

## „Das Qualitätsmanagement wird sich dauerhaft etablieren und unsere Schulen weiter voran bringen“

Qualitätsanalyse (QA) und Qualitätsmanagement (QM) bilden den Qualitätsmanagement-Kreislauf (QMK) für die öffentlichen Schulen und das katholische Ersatzschulwesen gleichermaßen. Zwischen den fünf (Erz-)Bistümern in NRW und dem Ministerium für Schule und Weiterbildung ist eine Kooperation unterzeichnet worden, die die Grundlage der staatlichen QA gleichermaßen für katholische Schulen rechtswirksam werden lässt.

Über die zwischen Kirche und Staat vereinbarte kooperative QA, die im Frühjahr 2011 als eine zunächst auf fünf Jahre befristete Pilotphase startete, ist ausführlich in den Schulinformationen 2011 (Heft 1) berichtet worden. Zusätzlich stellt Stefan Zingler mit seinem Beitrag in diesem Heft einen ersten Zwischenbericht mit Erfahrungswerten aus bisher erfolgten Qualitätsanalysen vor.

Ergänzend wird in dieser Ausgabe auch das Qualitätsmanagement und damit der komplette Qualitätsmanagementkreislauf in einem Interview mit Dr. Michael Gerhardts vorgestellt. Als Schulträger-Begleiter ist Dr. Gerhardts für die „Gesamtkonzeption Qualitätsmanagement“ zur besonderen Profilierung des katholischen Ersatzschulwesens auf Bistumsebene zuständig.

Er koordiniert und begleitet die Aufbau- und Erprobungsphase des schulträgereigenen Qualitätsmanagements, bei dem die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Schulen im Vordergrund steht. Ferner obliegt dem Schulträger-Begleiter die Entwicklung und Studienleitung von Basis- und Ergänzungsqualifizierungen für die Lehrkräfte katholischer Schulen, die u.a. zu Moderatoren und Trainern fortgebildet und als

Mitglieder des trägereigenen QM-Beratungsteams in den Schulen als Schulentwicklungsberater bzw. -begleiter (SEB) eingesetzt werden.

*Das Interview führte der für die Schulinformationen zuständige Redakteur Christoph Quasten.*

**Quasten:** QM ist ein Begriff, den wir eher aus Krankenhäusern oder Unternehmen kennen. Wie kommt dieser Begriff in den Kontext Schule und Bildung?

**Dr. Gerhardts:** In der Tat, Qualitätsmanagement ist eine Begrifflichkeit aus der Wirtschaftswissenschaft und seit Jahren in vielen Berufsfeldern fest verankert. Im Bildungsbereich hingegen ist das QM Teil des Qualitätsmanagement-Kreislaufs (QMK). Dieser beinhaltet die Vorbereitung zur QA, die Durchführung und den Nachgang zur QA. QM im Bildungsbereich umfasst aber mehr, nämlich die systemische Schul- und Unterrichtsentwicklung insgesamt.

**Quasten:** Um noch einmal mein Beispiel vom Gesprächseinstieg aufzunehmen. QM im Krankenhaus bedeutet: Ergebnisse sind messbar, Leistungen für Patienten oder Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende haben sich verbessert. Auf den Schulbereich formuliert: Was hat eine Schule denn von diesem QM-Prozess? Lernen Schüler anschließend besser, sind die Lehrer glücklicher?

**Dr. Gerhardts:** Wir nehmen nach der Qualitätsanalyse mit dem QM-Prozess die Gesamtheit der Schule in den Blick. Um den Nutzen für die Schüler beispielhaft deutlich zu machen: Das Hauptmonitum der QA liegt in der als erforderlich erachteten Op-

timierung des Unterrichts. Erstmals ermöglichen es die Messinstrumente der QA, maßgeschneiderte Lehrerfortbildungsangebote zu konzipieren, die den Schülern unmittelbar zugute kommen. Oder: Im siebten Jahr wird das Zentralabitur durchgeführt mit immer noch vorkommenden Irritationen bei der Aufgabenstellung. Hier könnten Erkenntnisse der QA-Ergebnisse u.a. dazu führen, das Anforderungsprofil zentral gestellter Aufgaben im Vorfeld über das QM mit weniger Abstimmungsproblemen zwischen verschiedenen Facharbeitskreisen zu schärfen. Die Bedeutung für das Lehrerkollegium: QM will Entlastung schaffen. Wenn beispielsweise eine Fachkonferenz eine Projektgruppe eingerichtet hat, können Ergebnisse auch auf andere Fächer übertragen und so zeitintensive Doppelarbeiten vermieden werden. Das, was dort erarbeitet worden ist, bedeutet Entlastung für alle. Letztendlich gelingt das nur in einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und -sicherung. Zeiterparnis und Effektivitätssteigerung für Schüler und Lehrer sind der Gewinn aus diesem Prozess im Alltag.

