

# Handbuch Schulisches Controlling



© Maren Beßler / PIXELIO



Niedersachsen



# Inhaltsverzeichnis

<b>Anlagenübersicht</b>	<b>4</b>
<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1. Warum wird gemessen?     Controlling – das Navi für die Schulentwicklung</b>	<b>6</b>
<b>2. Welche Rahmenbedingungen sind notwendig?     Voraussetzungen für den Aufbau eines innerschulischen     Controllings</b>	<b>8</b>
<b>3. Was wird gemessen?     Kennzahlen geben Hinweise für die Entwicklung der Schule</b>	<b>11</b>
3.1 Die Kennzahlen im neuen Steuerungsmodell	11
3.2 Kennzahlen im Controlling – Regelkreis	13
3.3 Kennzahlen in der Schulentwicklungsstrategie	14
3.4 Schulinternes Kennzahlenset – Beispiele und Erfahrungen	16
3.5 Instrumentarium des Controllings	17
<u>Exkurs</u> : Die Balanced Scorecard (BSC) als Kern eines strategisch ausgerichteten ganzheitlichen Controllings	19
<b>4. Wer misst?     Aufgabenspektrum einer/s schulischen Controllerin/Controllers</b>	<b>25</b>
4.1 Aufgaben des Controllings	25
4.2 Controlling als Grundlage des Qualitätsmanagements	26
4.3 Hinweise zur Stellenplanung	26
<b>5. Wann wird gemessen?     Controlling im Schuljahresablauf</b>	<b>28</b>
<b>6. Wie wird gemessen?     Befragungen verschiedener relevanter Ziel- und Anspruchs-     gruppen</b>	<b>31</b>
6.1 Ablauf Schülerbefragung	32
6.2 Ablauf Lehrkräftebefragung	33
6.3 Ablauf Betriebsbefragung	35
6.4 Ablauf Elternbefragung	36
6.5 Befragung des nicht lehrenden Personals	36
<b>7. Wie kann mit den Daten gearbeitet werden?     Beispiele für datenbasierte Steuerung</b>	<b>37</b>
7.1 QM-Auswertungen ( „Landeskennzahlen“)	37
7.2 Auswertung der schulinternen Kennzahlen	37
7.2.1 Schülerzufriedenheit	38
7.2.2 Lehrkräftezufriedenheit	46
7.2.3 Befragung von externen Ausbildungspartnern	48
<b>8. Fazit: Nutzen und Erfolg für die Schule</b>	<b>51</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>53</b>

## Anlagenübersicht

<b>Kapitel 2</b>	Anlage 1: Teamgrundsätze für Bildungsgangs- und Fachteams
<b>Kapitel 3</b>	Anlage 2: Zielstruktur für Steuerungszwecke Anlage 3: Beispiel für Fragebogen an sozialpädagogische Einrichtungen Anlage 4: Beispiel für eine Balanced Scorecard (BSC) Anlage 5: Strategieplan als Bestandteil einer BSC: Mitarbeiterperspektive Anlage 6: Strategieplan als Bestandteil einer BSC: Unterrichtsperspektive
<b>Kapitel 4</b>	Anlage 7: Beispiel 1 einer Stellenbeschreibung „Schulisches Controlling“ (Stabsstelle) Anlage 8: Beispiel 2 einer Stellenbeschreibung „Schulisches Controlling“
<b>Kapitel 5</b>	Anlage 9: Statusbericht auf Teamebene Anlage 10: Controllingkalender
<b>Kapitel 6</b>	Anlage 11: Qualitative Evaluation der Schülerbefragung auf Klassenebene Anlage 12: Auswertungsbogen Schülerumfrage/Teamebene Anlage 13: NILS-Fragebogen zur Erhebung der Zufriedenheit und Kooperation der Ausbildungsbetriebe und Einrichtungen mit unserer Schule Anlage 14: Briefentwurf an Ausbildungsbetriebe Anlage 15: Fragebogen zur Ermittlung der Zufriedenheit der Eltern von schulpflichtigen Kindern an einer Berufsbildenden Schule Anlage 16: Fragebogen für das nicht lehrende Personal Anlage 17: Prozessbeschreibung: Befragung nicht lehrendes Personal
<b>Kapitel 7</b>	Anlage 18: Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche mit Bereichsteamsleitungen Anlage 19: Darstellung Kennzahl „Abschlussquote“ Anlage 20: Darstellung Kennzahl „Übernahmequote“ Anlage 21: Darstellung Kennzahlenübersicht Anlage 22: Schülerfragebogen im Fachgymnasium

## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor Ihnen liegt das von einer Arbeitsgruppe des Niedersächsischen Kultusministeriums erarbeitete „Handbuch Schulisches Controlling“. Es versammelt Vorschläge, Beispiele und Hinweise zum Auf- und Ausbau eines schulischen Controllings, die Ihnen wichtige Impulse für Ihre Schulentwicklungs- und Qualitätsarbeit liefern können.

