



[STARTSEITE DIESER AUSGABE](#) | [DRUCKVERSION](#) | [ARCHIV](#) | [ABONNEMENT](#)

Qualität und Qualitätssicherung

Veranstaltungshinweise
und weitere Tipps zum
Thema in der [Infobörse](#)

Die Luzenberg-Schule in Mannheim

Seit drei Jahren wird an der Berufsschule Erfahrungen mit dem EFQM-Modell gesammelt / Schulleiterin Marlies Dotterweich berichtet

Seit 1995 ist die innere Schulentwicklung an der Luzenberg-Schule in Mannheim ein wichtiges Thema. Vor drei Jahren lernten Schulleitung und Kollegium das [EFQM-Modell](#) (European Foundation für Quality Management) kennen, das erstmals den Weg zu einer systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung aufzeigte. Schulleiterin Marlies Dotterweich berichtet über die Erfahrungen ihrer Schule im Bereich der Qualitätsentwicklung.

Vielzahl von Schularten

Die Luzenberg-Schule Mannheim ist eine Berufsschule im Norden der Stadt, umgeben von einem Industriegebiet und einem wenig attraktiven Wohngebiet. Die Schule vereint eine Vielzahl von Schularten mit jugendlichen und erwachsenen Schülerinnen und Schülern, die oft älter als dreißig Jahre sind. Der Ausländeranteil im Berufsvorbereitungsjahr beträgt fast 40 Prozent, über alle Schularten hinweg sind es 29 Prozent.

Die Zahl der Berufsvorbereitungsklassen liegt im Schnitt bei zehn, die Schülerzahl im Hotelgewerbe unterliegt Schwankungen - aus vier Klassen wurden in den vergangenen Jahren sechs. Der Andrang in die zweijährige, zur Fachschulreife führende Berufsfachschule ist ungebrochen.

Seit einigen Jahren bitten uns Lehrkräfte anderer Schulen, Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Eltern um Aufnahme einer Schülerin oder eines Schülers - um dessen positive Entwicklung willen. Dieses Vertrauen ehrt uns.

Stärkung des Selbstwertgefühls

Als wir uns im Jahre 1995 vornahmen, die Qualität unserer Schule zu verbessern, einigten wir uns auf Ziele - heute können wir diese Ziele als eine Art Schulprogramm bezeichnen. Wir wollen unsere Schülerinnen und Schüler fördern - durch das Erleben von Erfolg, durch Hilfen beim Lernen und Selbstlernen, durch gemeinsames Erleben und Akzeptieren des Andersseins, durch Wachsen in Verantwortung - letztendlich durch die Stärkung des Selbstwertgefühls. Das ist nur möglich, wenn auch Lehrkräfte Mut zur Übernahme von Verantwortung und zu ungewöhnlichem Handeln haben.

Ziele/Schulprogramm

--	--

Lehrkräfte	Schülerinnen und Schüler
<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung, Aktualisierung und Verbesserung von fachlichen, didaktisch-methodischen und pädagogisch-psychologischen Kompetenzen • persönliche Berufszufriedenheit, Effektivität der beruflichen Arbeit • Stärkung der Person bei der Bewältigung des Schulalltags 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Selbstwertgefühls, Vermittlung von Erfolgserlebnissen • Freude am Miteinander und Füreinander • Erlebnis der Gemeinschaft und des Andersseins • Übernahme von Verantwortung

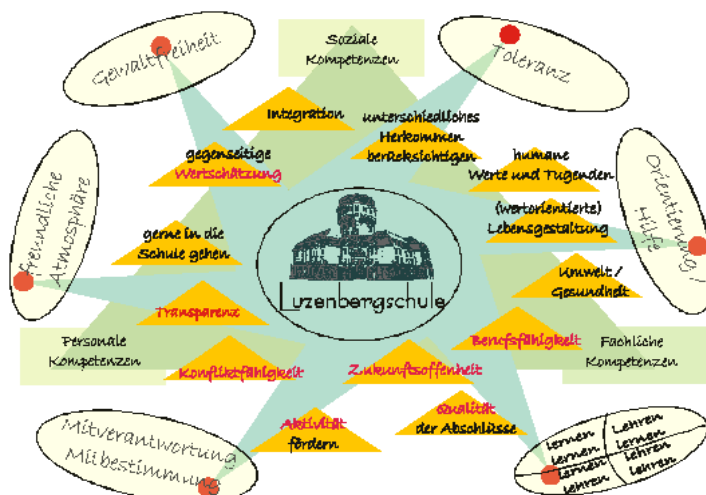
Ausschnitt aus dem Programm "Innere Schulentwicklung der Luzenbergschule Mannheim", 1995