**Quasten:** Sie führen hier zwei neue Begriffe in das Gespräch ein: Qualitätsentwicklung und -sicherung. Was darf man sich darunter vorstellen?

**Dr. Gerhardts:** Qualitätsentwicklung bedeutet kurz, mittel- und langfristige Bildungsvorhaben zu erarbeiten, die am Schulstandort die jeweilige Schule wettbewerbsfähiger werden lässt oder im Idealfall zu ihrem Alleinstellungsmerkmal führt. Das kann beispielsweise bedeuten: Vielleicht muss die Schule mit einem weiteren Bildungsgang ausgestattet werden. Sind Funktionsstelleninhaber heutigen Standards entsprechend aufgestellt? Oder auch: Professionelle

Stärkung und Fortschreibung des Eigenprofils unter Einbeziehung von Experten.

**Quasten:** Und welche Bedeutung hat hier die Qualitätssicherung?

**Dr. Gerhardts:** Qualitätssicherung bedeutet nicht, dass man sich – wie oft in der Vergangenheit an etlichen Schulen geschehen – sobald die Qualitätsanalyse bevorsteht – mit einem guten oder zumindest gut gemeinten Rat seitens derer, die die QA bereits hinter sich haben, begnügt und dann fälschlicherweise etwas auf die eigene Schule zu übertragen versucht, was sich so nicht übertragen lässt. Je näher die QA rückt, desto weniger darf Aktionismus an die Stelle durchdachter schulform- und standortbezogener Entwicklungsmaßnahmen treten. Qualitätsentwicklung und -sicherung gelingt mit Zeitrichtwerten, festgehalten in einem Jahresarbeitsplan, der auf der Maxime basiert: „Weniger ist mehr.“

**Quasten:** Wie sieht denn die Reaktion in der Schule aus, wenn bekannt wird, dass die „QA“ in die Schule kommt. Eigentlich müssen sich doch alle Beteiligten freuen, dass ihre Arbeit professionell begleitet und analysiert wird.

**Dr. Gerhardts:** Offen gesagt, die Freude hält sich zunächst einmal aus nachvollziehbaren Gründen in Grenzen. Wenn man über einen langen Zeitraum immer wieder gehört hat: „Ihr müsst reformieren“, und etliche der Reformen – angestoßen durch die Bildungspolitik – nicht kompatibel waren mit der Realität des Schulalltags oder aber nur ein Mehr an Arbeit bedeutet haben und hinterher die Ergebnisse nicht einmal zur Auswertung gelangten, dann ist ein Kollegium aus meiner Sicht zurecht skeptisch. Viele sagen: „Das reicht uns.“

QA und QM aber sind heute kein Zufallsprodukt mehr, kein partielles Anfasen der Schulentwicklungsarbeit. Der Qualitätsmanagement-Kreislauf wird bleiben, während die Instrumente standardisierter Messverfahren zu verfeinern und zu optimieren sind. Und: An dieser Stelle sind wir als katholischer Ersatzschulträger gut beraten, den vom Gesetzgeber eingeräumten Freiraum eigenverantwortlich zu nutzen; ein wichtiger und komplexer Teil des Qualitätsmanagements, den es im weiteren Verlauf des Gesprächs noch zu vertiefen gilt.

Die Qualitätsanalyse hilft zudem der Schulleitung. Wurden Vorschläge der Schulleitung mitunter vom Kollegium bei häufig wiederkehrenden Problembereichen (z. B. Entlastungsstunden) skeptisch betrachtet und eher zögerlich umgesetzt („Nun fängt sie/er schon wieder an.“), so kann jetzt auf die Ergebnisse der QA und den daraus resultierenden Handlungsbedarf verwiesen werden.

Ich habe bis jetzt als Schulträger-Begleiter an fünf QA-Durchgängen unserer Realschulen, Gymnasien und einem Berufskolleg teilgenommen. Meine Einschätzung, sich an der QA mit Herrn Zingler als Qualitätsprüfer des Trägers und weiteren staatlichen Qualitätsprüfern beteiligt zu haben, ist richtig, weil wir damit erstmalig eine anerkannte Vergleichbarkeit zum öffentlichen Schulwesen dokumentieren.