Die Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen zu regionalen Kompetenzzentren ist erklärtes strategisches Ziel der Landesregierung. Ein wesentlicher Baustein hierbei ist, durch ein verändertes, stärker an Zielen und Ergebnissen orientiertes Steuerungsmodell die Leistungsfähigkeit und Qualität der Schulen kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern.

Diese Veränderung – hin zu einer ergebnisorientierten Steuerung – erfordert die Bereitstellung zuverlässiger und aktueller Daten und Informationen. Für diese komplexe Aufgabe bedarf es des Aufbaus eines schulischen Controllingssystems. Es dient der Schule als ein wichtiges Planungs- und Steuerungsinstrument für eine datengestützte Qualitäts- und Schulentwicklung.

Mit dem Aufbau eines schulischen Controllings betreten die berufsbildenden Schulen bisher weitgehend unbekanntes Terrain. Dies führt – wie jede Neuerung – zu Unsicherheiten und Ängsten sowie dem Ruf nach Unterstützung und Begleitung. Das Handbuch will den Erwartungen der Schulen nach fundierter Praxishilfe und Orientierung in einem noch nicht vollständig bekannten Gelände nachkommen. Es soll für Sie Ratgeber sein und die zu leistende Aufbau- und Reformarbeit insgesamt unterstützen.

Viel Erfolg bei Ihrer Arbeit!

Ihr



Dr. Bernd Althusmann

## 1. Warum wird gemessen? Controlling – das Navi für die Schulentwicklung

Ein Schulleitungsmitglied einer BBS in Niedersachsen sagt zum anderen: „Wenn wir erst einmal alle Kern- und Unterstützungsprozesse in unserer Schule beschrieben haben, wird unsere Schule noch viel besser sein als vorher!“ „Stimmt“, sagt das andere und ergänzt: „Und das Methodentraining für das gesamte Kollegium war auch ein Meilenstein für unsere Schulentwicklung.“

Dieser Dialog ließe sich – angereichert mit weiteren Bausteinen aus dem großen Schulentwicklungsbaukasten, über deren Nutzen die beiden Schulleitungsmitglieder begeistert berichten – beliebig fortsetzen.

Sollten Sie zufällig diesem Gespräch beiwohnen, haben Sie mindestens zwei Möglichkeiten, das Gesagte zu bewerten:

1. Sie glauben alles und machen es an Ihrer Schule ganz genauso oder
2. Sie fragen nach, welche stichhaltigen Hinweise es für die behauptete positive Schulentwicklung gibt.

In diesem Handbuch favorisieren wir letztgenannte Vorgehensweise. Sie erhalten Antworten auf die Frage:

Welchen Weg muss unsere Schule einschlagen, um überprüfbar an Qualität zu gewinnen?

Eventuell stellen Sie dabei fest, dass manche laufende „Verbesserungsmaßnahme“ schnell wieder beendet werden kann oder, dass die Maßnahme X, die an Schule Y sehr erfolgreich war, für Ihre Schule nicht oder noch nicht in Frage kommt. Vielleicht merken Sie aber auch, dass Ihre Schule bereits viel besser ist, als Sie und das gesamte Kollegium es bislang dachten.

Was kann Controlling also leisten – und was nicht?

Es geht darum, die schulische Qualität mithilfe aussagefähiger Indikatoren (Kennzahlen) zu messen und bei Abweichungen im Vergleich zu gewünschten Zielgrößen konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen zu finden (Steuerung). Controlling liefert der Schulleitung, dem Kollegium und Interessengruppen (Schülerinnen und Schülern, Betrieben und Einrichtungen, Eltern usw.) begründete Hinweise darauf, ob sie auf dem richtigen Weg sind oder ob eine Neuorientierung notwendig ist. Es ist das Navigationsgerät für die Schulentwicklung, dessen Kartenmaterial das schulische Zielsystem ist.