Stärkung des Selbstwertgefühls im Schulalltag



Innere Schulentwicklung soll dazu befähigen, die Probleme der eigenen Schule zu erkennen, sie durch geeignete Maßnahmen zu bewältigen und damit die Qualität der eigenen Schule zu verbessern. Dies erfolgte an der Luzenbergschule in mehreren Phasen seit Mai 1995. Zwei Probleme haben wir damals als vorrangig

erkannt: das störende Verhalten einzelner Schülerinnen und Schüler sowie die starke Belastung der technischen Lehrkräfte mit Klassenlehrerfunktion im Berufsvorbereitungsjahr (BVJ). In einer Solidaritätsaktion zugunsten der technischen Lehrkräfte verzichteten einige Kollegen freiwillig auf Stunden aus dem Entlastungskontingent. Zugleich war ein Bedürfnis nach einer Schulkultur mit Werten wie Achtung und Respekt zu spüren. Es kam zu intensiven Gesprächen, zum Austausch über Unterrichtserlebnisse, und es entwickelte sich ein Gemeinschaftsgefühl, das schließlich fast sechs Jahre später in ein Leitbild mündete, das seit seiner Verabschiedung in der Gesamtlehrerkonferenz als Mobile das Foyer der Luzenbergschule schmückt.



Ein Klick auf die Grafik führt zu einer besseren Auflösung.

Qualitätsentwicklung im Blick auf Schulleitung und Kollegium

Überraschend war für mich, dass 1996 die externe Beratung durch die Universität Mannheim deutlich machte, dass zunächst Schulleitung und Kollegium im Zentrum der Betrachtung stehen sollten. Erst an zweiter Stelle sollten wir uns dem Unterricht zuwenden.

Wenn man sich klar macht, dass Schulqualität von der inhaltlichen Qualität der Schüler-Lehrer-Beziehung abhängt, wird deutlich, dass zuerst ein vertrauensvolles Schulklima entstehen muss, in dem eine gemeinsame Werteorientierung erstritten und verankert werden kann.

Die Ergebnisse einer ersten Befragung im Juni 1996 zeigten große Mängel in der Schule. Als Beispiel nenne ich die Unzufriedenheit im Kollegium, die durch mangelnde Kommunikation, Belastungen durch Störungen im Unterricht, die hohe Fluktuation in der Schülerschaft, durch Zeitdruck oder mangelnde Transparenz von Entscheidungen gekennzeichnet war. Für 33 Prozent des Kollegiums war das Klima mäßig und damit verbesserungsbedürftig.

Es bildeten sich Arbeitsgruppen, es gab Workshops mit Schulleitung und Kollegium und immer wieder Aussprachen. Vor allem die gemeinsamen Workshops förderten das gegenseitige Vertrauen. Zwei Jahre später verbesserte sich das Klima erheblich und die Zusammenarbeit mit der Schulleitung näherte sich einem Optimum. Allgemein war eine zunehmend angenehme, freundliche und offene Atmosphäre innerhalb der Schule spürbar.

Der Ist-Zustand wurde in dieser Zeit über Fragebogen erhoben und bei negativen Ergebnissen bildeten sich Arbeitsgruppen, um Verbesserungen zu erzielen.

Ab 1998 entschieden wir uns für einen neuen Schwerpunkt: den Unterricht.

