ist die Betriebswirtschaft ein wichtiger Ausgangspunkt. Die Wortherkunft deutet aber bereits an, dass es um etwas Grundsätzliches geht: das Englische ›to manage‹ bedeutet ›etwas zu bewältigen, zu regeln, zu schaffen‹ etc.; ebenso besteht eine Verbindung zum lateinischen ›manus‹ (= die Hand). Es geht also um das ›Handhaben‹ bestimmter Prozesse, die zwar ökonomisch sein können, aber nicht müssen. Das Nachdenken darüber, auf welche Weise Handlungen erfolgreich sind, kann alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens betreffen, auch den der Bildung. Wenn hierbei besonders darauf geachtet wird, wie diese Handlungsweisen bestimmten Ansprüchen genügen und möglichst noch verbessert werden können, dann spricht man von ›Qualitätsmanagement‹.

*Das folgende Kapitel beschäftigt sich zunächst mit den Grundlagen des Qualitätsmanagements. Anschließend werden Beispiele für allgemeine und für schulbezogene Normen und Systeme vorgestellt und in Beziehung zu dem Konzept des ›Bildungsmanagements‹ gesetzt.*

### 1.1\_ Grundlagen

Organisation von Handlungsabläufen

›Management‹ meint ganz allgemein die Organisation von Handlungsabläufen. In wirtschaftlichen Betrieben wird hierfür auch der Begriff ›Unternehmensführung‹ verwendet. Die Organisation von Handlungsabläufen ist aber in allen Bereichen sinnvoll und notwendig: angefangen beim eigenen, persönlichen Agieren über die Organisation von Familie, Vereinen und Gemeinden bis hin zu ganzen Staaten – und zwar für kurze Zeiträume (z.B. ein Tag), mittlere (z.B. die Laufzeit eines Projektes) oder lange (mehrere Jahre). Grundüberlegungen des Managements – in jeglichen Bereichen – beziehen sich auf: Personen, Finanzierung, Struktur und Beschaffung.

#### Personen

Wie viele und welche Personen sind beteiligt bzw. sollen beteiligt werden? Welche Qualifikationen sollen diese Personen besitzen?

#### Finanzierung

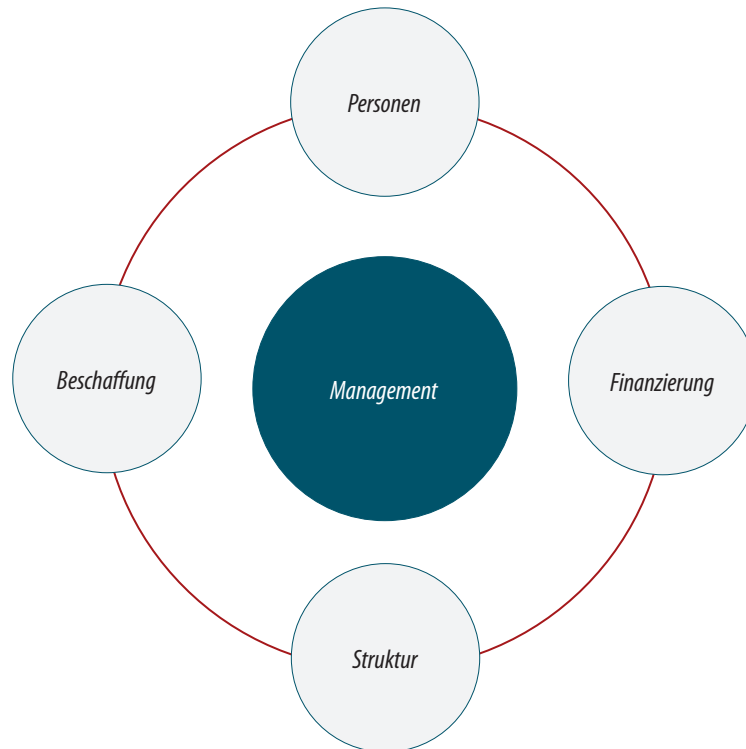
Wie viel Geld wird benötigt? Wie viel Geld steht zur Verfügung? Woher kommt das Geld? Muss dieses Geld (ggf. an wen) zurückgezahlt werden?

#### Struktur

Wie werden die Arbeitsabläufe organisiert (u.a. Arbeitszeiten, Arbeitsschritte)? Gibt es Abteilungen mit jeweils bestimmten Aufgaben? Welche Hierarchie-Ebenen gibt es? Welche Technologien und welche Kommunikationswege werden genutzt?

**Beschaffung**

Welche Materialien oder Dienstleistungen werden benötigt? Wer stellt diese zu welchen Bedingungen zur Verfügung? Welche externen Kooperationspartner gibt es?



© AFG media

**Qualitätsmanagement**

Die dargestellten Management-Grundüberlegungen können als organisatorische Basis für Handlungsabläufe genutzt werden. Sie geben jedoch noch keine Auskunft darüber, welche *qualitativen Ansprüche* dabei gelten sollen:

Qualitative Ansprüche

- 1) *Wie kann der Handlungsablauf – also der Prozess – gut gestaltet werden?*
- 2) *Wie können gute Ergebnisse erzielt werden?*

Die Formulierung der beiden qualitativen Ebenen ist bewusst offen gewählt – denn etwa die Beantwortung der Frage, wann ein Prozess ›gut‹ abläuft, hängt von den aufgestellten Kriterien ab. Geht es zum Beispiel ausschließlich darum, dass die erforderlichen Handlungen mit möglichst geringem finanziellen Aufwand durchgeführt werden können? Dies kann u.a. bedeuten, möglichst gering bezahltes Personal in einem möglichst straffen Arbeitsablauf zu beschäftigen. Oder kann