Es geht nicht um Kontrolle des Kollegiums oder das Anlegen von Datenfriedhöfen. Im Gegenteil: Es sollte nur das gemessen werden, was auch zur Orientierung benötigt wird und letztlich Vertrauen in die Qualität der eigenen Arbeit schafft. Controlling ist auch keine *Konkurrenz* zum bestehenden Qualitätsmanagement einer Schule (z. B. das EFQM-Modell für Excellence<sup>1</sup>), sondern vielmehr integraler Bestandteil einer

---

<sup>1</sup> Vgl. European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999): Representative Office, Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel

kontinuierlichen Verbesserung. Ohne Controlling ließe sich die Ergebnisseite eines an dem EFQM-Modell orientierten schulischen Qualitätsmanagements gar nicht fundiert darstellen. In diesem Sinne ist ein schulisches Controlling die organisatorische Umsetzung der RADAR-Logik des EFQM-Modells. Vor dem Hintergrund schulischer Ziele werden Daten erhoben, die zur Steuerung genutzt werden können, um so zu einem begründeten Vorgehen zu gelangen. Dieses muss sich dann immer wieder bewähren.

## RADAR-Logik

Eine auf der Basis des EFQM-Modells durchgeführte Selbstbewertung dient in diesem Zusammenhang zunächst als wichtige Bestandsaufnahme und liefert zusätzliche Ansatzpunkte zur Steuerung. Je länger ein Controllingsystem seine steuernde Wirkung entfaltet hat (die RADAR-Logik also praktiziert wird), desto größer können die zeitlichen Abstände zwischen erneuten, aufwändigen Selbstbewertungen werden.

Neben den Fragen, wer was wann wie und unter welchen Voraussetzungen misst, muss in einer Schule vor allem überlegt werden, wie die anschließende Steuerung wirksam erfolgen kann (z. B. mit Zielvereinbarungsgesprächen). Für diese Fragen und Überlegungen soll das vorliegende Handbuch Anregungen, Beispiele und Rat geben.

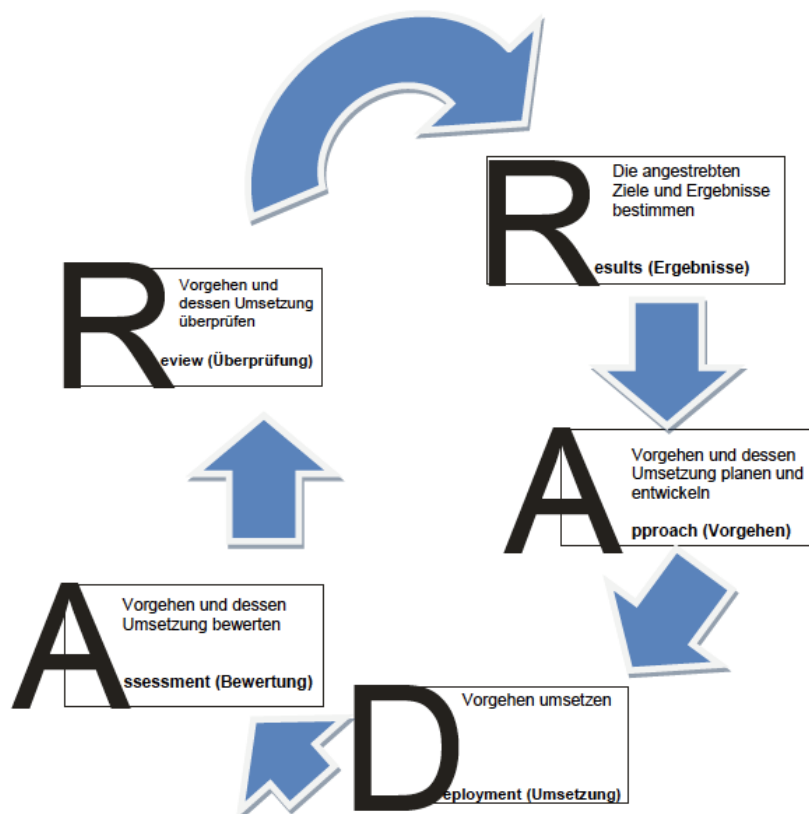


Abbildung 1: RADAR-Logik

## 2. Welche Rahmenbedingungen sind notwendig? Voraussetzungen für den Aufbau eines innerschulischen Controllings

Controlling wird im Zusammenhang mit

- einem geänderten Führungsverständnis,
- veränderten Organisationsstrukturen und
- einer offenen Kommunikationskultur zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

in Schulen eingeführt.