Dr. Michael Gerhardts (62) leitet den Bereich Qualitätsmanagement und Schulentwicklungsberatung für die Schulen in Trägerschaft des Erzbistums Paderborn.

**Quasten:** Worin besteht die vertragliche Grundlage für QA und QM an unseren Schulen?

**Dr. Gerhardts:** Die vertragliche Grundlage besteht – wie im Vorspann beschrieben – im Rahmenkooperationsvertrag zwischen dem Land NRW und den fünf (Erz-)Bistümern und ist ab 2011 zunächst auf fünf Jahre befristet. Das im öffentlichen Schulwesen bereits 2006 eingeführte Qualitätsanalyse-Verfahren mit sechs Qualitätsbereichen gilt seit 2011 auch für unsere staatlich genehmigten Ersatzschulen mit einem zusätzlichen Qualitätsbereich, dem 7. Kapitel, Eigenprägung katholischer Schulen in freier Trägerschaft.

Die amtlichen Bestimmungen gelten ausschließlich für die kooperative QA, während das Qualitätsmanagement an keine staatlichen Vorgaben bzgl. Schulberatung/-begleitung gebunden ist. Den uns gewährten Freiraum, d. h. die den Ersatzschulen seitens des Gesetzgebers zugestandene Andersartigkeit, die unsererseits gleichwertig nachzuweisen ist, gilt es möglichst voll auszuschöpfen! Die bisher aus den Qualitätsanalysen gewonnenen Erkenntnisse versuchen wir zurzeit mit dem Aufbau und der Ausgestaltung eines schulträgereigenen Qualitätsmanagements zu beantworten.

Analog dem Einsatz von Kompetenzteams im öffentlichen Schulwesen qualifizieren wir seit dem Schuljahr 2011/12 unsere Lehrerinnen und Lehrer zu Schulentwicklungsberatern (SEB lautet das offizielle Kürzel), um von Fremdreferenten mit ihren Unterstützungsangeboten unabhängiger zu werden. Mittlerweile haben wir vier eigene Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt und weitere sind geplant.

Zur Schaffung kostengünstiger Strukturen beabsichtigt der Schulträger bei ▶

▶ ähnlich gelagerten Schulentwicklungsanliegen Unterstützungsangebote Schulstandort übergreifend für ein und dieselben Schulformen zu bündeln. Ich erlaube mir den Hinweis: Obwohl wir uns erst in der Aufbau- und Erprobungsphase für das QM befinden, haben wir bereits ein erstes diesbezügliches Realschultreffen durchgeführt. Zudem ist intendiert, vor Ablauf des Rahmenkooperationsvertrages das Qualitätsanalyse-Verfahren für uns auf den Prüfstand zu stellen, um so die Besonderheiten einzelner Schulen besser berücksichtigen zu können und das Eigenprofils des Schulträgers zu stärken.

**Quasten:** *Wie sieht der Alltag eines QM-Beauftragten aus? Kein Tag wie jeder andere?*

**Dr. Gerhardts:** Ja, das trifft zu. Es sind abwechslungsreiche Tage verbunden mit zahlreichen, langen Autofahrten zu unseren Schulen. Konkret sieht ein Tag so aus: Einige unserer Schulleitungen bitten mich, die Qualitätsanalyse mit vorzubereiten, indem ich u. a. bei der Einrichtung einer Steuergruppe für Schulentwicklungsbelange helfe und die Steuergruppen-Arbeit begleite. Spätestens aber werde ich von den bistumseigenen Schulen angefragt, wenn die QA-Ergebnisse vorliegen und es dann gilt, aus diesen Ergebnissen Zielvereinbarungen zu erarbeiten. Die Zielvereinbarungen werden von der Schulleitung, dem zuständigen Referenten der Schulabteilung und von mir unterzeichnet. Wenn die Zielvereinbarungen dann dokumentiert sind, beginnt meine ei-

gentliche Aufgabe: Welche Unterstützungsangebote benötigt die jeweilige Schule? Können wir diese Unterstützung mit den von uns bereits qualifizierten Schulentwicklungsberatern (SEB) leisten oder müssen wir uns während unserer Aufbau- und Erprobungsphase noch externer Fachmoderatoren bedienen?