Erste Ansätze zur Evaluation des Unterrichts

Wir nahmen Kontakt auf zur Universität Landau, und es folgte eine intensive Phase, in der wir Referate mit praktischen Übungen zu den Themen "Förderung des motivierten, selbstgesteuerten Lernens" und "Steigerung der Leistungsbereitschaft – Lernstrategien" hörten und diskutierten. Erste Ansätze und Informationen zur Evaluation ließen uns erneut im Workshop zusammen kommen und mit Unterstützung von ZEPF (Zentrum für empirische pädagogische Forschung, Universität Landau) Kriterien zur Unterrichtsevaluation entwickeln.

Selbstevaluation mit Hilfe des EFQM-Modells

Im Schuljahr 2000/2001 lernten wir das [EFQM-Modell](#) (European Foundation für Quality Management) kennen, das uns erstmalig den Weg zu einer systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung aufzeigte.

Dieses Modell – 1989 ursprünglich für den wirtschaftlichen Bereich entwickelt – wird in modifizierter Form auf Bildungseinrichtungen angewandt. In Schulen zielt EFQM auf eine nachhaltige Verbesserung der Bildungs- und Erziehungsprozesse. Es sieht Schule als ganzheitliches System und bietet auf der Basis von neun Kriterien einen "Werkzeugkasten", mit dem eine umfassende, systematische und regelmäßige Reflexion der pädagogischen Tätigkeiten und Prozesse einerseits und der dadurch erreichten Ergebnisse andererseits durchgeführt werden kann.

Am Anfang steht eine Selbstbewertung aller schulischen Prozesse durch das Kollegium und die Schulleitung, und alle Beteiligten werden in den Bewertungsprozess aktiv mit einbezogen.

Die Erkenntnis, dass mehr Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit die Qualität einer Schule verbessern, ließ uns gleichzeitig am [Projekt STEBS](#) (Stärkung der Eigenständigkeit der Beruflichen Schulen) im Handlungsfeld Qualitätsmanagement teilnehmen. Es wurden drei Kollegen zu EFQM-Assessoren ausgebildet, und ihnen oblag das weitere Vorgehen im EFQM-Modell.

Eingeführt und unterstützt durch die Universität Mannheim wählte das Kollegium aus neun Bereichen vier zur ersten Bearbeitung aus:

- Kundenzufriedenheit;
- Mitarbeiterzufriedenheit;
- Mitarbeiterorientierung;
- Führung.

Zu jedem Bereich waren Stärken und Schwächen zu ermitteln. Für alle Bereiche wurden in Arbeitsgruppen Zielvereinbarungen getroffen, schriftlich festgelegt und von den Betroffenen unterschrieben. Bei der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde das Fortbildungssystem der Schule als verbesserungswürdig angesehen. So gab es im Kollegium eine gute Beteiligung an Fortbildungen, aber die Auswirkung auf die Schularbeit und den Unterricht war zu gering. Als Ziel wurde festgelegt, das Fortbildungsangebot zu erweitern, und als Maßnahmen zur Zielerreichung wurden interne Schulungen vorgesehen.

Gleichzeitig sollten die Fortbildungsergebnisse systematisch Eingang in den Unterricht finden und über die Fachkonferenzen weitergetragen werden. Zwei neu ernannte Fortbildungsbeauftragte geben seit dem Schuljahr 2001/2002 regelmäßig Rückmeldung über Art, Ausmaß und Inhalt der Fortbildungen und sind für alle Fragen der Fortbildung zuständig.

Der Schüler als Kunde

Ich arbeitete im Bereich Kundenzufriedenheit mit und merkte, wie schwierig es ist, einen Fragebogen zu entwickeln, der Aussagen darüber macht, was duale Partner von Schule erwarten. Aber nicht nur Betriebe beantworteten unsere Fragen - bei einem zusätzlichen Elternabend haben wir die Meinung der Eltern zur Qualität der Schule erfragt, und schließlich liegen jetzt über 400 ausgefüllte Schülerbögen vor, die bearbeitet und ausgewertet werden müssen.

