

Osterode, Juni 2010

**BBS 2 Osterode am Harz
Auf dem Weg zum Regionalen Kompetenzzentrum
Recognized for Excellence
Fragen und Antworten**

Autoren: Wolfgang Junker, Monika Birtel, Thomas Tappe, Joachim Rottluff

Warum haben Sie sich um „Recognized for Excellence“ beworben?

Wir sehen die Berufsbildenden Schulen vorrangig als Bindeglied zwischen den allgemeinbildenden Schulen und der Arbeitswelt. Wir bereiten unsere Schülerinnen und Schüler auf diese Welt vor. Dabei spielt in der Dualen Ausbildung und bei den diversen Praktika die Kooperation mit den Betrieben eine wichtige Rolle. Auch wenn man erkennen will, wohin sich die Arbeitswelt entwickelt, welche neuen Anforderungen sich daraus für die Berufsbildung ergeben, und wenn man sich als selbstbewusster Partner darstellen will, muss man die Arbeitswelt gut verstehen und auch die Sprache der dort Verantwortlichen kennen. Schule sollte sich nicht nur an den Maßstäben des Schulsystems sondern auch an den Ansprüchen des gesellschaftlichen Umfeldes messen lassen. Nur so verhindert sie ihre Abkopplung von der gesellschaftlichen Realität.

Eine moderne Schule nach unserem Verständnis nimmt teil an Diskussionen um die Berücksichtigung der legitimen Anliegen der Interessensgruppen, sie strebt ethisch (?) begründetes Führungsverhalten an, sie übernimmt gesellschaftliche Verantwortung und bemüht sich um Nachhaltigkeit. Wir haben uns auf diesem Weg für das EFQM – Modell entschieden, denn es stellt unser Meinung nach einen anerkannten Konsens über gute Unternehmen, aber auch Einrichtungen im Non-Profit-Bereich dar.

Wir möchten gerne deutlich herausstellen, dass wir in unserer Schule eine gute und vorbildliche Arbeit machen, gerade wenn man Maßstäbe anlegt, die auch außerhalb der Schule gültig sind. Damit zeigen wir, dass wir für alle Gruppen, die mit uns partnerschaftlich arbeiten, durch die Zertifizierung auf diesem hohen Grad ein zuverlässiger Partner sind.

Welches waren die wichtigsten Etappen auf Ihrem Weg

Die BBS II Osterode am Harz hat sich seit ihrer Gründung stets neuen Herausforderungen gestellt und sich weiterentwickelt. Dennoch gibt es einen Zeitpunkt, den man als Beginn einer modernen Denkweise in Bezug auf berufliche Bildung festhalten kann. Mit der Arbeit Wolfgang Junkers als Schulleiter begann die Entwicklung der BBS II von einer traditionellen gut aufgestellten Berufsschule hin zu einem modernen Kompetenzzentrum noch bevor dies allgemeine Strategie im Lande wurde. Dieses neue Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führte zu wichtigen Meilensteinen der Entwicklung. Um diese Arbeit und ihre Ergebnisse darzustellen, eignet sich als Ausgangspunkt die EXPO 2000. Die Teilnahme an diesem Projekt kann man als Anfangsetappe der Schulentwicklung wählen. In diesem Jahr

beschloss der niedersächsische Landtag die Durchführung eines Modellversuches, der 2002 konkrete Konturen annahm und dann von 2003 bis 2007 unter dem Titel „Projekt Regionale Kompetenzzentren ProReKo) durchgeführt wurde. Die BBS2 Osterode beteiligte sich aktiv an der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dieses Projektes.

Im Rahmen dieses Projektes standen für die Schule folgende Teilprojekte im Vordergrund:

- Klärung von Leitbild und Strategie
- Klärung der Aufbauorganisation der Schule (Schulverfassung, Organigramm, Stellenbeschreibungen)
- Klärung der Ablauforganisation (Prozesslandkarte, Beschreibung der Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse)
- Aufbau eines ganzheitlichen schulischen Controllings, das die Leistungen der Schule, Zufriedenheit der Interessengruppen und weitere Nachhaltigkeitsindikatoren integriert.

Eine herausragende Bedeutung hatte dabei die Bildung von Lehrerteams, die die Verantwortung für die Qualität der einzelnen Bildungsgänge und damit den eigentlichen Kern der Qualitätsentwicklung übernehmen.

Welche Erfahrungen haben Sie bezüglich der Ausgestaltung Ihres Controlling- und Evaluationssystems gemacht?

Um die Frage, „woran erkennen wir, ob wir unsere Arbeit gut gemacht haben?“ gab es besonders viele Diskussionen. Uns war klar, dass ohne tragfähige Antwort auf diese Frage keine Orientierung für die weitere Entwicklung gegeben ist.

Schon bei der Diskussion um unser Leitbild haben wir die Erfolgskriterien und geeignete Indikatoren festgelegt, noch bevor die entsprechenden Entscheidungen auf Landesebene fielen.