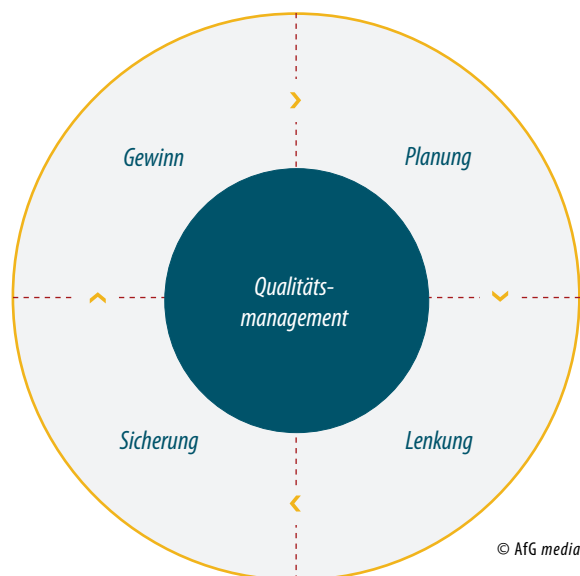
Differenzierte Kriterien

›gut‹ auch heißen, umweltschonend zu arbeiten und Wert darauf zu legen, dass sich das Personal wohlfühlt und angemessen entlohnt wird? Ebenso ist es nicht selbstverständlich, was mit ›guten‹ Ergebnissen gemeint ist. Eine produzierte Ware kann ebenso wie eine Dienstleistung oder ein Kulturerlebnis anhand unterschiedlicher Kriterien bewertet werden. Auch im Bildungsbereich – darauf wird noch ausführlicher eingegangen – ist keineswegs eindeutig definiert, worauf sich ›gute‹ Ergebnisse beziehen: Auf Schulnoten? Auf Kompetenzen? Auf die Persönlichkeitsentwicklung?

**Kritik** Qualitätsmanagement (QM) richtet sich also auf das Erreichen der jeweils formulierten Ziele. Ein gegenüber QM-Maßnahmen immer wieder geäußelter Kritikpunkt bezieht sich auf die Gefahr, dass sie lediglich dem Erhalt des Status Quo nützen – es also nur darum ginge, Vorgaben zu erfüllen. Es würden auf diese Weise Komfortzonen geschaffen (›Alles ist im grünen Bereich!‹), aus denen heraus weder innovative Ideen noch eine Reflexion des eigenen Tuns hervorgingen. Ganz von der Hand zu weisen ist diese Kritik nicht.

*Wenn die Erfüllung von Normen bzw. Vorgaben und deren Dokumentation zum Selbstzweck wird, dann kann sie ein Unternehmen, einen Verein oder auch eine Bildungseinrichtung eher schädigen als verbessern.*

**Dynamisches QM** Wichtig ist es, Qualitätsmanagement nicht als starres Gerüst, sondern als dynamisches Instrument zu betrachten.



Diesem Anliegen entspricht die Idee, Qualitätsmanagement als Kreislauf zu betrachten, dessen Bestandteile immer wieder kritisch hinterfragt werden und die sich wechselseitig beeinflussen.

- Planung** Welche Ziele sollen hinsichtlich Ablauf und Ergebnis erreicht werden? Auf welche Qualitätskriterien wird dabei mit welchen Prioritäten Wert gelegt?
- Lenkung** Welche Maßnahmen zur Überprüfung und Steuerung (z.B. Korrektur, Fehlerbeseitigung) von Handlungsabläufen werden festgelegt?
- Sicherung** Welche internen oder externen Evaluationsmaßnahmen werden genutzt, um das Erreichen der konkreten Zielstellungen zu überprüfen?
- Gewinn** Wie können die aus den Evaluationsmaßnahmen gewonnenen Erkenntnisse für eine Struktur- und Prozessverbesserung genutzt werden?

Ziel eines guten Managements sollte es sein, aus der *Qualitätssicherung* eine *Qualitätsentwicklung* zu ermöglichen.

Qualitätsentwicklung

## 1.2\_ Allgemeine Qualitätsnormen

Qualitätsmanagement kann in großen wie in kleinen Unternehmen oder Institutionen – z.B. auch Schulen – durchgeführt werden. Die grundlegenden Methoden müssen dafür nicht immer wieder neu entwickelt werden. Es gibt eine Reihe von Normen, Modellen und Systemen, an denen man sich orientieren kann. Dies ist hilfreich für die eigene Arbeit, kann aber auch – wenn die in den Normen festgelegten Standards nachprüfbar eingehalten werden und bestätigt (›zertifiziert‹) sind – gegenüber Auftraggebern oder Kunden als Nachweis dafür genutzt werden, dass bestimmte Qualitätsstandards erfüllt werden. Die Durchführung von QM-Maßnahmen kann dadurch selbst zu einer Art Gütesiegel werden.

Variable Modelle

Zwei dieser Modelle werden im Folgenden vorgestellt. Welche Modelle von Schulen für ihre Arbeit insgesamt verwendet werden können bzw. sollen, wird in der Regel von den Kultusministerien der Länder vorgeschrieben oder empfohlen. Diese geben zudem Hilfestellungen bei der Umsetzung, bieten Materialien und Schulungen an und führen Evaluationen durch, die Bestandteile der QM-Maßnahmen sind. Für die Mitwirkung an solchen Maßnahmen und ihre Verbesserung kann es aber generell für Schulleitungen, Lehrkräfte und das weitere Personal an Schulen sinnvoll sein, sich mit verschiedenen Modellen (nicht nur den jeweils empfohlenen)

Vorgaben und Mitwirkung