Dabei ist die gleichberechtigte Berücksichtigung dieser Aspekte Grundlage für das neue, durch Controlling gestützte Schulmanagement. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang:

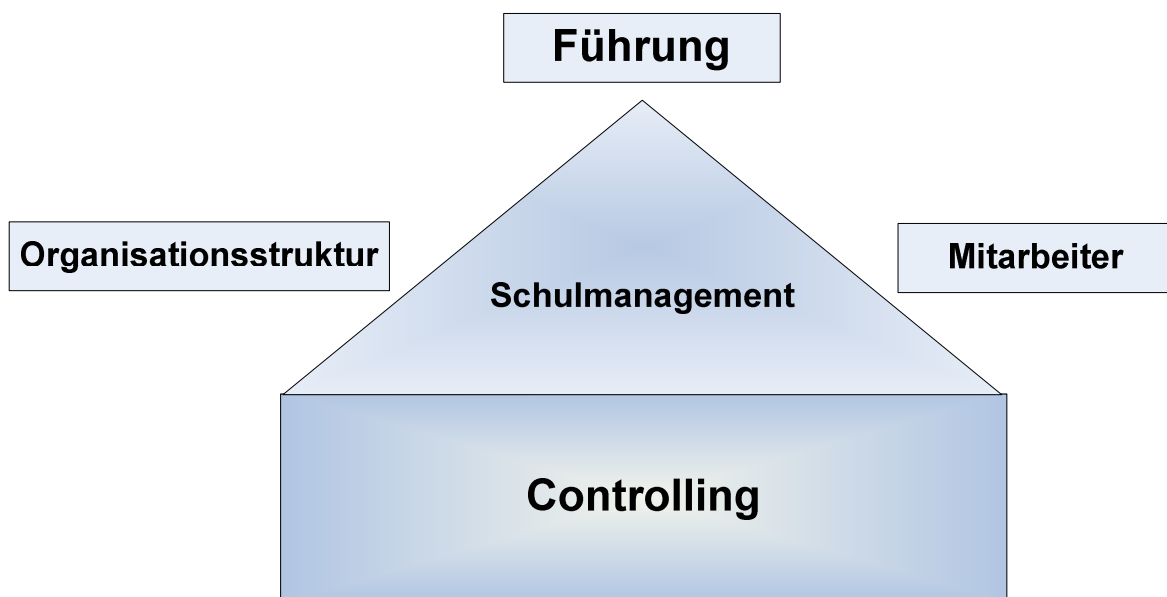


Abbildung 2: Rahmenbedingungen eines innerschulischen Controllings

### Aspekt Organisationsstruktur

Voraussetzung für ein schulisches Controlling ist eine teamorientierte Aufbauorganisation. Hierfür müssen die Rahmenbedingungen für die Organisations-, Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen verbindlich geregelt werden. Somit kommt der Bildung von Bildungsgangs- und Fachgruppen<sup>2</sup> für die Qualitätsentwicklung an Schu-

<sup>2</sup> In der jüngsten Novellierung des NSchG vom 12. November 2010 ist im Zuge der Übertragung der Erfahrungen des Schulversuchs ProReKo der Begriff der Bildungsgangs- und Fachgruppen an berufsbildenden Schulen erstmalig gesetzlich verankert worden. Diese Gruppen lösen die bisherigen Fachkonferenzen ab. Weil die Be-



len eine Schlüsselstellung sowohl für die Weiterentwicklung der Kernprozesse als auch für die gesamtschulische Qualitätssicherung und -entwicklung zu. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang insbesondere, dass die Teams als operative Qualitätszirkel eine vernünftige und überschaubare Mitgliederzahl für eine effiziente Arbeit aufweisen. Während die formelle Zugehörigkeit der Lehrkräfte zu den Teams gemäß Schulgesetz an den Unterrichtseinsatz gekoppelt ist, kann eine Bildungsgangs- oder Fachgruppe ihre Aufgaben auch auf einen Ausschuss (kleineres Team von Lehrkräften) übertragen. Auch kann die Schulleiterin oder der Schulleiter mit Blick auf eine ausgewogene Arbeitsbelastung die aktive Mitarbeit der Lehrkräfte auf sogenannte „Kern“mitgliedschaften in bestimmten Bildungsgangs- und Fachgruppen je nach Unterrichtsschwerpunkt und -einsatz beschränken.<sup>3</sup> Neben der Frage der aktiven Mitarbeit ist die Zugehörigkeit der Lehrkräfte zu den Teams und die Rolle von Teamleitungen und Teammitgliedern zu klären ([vgl. Anlage 1](#)).

