

## 7. Qualitätsnetzwerk Konferenz in der Berufsbildung Qualitätsmanagement umsetzen: QIBB in der Praxis

**Rainer Zech**

**Gute Qualität und gute Arbeit –  
Voraussetzungen und Bedingungen für  
eine gelingende Umsetzung der  
Qualitätsentwicklung**

**[www.artset.de](http://www.artset.de)**

## Teil 1

# Gute Qualität und gute Arbeit

## Zur Einstimmung

Wer „eine Kunst aus seinem Handwerk macht, wird ... entdecken, daß er für seine Mitmenschen ein viel interessanterer Mensch wird und sie ihn viel weniger als Objekt ansehen, weil seine Entscheidung für die Qualität auch ihn selbst verändert. Und nicht nur seine Arbeit und ihn selbst, sondern auch andere, weil Qualität die Tendenz hat, sich wellenartig auszubreiten. Die Qualität seiner Arbeit, von der er selbst geglaubt hat, daß niemand sie bemerken werde, wird bemerkt, und jeder, der sie bemerkt, fühlt sich ein bißchen besser und wird dieses Gefühl wahrscheinlich auf andere übertragen, und auf diese Weise ist dafür gesorgt, daß die Qualität erhalten bleibt.“

(Robert M. Pirsig: Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten. Ein Versuch über Werte. Frankfurt am Main 1978: S. Fischer)

## Die ethische Dimension der Qualität von Bildung

- Die Diskussion von Qualität muss bei den Menschen beginnen, mit ihrer Haltung zur Welt, ihrer Einstellung zu anderen Menschen und zu den Dingen, die sie umgeben.
- Gute Qualität bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen in der Bildung, Beratung und sozialen Arbeit, d.h. überall dort, wo Arbeit mit und an Menschen verrichtet wird, hat zwangsläufig eine ethische Dimension.
- Diese ethische Dimension von Bildung zielt auf ein gelingendes Leben in einer gerechten Gesellschaft, in der der Mensch niemals Mittel, sondern immer nur Zweck ist. (Immanuel Kant)
- Der Kern eines guten menschlichen Lebens besteht in gelingender individueller Autonomie und einem solidarischen Miteinander. Vor allem darauf sollte gute Bildung vorbereiten.

## Gute Qualität braucht gute Arbeit

„Einem guten menschlichen Leben muß die Dimension ... gelingender Arbeit offenstehen“ (Martin Seel)

### Gute Arbeit...

- produziert etwas, das zur Reproduktion eines guten Lebens in einer gerechten Gesellschaft wirklich gebraucht wird (Grund- oder Basisgüter, Rawls bzw. Skidelsky)
- bietet den Arbeitenden Verwirklichungschancen und die Entfaltung ihrer Fähigkeiten (Capabilities, Amartya Sen und Martha Nussbaum)
- realisiert einen Zweck, dem die Arbeitenden zustimmen können (subjektiver Sinn)
- realisiert sich in nicht konkurrierenden Kooperationsformen (Intersubjektivität)
- stattet der Natur zurück, was sie ihr entnimmt (Prinzip Rückerstattung, Gronemeyer)
- realisiert Gütekriterien wie Dauerhaftigkeit, Haltbarkeit, Reparabilität, Ressourcenschonung, Müllvermeidung etc.

**Die Grundvoraussetzung von guter Bildung ist gute Arbeit in Schulen und von deren Beschäftigten. Die Bedingungen für gute Arbeit zu schaffen, ist eine wichtige Aufgabe von Qualitätsentwicklung.**

## Teil 1

# Voraussetzungen und Bedingungen für eine gelingende Umsetzung der Qualitätsentwicklung

## Gesellschaftlich-institutionelle Voraussetzungen

- eine nachhaltig wirtschaftende Gesellschaft
- förderliche gesetzliche Rahmenbedingungen, z.B. autonome Handlungs- und Gestaltungsspielräume der pädagogischen Organisationen
- Ausstattung der Schulen mit den entsprechenden finanziellen, sächlichen, zeitlichen und personellen Ressourcen

# Organisationale Voraussetzungen

- eindeutige Positionierung der Schulleitung und deren aktive Unterstützung der Qualitätsentwicklung
- gemeinsames Leitbild als Orientierung – Selbstverständnis als lernende Organisation in einer aussagekräftigen Konzeption (Schulprogramm)
- eindeutige und unbürokratische Strukturen und Prozesse
- Beteiligung aller Beschäftigten, z.B. in Qualitätszirkeln
- Qualifizierung von Qualitätsmanagern/-managerinnen und Mitarbeiter/innen
- Kontinuität in der Qualitätsentwicklung
- systematische Vor- und Nachbereitung der Qualitätstreffen
- Nutzung der Instrumente des Projekt- und Zeitmanagements
- externe Unterstützung durch Beratung und/oder kollegiale Beratung, z.B. peer reviews



# Interaktionelle Voraussetzungen

- das Lehr-/Lerngeschehen im Unterricht als Kernprozess der Qualitätsentwicklung – gelingendes Lernen ist der „rote Faden“ der Qualitätsentwicklung
- eine konsentrierte Leitvorstellung gelungenen Lernens mit überprüfbaren Indikatoren
- Kooperation und Zusammenarbeit
- individuelles Feedback – konstruktiver Umgang mit kritischen Rückmeldungen
- Widerstände produktiv nutzen
- transparente Kommunikation
- Verteilung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben
- Wertschätzung von Engagement
- Würdigung von Erfolgen

## Individuelle Voraussetzungen

- ein Qualitätsethos, die eigene Arbeit gut machen zu wollen
- Verständnis von Qualitätsentwicklung als Teil der „normalen“ Arbeit
- aktive Mitarbeit aller Beteiligten bei der Qualitätsentwicklung
- Kontextwissen (pädagogische Qualität als kooperatives Produkt) und Relationsbewusstsein (den eigenen Anteil am Gesamten kennen)
- Teamfähigkeit
- Selbstreflexivität
- aktive und passive Kritikfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft

## Zum Ausklang

„Was seine Fähigkeit zu weiterem Werden und Sichwandeln verliert, ist zum Absterben verurteilt.“

(Hermann Hesse: Das Glasperlenspiel. Berlin 2012: Suhrkamp)