Abgesehen vom Prüfungserfolg war uns wichtig nachzuweisen und nachzuprüfen, ob wir den Schülerinnen und Schülern Kompetenzen vermitteln, die sie nach Abschluss der Ausbildung für Ihren weiteren Lebensweg gut nutzen können. Deshalb haben wir von vornherein dafür plädiert, dass wir den Verbleib der Schüler in Erfahrung bringen.

Daneben war uns das Feedback der Schüler, Betriebe und Mitarbeiter sehr wichtig. Wir haben entsprechende Fragebögen entwickelt und eingesetzt.

Inzwischen liegen uns die entsprechenden Daten für einen Zeitraum von über 5 Jahren vor; so können wir Entwicklungstendenzen gut erkennen. Damit ist es auch möglich, einmalige Effekte von langfristigen Trends zu unterscheiden. Da inzwischen in Niedersachsen standardisierte Befragungsinstrumente eingesetzt werden, ist auch ein Vergleich zwischen Schulen möglich.

Was ist aus Ihrer Sicht bei der Festlegung und Modellierung der Prozesse zu beachten?

Obwohl wir das Thema „Prozessorientierung“ und „Prozessgestaltung“ aus mehreren Ausbildungsordnungen kannten, ist es dennoch nicht leicht gefallen, diese Kenntnisse auf die eigene Schule anzuwenden.

Wir hatten zunächst versucht, die Prozesse unter Verwendung einer Prozessmanagement-Software darzustellen. Aber obwohl diese software-gestützte Modellierung viele Vorteile hat, erwies sich die Arbeit mit der Software doch als Engpass. Nur wenige Kollegen kennen sich damit aus und finden Gefallen daran, damit zu arbeiten.

Wir sind deshalb von der Nutzung dieser Software wieder abgekommen und stellen die Prozesse derzeit in einer einfachen Tabellenform unter Verwendung eines einschlägigen Textverarbeitungsprogramms dar. Für alle Prozesse gibt es ein einheitliches Darstellungsraster.

Wir haben uns zunächst auf die Beschreibung von etwa 15 Hauptprozessen beschränkt. Bei Bedarf wurden diesen entsprechende Erläuterungen zugeordnet, wenn es um die Regelung von Details ging.

So haben wir den Kern unserer Ablauforganisation in handlicher Form beschrieben. Wir nehmen aber nicht für uns in Anspruch, dass wir damit bereits schon das Optimum erreicht haben. Insb. steht noch eine bessere Verknüpfung des Prozessmanagements mit dem Wissens- und Informationsmanagement an.

Welche Lehren ziehen Sie hinsichtlich der Schulverfassung?

Die wichtigste Veränderung im Zusammenhang mit der Schulverfassung besteht darin, dass nunmehr Verantwortlichkeiten, Aufgabenbereiche und Entscheidungskompetenzen klar geregelt sind. Die Teams sind die „wertschöpfenden Organisationseinheiten“ und bilden die Basis der Schulorganisation. Die konkrete Unterrichtsentwicklung liegt vorrangig in den Händen dieser Teams. Die Schwerpunkte der Schulentwicklung müssen darauf gerichtet sein, für die Arbeit der Teams günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Führungskräfte haben darauf zu achten, dass bei Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikten das „wohlverstandene Gesamtinteresse der Schule“ im Vordergrund steht. In diesem Sinne geben sie den Teams eine Orientierung bzgl. der Ziele und der Arbeitsschwerpunkte.

Manche Kolleginnen und Kollegen hatten zunächst Schwierigkeiten die basisdemokratischen Entscheidungsmodelle, wie sie der Gesamtkonferenz zugrunde liegen, aufzugeben. Im Laufe der Zeit wurde aber deutlich, dass die neue Form der Schulverfassung keineswegs bedeutet, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr an der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Im Gegenteil, inzwischen gibt es ganz klare Mechanismen, wer wie in welche Entscheidungsprozesse eingebunden ist. Wir konnten aber so im Gegensatz zu früher die Verbindlichkeit von Entscheidungen und damit die Konsequenz in der Umsetzung deutlich erhöhen. Wer entscheidet, verantwortet auch, und umgekehrt! Die Zeiten, in der Gremien

Entscheidungen trafen, die sie hinterher nicht zu verantworten brauchten, sind nach unseren Vorstellungen vorbei.

Und Folgendes ist dabei noch zu beachten: Jeder Entscheidungsträger, egal auf welcher Ebene, ist eingebunden in ein umfassendes Controllingssystem. Damit ist jederzeit erkenntlich, ob sich Entscheidungen und Handlungen bewähren oder nicht. Einem Missbrauch von Macht wird damit vorgebeugt.

Wie weit ist es Ihnen gelungen, das Kollegium in die Schulentwicklung einzubinden?