Die Steuerung der Schulen erfolgt zukünftig über Zielvereinbarungen und Leistungsversprechen auf allen Ebenen.

Es werden Zielvereinbarungen zwischen

- der Niedersächsischen Landesschulbehörde und der Schulleitung,
- der Schulleitung und der Abteilungsleitung sowie
- der Abteilungsleitung und der Teamleitung

abgeschlossen, welche sich im Rahmen der Eigenverantwortlichkeit auf allen Entscheidungsebenen der Schule wechselseitig auswirken. Grundlage hierfür sind u. a. die QM-Auswertungen („Landeskennzahlen“) sowie das interne Kennzahlenset der Schule. Entscheidend für die Identifikation mit den neuen Steuerungselementen ist der Aufbau einer Feedbackkultur. Die verbindliche Rückmeldung an die Teams über den Stand der Zielerreichung macht es möglich, die eingeleiteten Prozesse einer Evaluation und Veränderung zu unterziehen.

Die Teams benötigen ein Teamkonzept, in dem ihre Ziele in Form von messbaren Größen (Kennzahlen) beschrieben werden.

## **Aspekt Führung**

Führung findet auf unterschiedlichen Ebenen der Schule statt (s. o.). Die Führung, von der Schulleitung bis zur Teamleitung, ist für das Ergebnis auf der jeweiligen Ebene verantwortlich. Sie stellt den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen und den Zielen dar.

Als Führungs-, Planungs- und Steuerungsinstrument bedient sich die Führung eines umfassend aufgebauten und eingeführten Qualitätsmanagements (z. B. EFQM).

---

zeichnung „Bildungsgangs- und Fachgruppen“ in der gängigen schulischen Sprachpraxis dem Begriff „Lehrerteam“ entspricht, wird im Folgenden der Terminus „Team“ verwendet.

<sup>3</sup> Hierbei muss aber sichergestellt werden, dass die Lehrkräfte formell Mitglied auch der anderen Bildungsgangs- und Fachgruppen bleiben, denen sie durch ihren Unterrichtseinsatz angehören.

Die Steuerung erfolgt über Zielvereinbarungen auf allen Führungsebenen. Die Datengrundlage (Kennzahlen) hierfür liefert das Controlling als ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems.

### **Aspekt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Wichtig und unverzichtbar ist die Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Qualitätsentwicklung. Der Erfolg des Qualitätsmanagements hängt maßgeblich von der Akzeptanz der schulischen Ziele durch das Kollegium ab. Bedeutsam ist weiterhin eine offene Kommunikation und Klärung des Verfahrens der Datenerfassung, -auswertung, -veröffentlichung bis hin zur Maßnahmenplanung.

### 3. Was wird gemessen?

#### Kennzahlen geben Hinweise für die Entwicklung der Schule

##### 3.1. Die Kennzahlen im neuen Steuerungsmodell

Im Rahmen des Schulversuchs ProReKo ist ein neues Steuerungsmodell<sup>4</sup> für berufsbildende Schulen erfolgreich erprobt worden. Demnach ist Führung über Ziele und Kennzahlen über alle Hierarchiestufen hinweg durchgängiges Prinzip. Die Schulen entscheiden selbstständig im Rahmen erweiterter Handlungsspielräume und definierter Grenzen, wie sie vereinbarte Ziele und Qualitätsverbesserungen erreichen und die Schule weiterentwickeln wollen.

Die Steuerung umfasst einen externen und internen Bereich:

###### a) Externe Steuerung

Die externe Steuerung erfolgt auf der Grundlage der QM-Auswertungen<sup>5</sup> (derzeit Abschlussquote, Übernahmequote, Erfolgreiche Schulzeiten), dem Bericht der Schulin-spektion sowie bei Bedarf der Zufriedenheitswerte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und relevanter Anspruchsgruppen der Schule<sup>6</sup>.

Die Steuerung erfolgt konkret durch regelmäßige Zielvereinbarungen zwischen der einzelnen berufsbildenden Schule und der Schulbehörde auf der Grundlage dieser Ergebnisse.

Im Folgenden werden die QM-Auswertungen kurz skizziert<sup>7</sup>. Sie geben Auskunft über die Erfolge/Leistungsfähigkeit einer Schule:

Kennzahl: Abschlussquote

Bei der Berechnung der Abschlussquote wird ermittelt, wie viel Prozent der Schülerinnen und Schüler, die zum Zeitpunkt der Statistik (15.11. des Vorjahres) einen Bildungsgang besucht haben, am Ende dieses Bildungsganges einen Abschluss erzielten.

Ausgewiesen wird auch die Abschlussquote der Schule im Verhältnis zu der des Landes: Ein positiver bzw. negativer Wert bedeutet, dass die Abschlussquote des Bildungsganges um die entsprechende Prozentzahl über bzw. unter der des Landes-durchschnitts liegt.

---

<sup>4</sup> Zu Einzelheiten vgl. Schulversuch Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren ProReKo, Abschlussbericht, S. 118ff. (Download unter: <http://www.proreko.de/Datenmaterial/PAbschluss/Abschlussbericht%20Internet/Ergebnisband/ProReKo%20Abschlussbericht%20Ergebnisband.pdf>)

<sup>5</sup> Im Rahmen des Schulversuchs ProReKo hat die Landesprojektgruppe 2004 ein Kennzahlenset erarbeitet, welches die Grundlage bildet für die externe Steuerung der berufsbildenden Schulen. Die aktuellen QM-Auswertungen der Schulen können über das Modul „QM-Auswertungen“ in BbS-Planung (Schulverwaltungsprogramm) abgerufen werden.

<sup>6</sup> Vgl. dazu Leitfaden „Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde“, Hrsg.: Niedersächsisches Kultusministerium, Hannover, S. 8 (Download unter: [http://www.proreko.de/PDFDateien/Zielvereinb\\_7\\_12seitig.pdf](http://www.proreko.de/PDFDateien/Zielvereinb_7_12seitig.pdf))

<sup>7</sup> Zusätzliche Erläuterungen zu den QM-Auswertungen finden sich auch in der Hilfe-Datei des Schulverwaltungsprogramms BbS-Planung.

### Kennzahl: Übernahmequote

Bei der Ermittlung der Übernahmequote werden die Abgängerinnen und Abgänger ein Jahr nach Verlassen des Bildungsganges über ihren weiteren Bildungsweg bzw. den Übergang in das Arbeitsleben („Verbleib“) befragt. In die Berechnung der Quote gehen nur die Abgängerinnen und Abgänger ein, die geantwortet haben. Diese Quote wird ab 2010 nicht mehr für Schülerinnen und Schüler der Berufsschule, des Berufsvorbereitungsjahres und der Berufseinstiegsklasse erhoben.

Als "abschlussadäquat"<sup>8</sup> wird der weitere Bildungsweg der Schülerinnen und Schüler dann bewertet, wenn der zuvor besuchte Bildungsgang Voraussetzung für diesen weiteren Weg war.

Beim Vergleich Schule – Land wird der prozentuale Anteil der erfolgreichen Schülerinnen und Schüler eines Bildungsgangs der Schule mit dem des Landes Niedersachsen verglichen. Positive Werte heißen: die Übernahmequote ist höher als im Landesdurchschnitt.

### Kennzahl: Erfolgreiche Schulzeiten

Diese Kennzahl bezieht sich auf die Regelausbildungsdauer in einem Bildungsgang. Es wird ermittelt, wie viele Schuljahre die Schülerinnen und Schüler benötigt haben, um den Bildungsgang erfolgreich abzuschließen. Es ist auch zu erkennen, ob (bzw. wie viele) Schülerinnen und Schüler ein Schuljahr wiederholen mussten und somit mehr Schulzeit als im Regelfall benötigt wurde.

Die schulische Kennzahl wird in Beziehung gesetzt zum Landesdurchschnitt. (Positive Werte = Schule ist besser als der Landesdurchschnitt, negative Werte = Schule ist schlechter als der Landesdurchschnitt.)

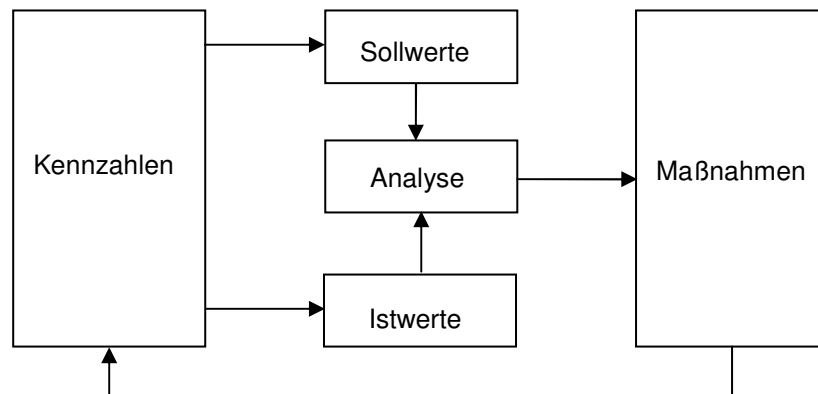
### b) Interne Steuerung

Ausgehend vom Leitbild der Schule, einer umfassenden Bestandsaufnahme, einer Umfeldanalyse und der Zielvereinbarung mit der Schulbehörde werden klare strategische und operative Ziele, die mit Indikatoren/Kennzahlen hinterlegt sind, erarbeitet und somit ein schulinternes Kennzahlenset implementiert (vgl. [Anlage 2](#)). Ein darauf aufbauendes Controllingssystem ermöglicht es den Schulen, ihre Arbeit und ihre Verbesserungsmaßnahmen zu beurteilen und erforderliche Steuerungsmaßnahmen einzuleiten. Folglich setzt dieser Steuerungsansatz die ständige Überprüfung erreichter Ergebnisse mithilfe von Kennzahlen voraus. Diese zeigen Stärken und Verbesserungsbereiche an, wodurch wiederum Analysen und Diskussionsprozesse ausgelöst werden.

---

<sup>8</sup>In der Hilfe-Datei des Schulverwaltungsprogramms BbS-Planung ist das vollständige Auswertungsraster für die Kennzahl „Übernahmequote“ hinterlegt. Die Bewertungen für die einzelnen Schulformen können dort entnommen werden.

### 3.2 Kennzahlen im Controlling - Regelkreis



**Abbildung 3: Regelkreis Controlling**

Mithilfe von Kennzahlen vergleicht die Controllerin/der Controller die aktuellen Ist- mit den angestrebten Sollwerten. Dieser Vergleich löst eventuell Handlungsbedarf aus. Es muss festgelegt werden, in welcher Zeit und auf welchem Weg die Schule den geplanten Zielzustand erreichen soll (Maßnahmenplanung).

Kennzahlen bilden quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form ab. Sie zeigen aber nur einen Ausschnitt der komplexen Realität und stellen nur ein grobes Abbild der Realität dar. Aussagefähige Kennzahlen vermitteln dennoch einen charakteristischen Eindruck der Realität.

Ziel muss es sein, Kennzahlen auszuwählen, die eine aktive Steuerung ermöglichen. Dabei sollte man sich beschränken und nur Kennzahlen auswählen, die man wirklich benötigt. Die immer knappen Ressourcen vor – allem die Ressource Arbeitszeit – und das Wirtschaftlichkeitsgebot erfordern eine Konzentration auf ein überschaubares und handhabbares Kennzahlenset.

Kennzahlen sollten folgende Anforderungen erfüllen:

- Steuerungsrelevanz:
  - Werden Sachverhalte abgebildet, die für die Steuerung der strategischen Ziele wichtig sind?
- Beeinflussbarkeit:
  - Bilden die Kennzahlen Sachverhalte ab, die durch Steuerung beeinflussbar sind?
- Prägnanz/Klarheit:
  - Ist die Aussage der Kennzahl in Bezug auf ihren Sachverhalt eindeutig und verständlich?
- Erhebungsaufwand:
  - Ist ein vertretbares Verhältnis zwischen Erhebungsaufwand und Nutzen gegeben?
- Aktualität:
  - Liegt eine aktuelle/zeitnahe Datengrundlage vor?

### 3.3 Kennzahlen in der Schulentwicklungsstrategie

Jede Schule braucht eine Strategie, welche ihre Ausrichtung bestimmt und Ziele und Prioritäten für die weitere Entwicklung setzt. Wichtig ist die Fokussierung der knappen Ressourcen auf die entscheidenden Ziele und Maßnahmen.

Eine Strategie basiert

- auf dem Leitbild (Vision, Mission, Grundwerte),
- auf den Anforderungen relevanter Anspruchsgruppen des Umfeldes (Schülerinnen und Schüler, Betriebe und Einrichtungen, Eltern, Partner) und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule,
- auf den Anforderungen und Entscheidungen der Schulträger und der Schulbehörde,
- auf einer Organisationsdiagnose (z. B. EFQM-Kriterien und -Selbstbewertung, Befragungen, Bericht der Schulinspektion) und
- berücksichtigt gesellschaftliche Trends und Entwicklungen.