Es gibt einen weiteren Aufgabenbereich, der meinen beruflichen Alltag als Studienleiter unseres QM-Kernteam für die Schulentwicklungsberatung prägt. Im QM-Kernteam arbeite ich zur Zeit gemeinsam mit Frau Dr. Heimann-Störmer und Herrn Dr. Matthias Korten. Wir sind Ausbilder – auch Trainer genannt – für diejenigen, die als SEB qualifiziert werden möchten. Die qualifizierten Kolleginnen und Kollegen gehören dann unserem QM-Erweiterungsteam an. Mitglieder des QM-Kern- und Erweiterungsteams unterbreiten gemeinsam auf Grundlage getroffener Zielvereinbarungen Unterstützungsangebote der systemischen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Für die kommenden Schuljahre haben wir uns vorgenommen, weitere Schulentwicklungsberater zu qualifizieren, um möglichst bald das gesamte Spektrum schulischer Qualitätsentwicklung und -sicherung ohne Fremdhilfe abdecken zu können. Jeder SEB wird bei seinem Einsatz in katholischen Schulen auf Bistumsebene – außer in seiner eigenen – von einem der drei Mitglieder des Kernteams begleitet, vergleichbar der Regelung, dass Qualitätsanalysen grundsätzlich von zwei Qualitätsprüfern durchgeführt werden.

Nicht zu vergessen ist, dass Zielvereinbarungen nach etwa einem Jahr zwischenbilanziert werden, um festzustellen, inwieweit die Schulentwicklungsarbeit erfolgreich war oder an welchen Stellen es noch der Nachbesserung bedarf. Eine klar festgelegte Marschroute benennt dann, wie es inhaltlich und zeitlich weiter geht.

**Quasten:** *Sie haben es schon angedeutet. Sie sind im Bistum viel unterwegs und wohnen in Dortmund?*

**Dr. Gerhardts:** Das ist richtig. In der Anfangsphase meiner Tätigkeit für den Schulträger und die durch ihn mir übertragenen Sonderaufgaben bin ich jährlich bis zu 40.000 Kilometern unterwegs gewesen. Dortmund hat sich seit jeher als Wohnort für meine Schulträger-Tätigkeit als ein guter Standort erwiesen, da zahlreiche Schulen in Trägerschaft des Erzbistums im bevölkerungsintensiveren Westteil liegen. Seit Beginn des Schuljahres 2012/13 und meiner ausschließlichen Aufgabenzuweisung für den Qualitätsmanagement-Bereich haben sich meine gefahrenen Jahreskilometer reduziert. Gleichwohl gibt es nach wie vor Arbeitstage, an denen ich mehr als 300 km zurücklege, zumal dann, wenn ich zwei Schulen besuche und eine davon östlich von Paderborn liegt. Solange ich jedoch an den Schulen weiterhin freudig begrüßt werde, nehme ich längere Fahrzeiten gern auf mich.

**Quasten:** *Herr Dr. Gerhardts, wir danken Ihnen für dieses ausführliche Gespräch.*

## Zur Person

**Dr. Michael Gerhardts** (62) hat im Schuljahr 1978/79 als Lehrer am Mallinckrodt-Gymnasium in Dortmund seine Laufbahn im kirchlichen Dienst des Erzbistums Paderborn begonnen. Er ist Mehrfach-Laufbahnerfüller des höheren Schul- und Hochschuldienstes mit den Fächern Deutsch, Pädagogik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Ab 1982 ist Dr. Gerhardts neben seiner Lehrertätigkeit mit Schulträgeraufgaben betraut worden. Seine Bestellung als Studienleiter an den erzbischöflichen Schulen und im Bistums-Schulsystem erfolgte 1987 für Schul- und Bildungsberatung sowie Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Abordnungen und Sonder-Beauftragungen im Fach- und Führungsmanagement führten Dr. Gerhardts in weitere kirchliche Bildungseinrichtungen. Lehrbeauftragter der KFH (Vorgängereinrichtung der KatHo NW) war er in den 80er Jahren. Seine nebenberufliche Dozentur für Wirtschaftswissenschaft im öffentlichen Hochschulbereich dauerte über 25 Jahre.

In der Lehrerfortbildung war er im Laufe der Jahre Referent, Lehrgangleiter und wissenschaftlicher Begleiter. Seit 1990 ist Dr. Gerhardts im Bereich der Elternbildungsarbeit der Schulabteilung und der KED eingesetzt. 2009 wurde er in den Stiftungsvorstand der Marienschule in Bielefeld berufen und ist in Personalunion Leiter des Instituts für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften.