



RKW
Edition

RKW Berlin (Hrsg.)

Schulentwicklung und Führung

**Zusammenhänge, Wissen
und Praxiserfahrung**

Verlag Wissenschaft & Praxis





RKW-Edition

RKW Berlin (Hrsg.)

Schulentwicklung und Führung

Zusammenhänge, Wissen und Praxiserfahrung

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-496-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2009

D-75447 Sternenfels · Nußbaumweg 6

Tel. +49 7045 930093 · Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de · www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

seit 2006 ist das Modellprojekt „*Qualitätsentwicklung in beruflichen Schulen*“ (QEBS) in Aktion. Wir blicken mit dieser Publikation auf die Ergebnisse aus dem zweiten Förderzeitraum, dem Jahr 2008.

Was hat sich in diesem Projektjahr verändert, was hat sich weiterbewegt? Welche Erfahrungen machen die beteiligten Berufsschulen nun in der Realisierung ihrer auf die Balanced Scorecard gestützten Ziele? Dreizehn Berliner Berufsschulen, dreizehn OSZ der verschiedenen Fachbereiche, waren von Beginn an beteiligt und sind alle aktiv dageblieben. Das war ein sehr anspornender Tatbestand. Und es hat weiter angespornt, dass es zwar vereinzelt in Deutschland Erprobungen der BSC in der Schule gibt, es aber einmalig ist, dass es systematisch von einem Bundesland in signifikanter Breite betrieben wird.

Im Mittelpunkt des Geschehens standen in diesem Jahr besonders die Schulführungen und die professionelle Organisationsentwicklung der Einzelschule, die mit dem Instrument der Balanced Scorecard wirksame Impulse zu ihrer Weiterentwicklung erhalten sollten. Da sind wir beim Thema notwendiger Veränderungen. Veränderungsprozesse erfordern den Bruch mit Bisherigem, neue Wege müssen beschritten werden. Hier liegt ein zentrales Verantwortungsfeld der Schulleitungen. Denn Veränderungen beginnen immer bei einem selber, Führungskräfte müssen das vorleben. Wie gelingt es, aus den erarbeiteten Zielsystemen für die Gesamtschule auch für die einzelnen Fachbereiche steuernde Ziele abzuleiten? Und wie gelingt es dabei, schulinterne originäre Aktions- und Kommunikationsstrukturen zu schaffen? Wie geht man konstruktiv und offen mit Problemen und Konflikten um? Diese und viele weitere Fragen waren zu bearbeiten.

Das Projekt QEBS hat im Jahr 2008 dazu wirksame Unterstützungen gegeben. Das RKW hat das mit vielen Partnern getan, unserem Wissenschaftspartner HU Berlin, unseren OE-Beratern für die Schulen, vielen Netzwerkakteuren aus der Wirtschaft und Institutionen. Ihnen allen möchten wir hier an dieser Stelle herzlich Dank sagen.

Und ein wichtiges Fazit möchte ich hervorheben: Wir sollten alle gemeinsam weiter Ernst machen, dass unsere Schulleitungen den Weg zu einem selbstverantwortlicheren, modernen Management beschreiten können.

Diese Publikation ist ein weiterer Schritt auf dem Weg gewonnener Erfahrung. Sie zeigt den aktuellen Projektstand und dass wir noch mitten auf einer Baustelle sind. Deshalb ist sie kein Handbuch, aber sie macht den Prozess nachvollziehbar. Die Publikation wird Ihnen deshalb auch bewährte Instrumente, Beispiele und Erfahrungen darstellen. Wir würden uns freuen, wenn all das viele Anregungspunkte für Leserinnen und Leser beinhaltet.

Walter Brückner
Geschäftsstellenleiter RKW Berlin GmbH

Danksagung

Das Projekt *Qualitätsentwicklung in beruflichen Schulen (QEBS)* startete im Februar 2006. Drei Jahre später blicken wir mit dieser Publikation zurück auf eine Zeit voll neuer Eindrücke, Ideen und Entwicklungen sowie deren Integration in die Projektschulen.

Der Auftraggeber des Projekts, die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin, stand uns, dem RKW, als verlässlicher Partner zur Seite und gewährte uns entsprechende Unterstützung.

Im Projekt kooperierten verschiedene Institutionen. Überregionale Fachpartner aus Wirtschaft und Wissenschaft waren beteiligt. Alle hier zu nennen würde den Rahmen sprengen, deshalb erlauben Sie mir an dieser Stelle auf den folgenden Artikel zu verweisen, in dem sie genannt sind.

Wir, die RKW Berlin GmbH, als Projektträger und Prozessmoderator danken allen Partnern und Beteiligten. Das, was sie eingebracht haben, schuf die Basis für das, was wir erreicht haben.

Aber: Über die Projektlaufzeit haben pro Schule ca. fünf Personen intensiv am Projekt gearbeitet. In den Steuerungsgruppen wurde engagiert gearbeitet. Sie haben oft in ihrer Freizeit über Kennzahlen gesehnt, sich mit Abläufen befasst oder aber überlegt, wie sie die Kollegen mit ins Boot holen können. Einsatz und Energie, die oft über das normale Maß hinausgingen, brachten dadurch viele Erfolge. Deshalb möchte ich an dieser Stelle diesen engagierten Lehrerinnen und Lehrern, Schulleiterinnen und Schulleitern besonders danken und ihre Arbeit herausstellen. Dabei würde ich nur in anderen Worten wiederholen, was Bundespräsident Horst Köhler gesagt hat und lasse ihn für uns sprechen:

„Engagierte Lehrerinnen und Lehrer, die nicht aufgeben, die darauf brennen, jungen Menschen etwas beizubringen – das sind für mich Helden des Alltags. Wir alle kennen Lehrer, die ihre Schüler im Unterricht begeistern können. Wir alle kennen Pädagogen, für die der Einsatz für ihre Schüler nicht nach dem letzten Klingelzeichen endet. Wir wissen, wie viele Schulleiter sich bemühen, ihre Schule nach vorn zu bringen. Ihnen allen danke ich ganz, ganz herzlich!“ (*Bundespräsident Horst Köhler, Berliner Rede, September 2006*)

Annette Möbus
Projektleiterin RKW Berlin GmbH

Inhalt

Brückner: *Vorwort* 5

Möbus: *Danksagung* 7

Inhalt 9

Zusammenhänge 13

Möbus: *1. Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung – die BSC als Führungsinstrument in Organisationen* 15

van Buer & Schnadwinkel: *Führung und Management von Berliner beruflichen Schulen – neue Aufgaben, neue Verantwortung und Vertrauensgewährung* 31

van Buer & Hartmann: *Schule als lernende Organisation – Schulentwicklung durch QEBS* 37

Wissen 45

van Buer & Köller: *1. Schulprogramm und Führung einer Einzelschule* 47

Köller: *Schule als lernende Organisation und organisationales Lernen in Schulen* 53

van Buer: *Steuerung, Führung und pädagogische Entwicklung der Einzelschule – ein geschlossener Kreislauf?* 59

van Buer & Rückmann: *Pädagogische Schulentwicklung und Balanced Scorecard – eine zwischenzeitliche Bestandsaufnahme* 65

Möbus: *Führung und BSC – kleine Exkursion* 71

Kadach: *Führung in der beruflichen Schule* 79

Hartmann & Srach: *Fach(bereichs)leitung an beruflichen Schulen – eine Führungsfunktion?* 85

Horn-Wagner: *Wille, Trieb, Interessen – Altes und Neues aus der Werkstatt der Motivationstheorie* 93

Praxis **105**

Möbus: *Methodische Empfehlung für die Organisationsentwicklung und den Weg zu gelingender Führung* 107

Srach: *Kollegiale Beratung – Unterstützung in der schulischen Führungsaufgabe?* 125

Buske: *Interne Evaluation als Instrument zur Messung von Veränderungen in der Schulentwicklung im Rahmen des QEBS-Projektes* 131

Schubert: *Konflikte in Veränderungsprozessen* 139

Beispiele **145**

Interview Schubert/Foest: *Best practice Loschmidt-Oberschule* 147

Reischke & Srach: *Mut zu Klartext und konstruktivem Konflikt* 149

Wiechert-Beyerhaus: *Die Steuergruppe, der schulische Mittelbau und die mehrjährige Umsetzung der BSC-Ziele am Beispiel der August-Sander-Schule* 157

Evaluation **169**

Zlatkin-Troitschanskaia: *Interne Evaluation zur Förderung der Innovationsbereitschaft und als Motor der Organisationsentwicklung* 171

Köller, Rückmann & Wagner: *QEBS-Schulen evaluieren sich – Theorie und Praxis aus einer Innovationsinsel* 179

Fredersdorf & Roux: *Externe Evaluation im QEBS-Projekt* 185

.....	
Transfer	197
Zlatkin-Troitschanskaia, Kadach & Förster: <i>Interne Evaluation als Motor der Qualitätsentwicklung in beruflichen Schulen – Projekttransfer im Land Rheinland-Pfalz</i>	199
Möbus: <i>Bundesweiter Transfer</i>	209
van Buer, Köller, Wagner & Rückmann: <i>Verstetigung und Verbreiterung der einzelschulischen Wirkungen von QEBS</i>	223
.....	
Verzeichnisse	225
Autorinnen- und Autorenverzeichnis	227
Abbildungsverzeichnis	233
.....	

L Zusammenhänge



1. Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung – die BSC als Führungsinstrument in Organisationen

Häufig kommt die Frage auf: Warum gerade die Balanced Scorecard (BSC), gibt es kein anderes Instrument?

Hier kann von vornherein geantwortet werden: Doch, es gibt verschiedene Möglichkeiten und Instrumente. Es gibt verschiedene Herangehensweisen und jede Schule ist anders. Um die im QEBS-Projekt gemachten Erfahrungen und die Zusammenhänge zu verstehen, gibt es Folgendes zu wissen: Wie und vor welchem Hintergrund ist das Projekt entstanden? In welchem Spannungsfeld hat es gearbeitet? Wie wurde die BSC eingesetzt? Welche Schritte blieben offen und müssten jetzt gegangen werden?

Das QEBS-Projekt

Grundlagen

Als zum Jahreswechsel 2005/2006 die ersten Ideen zum Projekt *Qualitätsentwicklung in beruflichen Schulen (QEBS)* zusammengetragen wurden, war an die Einführung von Balanced Scorecards nicht zu denken. Klar war, dass durch die Festlegung im Schulgesetz des Landes Berlin alle Berliner beruflichen Schulen zum 1. September 2006 ein Schulprogramm vorzulegen hatten. Im Schulgesetz ist u. a. verankert, dass die Prozessstrukturen zu qualitätsorientierten Schulentwicklung offen zu legen sind.

„Das Schulprogramm muss Auskunft geben, welche Entwicklungsziele und Leitideen die Planungen der pädagogischen Arbeiten und Aktivitäten der Schule bestimmen und muss die Handlungen der in der Schule tätigen Personen koordinieren.“ (*Schulgesetz für das Land Berlin, § 8, Absatz 1*)

Eine Projektskizze der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport (*jetzt Bildung, Wissenschaft und Forschung*) Berlin zur Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen vom Januar 2006 beschreibt die Problemlage an Berlins beruflichen Schulen: Mit dem Schulprogramm legen Schulen offen, welche Schritte sie gehen, um ihre Organisation qualitätsorientiert zu entwickeln. Sie müssen planen, wie sie den Unterricht verbessern und kundenorientierter arbeiten. Aber die gängigen Zertifizierungssysteme wie die ISO 9001 o. Ä. und die damit verbundenen Implementierungsprozesse lassen sich nicht einfach auf Schulen übertragen. Dennoch ist die Orientierung an unternehmerischen Entwicklungsprozessen sinnvoll:

„Schulen, die wissen welche Organisationsentwicklungswege von erfolgreichen Betrieben angewandt werden, können reflexiv transferfähige Aspekte auf ihre eigenen Organisationen übertragen und werden dabei effizienter in der Kommunikation mit Partnern in der Wirtschaft. Alle beruflichen Bildungsprozesse können nach Outcome, aber auch schon bei Kooperation während der Qualifizierung der Jugendlichen zielgerichteter organisiert werden.“ (*Ralf Jahnke, Projektskizze*).

Zugleich sind Instrumente für die Schulentwicklung häufig allgemeinbildend ausgerichtet. Schulen mit aufwändigen Kooperationen, wie zum Beispiel bei beruflichen Schulen mit sonderpädagogischer Aufgabe, die Jugendliche mit besonderem Förderbedarf betrieblich integrieren, erfassen die gängigen Instrumente diese Perspektive nicht.

Als Konsequenz entstand die Kooperation zwischen den 13 am Projekt beteiligten beruflichen Schulen, dem Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik an der Humboldt-Universität zu Berlin und einem unternehmensnahen Weiterbildungsträger, der RKW Berlin GmbH.

Ralf Jahnke beschrieb es in der Projektskizze:

„Durch die Kooperation von beruflichen Schulen, einer wissenschaftlichen Einrichtung der empirischen Bildungsforschung und einem betriebsnahen Weiterbildungsträger werden alle Wissensformen für einen optimalen Abstimmungsprozess in der Qualitätsentwicklung von beruflichen Schulen zusammen geführt.“

Darüber hinaus wurden im Projektverlauf weitere Kooperationspartner wie beispielsweise Prof. Troitschanskia von der Gutenberg-Universität Mainz und Prof. Fredersdorf von der Fachhochschule Vorarlberg eingebunden.

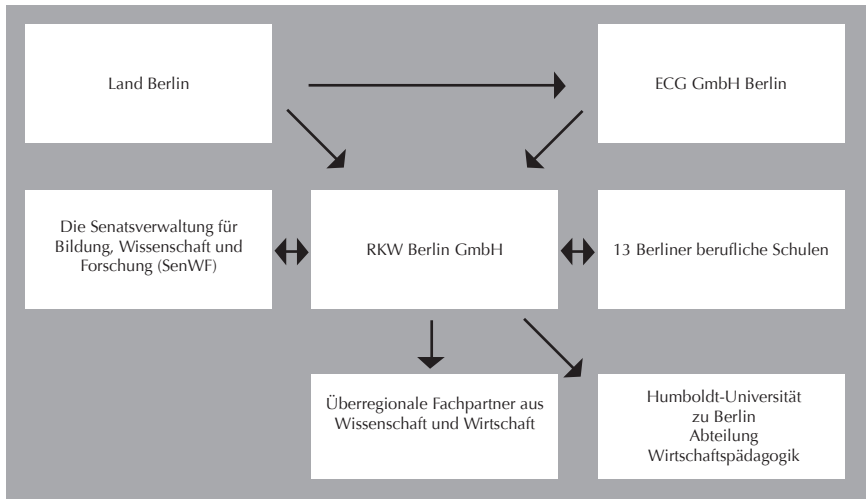


Abbildung 1: Projektkooperation

Die Erfahrungen der Humboldt-Universität und ihre Auswertung der Schulprogramme zeigte, dass sich die Schulen den erforderlichen Entwicklungsprozessen nur wenig gewachsen fühlen und externe Unterstützung benötigen.

Das RKW ermittelte, dass sich die Handlungsbedarfe auf vier Bereiche konzentrierten: Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und auf eine zu schaffende Kultur der Interaktion mit der Wirtschaft.