Von Anfang an standen jeder Kollegin, jedem Kollegen alle Möglichkeiten offen, sich in die Entscheidungsfindung und in die Umsetzung einzubringen. Niemand wurde ausgeschlossen. Aber die Beteiligung der Kollegen findet an den verfügbaren Ressourcen eine natürliche Grenze. Der schulische Alltag lässt ein permanentes Arbeiten in einer Steuergruppe für alle Mitglieder eines Kollegiums nicht zu.

Es gab und gibt an der BBS II Osterode am Harz über die ganzen Jahre hinweg einen ziemlich konstanten Kreis von ca. 25 Kolleginnen und Kollegen aus alle Bereichen der Schule, die maßgeblich die Schulentwicklung getragen haben.

Sie haben in einem regelmäßigen Zyklus (Dauer zwei Jahre)

- die Lage an der Schule analysiert (Selbstbewertung und Umfeldanalyse),
- die Schwerpunkte der weiteren Schulentwicklung (Strategie) festgelegt,
- die daraus abgeleiteten Projekte umgesetzt,
- die Evaluationsmaßnahmen durchgeführt und ausgewertet und daraus Rückschlüsse für die weitere Entwicklung gezogen.

Alle Mitglieder der Schulleitung sind an dieser Arbeit maßgeblich beteiligt.

In den Projektgruppen haben dann noch weitere Kolleginnen und Kollegen mitgearbeitet. Die wichtigste Form der Beteiligung ergab sich aber durch die Einführung der Bildungsgangsteams. Hierdurch wurde gewährleistet, dass jeder in seinem unmittelbaren Arbeitsumfeld an der Verbesserung der Bildungsgänge mitgearbeitet hat und auch weiterhin mitarbeitet. Damit haben wir den vielzitierten Satz: „Strategy is everybody's everyday's business“ mit Leben gefüllt.

Welche Bedeutung hatte für Sie externe Unterstützung?

Wir haben nicht den Anspruch, alles selbst neu zu erfinden. Wir sind auch nicht die ersten, die sich über die sinnvolle Gestaltung von Organisationen Gedanken gemacht haben. Wir sind gerne bereit, uns von außen Expertise in die Schule hereinzuholen, wir sind auch bereit uns dem Urteil kritischer Freunde zu stellen. Es gibt einen Berater, der sich insbesondere mit dem Thema „strategische Organisationsgestaltung“ auskennt. Er hat uns seit 2002 kontinuierlich beim Aufbau des schulischen Managementsystems begleitet. Bis heute begleitet er uns auf unseren Weg. Weitere externe Unterstützung haben wir für die Teambildung, die

Unterrichtsentwicklung und für die Führungskräfteentwicklung in Anspruch genommen. Obwohl diese Beraterinnen und Berater durchaus ihren Preis haben, muss man doch zusammenfassend konstatieren, dass die externe Unterstützung hilft, eigene Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und Irrwege zu vermeiden. Auch wenn diese Aussage nicht ganz leicht fällt: Zu Beginn dieses Prozesses gab es rund um das Thema Schulmanagement nur wenig eigene Expertise. Dies lässt sich damit erklären, dass die Schule zu Beginn des Prozesses eher eine außengesteuerte Organisation war. Ein eigenständiges Management der Schule war weder gefordert noch gewünscht. In diesem Sinne hat die Schule einen enormen Wandel hinter sich. Niemand wird so anmaßend sein, unbekannte Gipfel ohne Bergführer zu besteigen.

Alles zusammengefasst, was waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Es muss einen Führungskreis geben, der eine entsprechende Veränderung will und der sich darum bemüht, den Kollegen eine attraktive Zielsetzung und einen aussichtreichen Weg aufzuzeigen. (Leitbild und Strategie)

Es müssen klare und verbindliche Strukturen und Verfahren der Entscheidungsfindung und Beteiligung (Schulverfassung) etabliert werden, in denen alle Kolleginnen und Kollegen einen guten / angemessenen Platz finden.

Man braucht frühzeitig ein System, das die Wirkungen von Schule (Output / Ergebnisse) abbildet, damit der Fortschritt allen Beteiligten deutlich gemacht wird. (Bildungscontrolling)

Für regelmäßig wiederkehrende Prozesse sollten Routinen oder Standards eingeführt werden, damit die knappen Ressourcen effizient eingesetzt werden. Von diesen Standard-Prozessen sind solche zu unterscheiden, die Kreativität und Flexibilität erfordern. Hier müssen den Akteuren angemessene Freiräume eingeräumt werden. (Prozess- und Qualitätsmanagement)

Es muss sich eine Schulkultur entwickeln, die einerseits gekennzeichnet ist durch Verbindlichkeit (Verabredungen werden eingehalten), die aber andererseits auch ein Ausprobieren von Neuem zulässt und die dafür erforderliche Fehlertoleranz beinhaltet.

Last but not least: Es bedarf eines guten Augenmaßes für das Machbare, auch Geduld genannt. Nicht alles ist sofort leistbar und kontinuierliche Entwicklung ist wichtiger als einzelne große Sprünge ohne Nachhaltigkeit.