An den Begriff Kunde mussten wir uns erst gewöhnen, betrachtet das Modell doch Schülerinnen und Schüler als direkte Kunden, die unmittelbar die Bildungsdienstleistungen in Anspruch nehmen. Als indirekte Kunden zählen nicht nur Eltern oder andere Bezugspersonen der Schülerinnen und Schüler, sondern auch Arbeits-, Berufswelt und Gesellschaft, die indirekt die Bildungsleistungen der Schule beanspruchen.

Die schon bisher von der Führung/Schulleitung eingeführten Sprechstunden für Lehrkräfte sollen nun auch Mitarbeitergespräche beinhalten, bei denen Zielvereinbarungen getroffen werden. Damit eröffnen sich neue Formen der Personalentwicklung für eine Schulleitung.

Seit Oktober 2002 wurde zusätzlich der Bereich Prozesse zur Bearbeitung

aufgenommen. Unsere Schulentwicklung gewinnt an Systematik und Qualität!

Qualitätsförderung durch "Schatzsuche"

Zu den wesentlichen Prozessen einer Schule gehören alle Schritte, die der Vermittlung von Wissen, der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten und der Persönlichkeitsentfaltung der Schülerinnen und Schüler dienen. Im Handlungsfeld Schule müssen diese verschiedenen Variablen aufeinander abgestimmt sein. In herkömmlicher Sicht gilt: erst Unterricht, dann Schulleben. Im systemischen Konzept der Schulentwicklung sind beide Bereiche integrativ zu betrachten.

Eine gute Schule ist mehr als die Addition einzelner guter Unterrichtseinheiten. Aus diesem Grund liefern bei allen Phasen unserer Schulentwicklung parallel Aktivitäten, die auf den Unterricht einwirken sollten.

Wir gingen und gehen in der Schule auf "Schatzsuche": Wir entdecken Motivationen, Interessen und Fähigkeiten und fördern diese. Vertrauen stärkt Menschen. Das gilt für Schülerinnen und Schüler und für Lehrkräfte.

Diese Grunderkenntnis hat in BVJ-Klassen Erstaunliches bewirkt: Die ersten Europäischen Computerführerscheine (ECDL) wurden in einer BVJ-Klasse erarbeitet, eine BVJ-Klasse gewann mit dem Projekt "Café Relax" 2002 den "Innovationspreis Wirtschaft" des Lions Clubs Mannheim, zum ersten Mal fuhr 2003 eine BVJ-Klasse zum Schüleraustausch nach Frankreich.

Es gibt viele weitere Beispiele. Ein besonderes Ereignis ist die Einladung an Schülerinnen und Schüler mit vorbildlichem Verhalten und guten Schulleistungen, als Anerkennung mit der Schulleitung den Bundestag in Berlin zu besuchen.



Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Durch die vielen Aktivitäten sollen die am Schulleben Beteiligten Freiräume und Anreize erhalten, damit sich Fähigkeiten im Sinne der Qualität von Schule weiterentwickeln. Das Vertrauen, das ich als Schulleiterin in Schülerinnen und Schüler setze, bedeutet nicht, vor Missständen die Augen zu schließen - die Missstände werden aber seltener. Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte werden als Partner gesehen, die beteiligt sind und auf deren Fähigkeiten und Zuverlässigkeit ich baue. Es sind Zeichen gegenseitiger Wertschätzung und Achtung, die für die Persönlichkeitsentwicklung unerlässlich sind und die wir auch in unser Leitbild aufgenommen haben.

Acht Jahre Schulentwicklung heißt, in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Kollegium, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern den Weg zu einer stetigen Qualitätsverbesserung durch Selbstbewertung gefunden zu haben und systematisch kleine Schritte in Richtung Qualitätssicherung zu tun, ohne ein Ende des Prozesses zu sehen.

Schulentwicklung kostet zwar Kraft, setzt aber auch Kräfte frei.

**Marlies Dotterweich, Schulleiterin der Luzenbergschule Mannheim,
E-Mail Luzenbergschule@Mannheim.de**

[STARTSEITE DIESER AUSGABE](#) | [DRUCKVERSION](#) | [ARCHIV](#) | [ABONNEMENT](#)