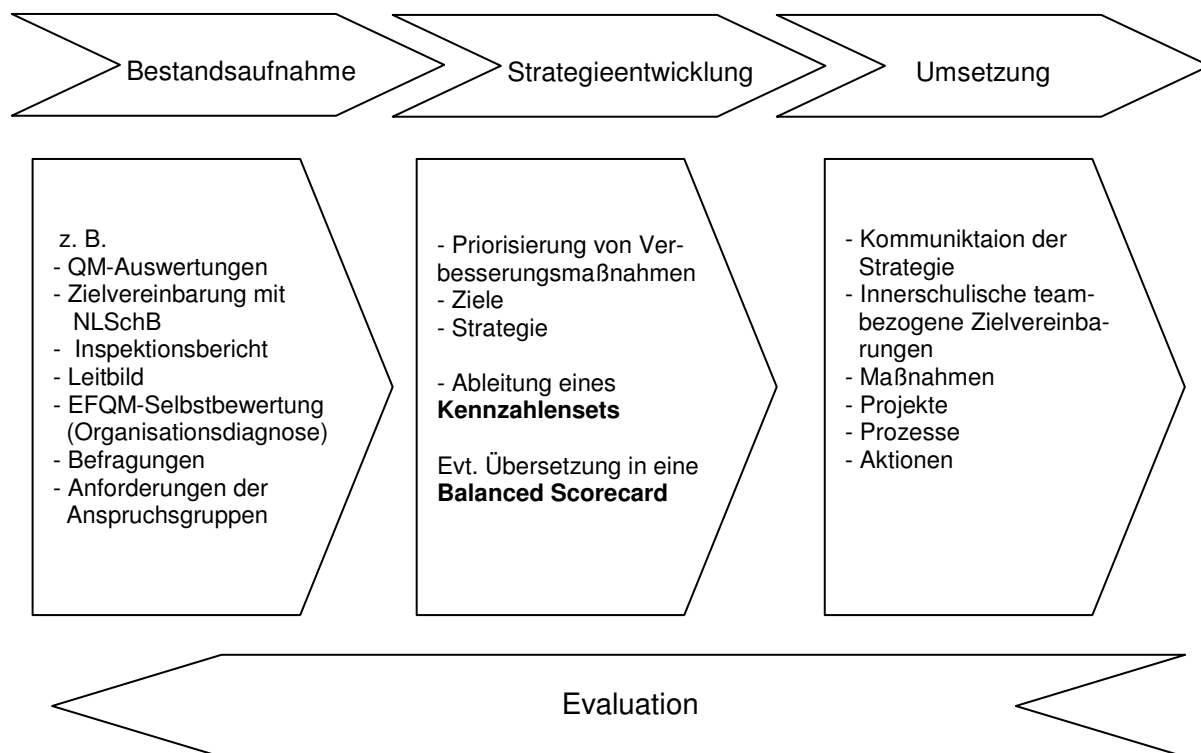
Bei der Planung der Strategie und den entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen ist es hilfreich, wenn vorher Kriterien für den Erfolg der Schule benannt werden.

Zur Erarbeitung von Erfolgskriterien der Schule können z. B. folgende Fragen leitend sein:

- Woran erkennen wir, dass wir unseren Bildungsauftrag gut erfüllen?
- Woran erkennen wir, dass wir im Sinne unseres Leitbildes vorankommen?
- Was wollen wir im Hinblick auf Schüler-, Betriebe- und Mitarbeiterzufriedenheit erreichen?
- Wie müssen optimale Prozesse und Strukturen aussehen?
- Wie müssen Führungskräfte handeln, damit die Ziele erreicht werden?

Der Zielerreichungsgrad soll messbar sein – also muss der Zustand der Schule zahlenmäßig mithilfe von Messgrößen erfasst werden.

Den Prozess der Planung der Schulentwicklung fasst Abbildung 2 zusammen:



**Abbildung 4: Prozess der Schulentwicklungsplanung**

### 3.4 Schulinternes Kennzahlenset – Beispiele und Erfahrungen

Im Schulversuch sind unterschiedliche Modelle zu schulinternen Kennzahlensets erprobt worden. Unterschiede ergeben sich aus der individuellen Schulsituation, insbesondere dem Leitbild und der strategischen Ausrichtung.

Als bewährte Größen gelten mittlerweile die Kennzahlen, die die Zufriedenheit wichtiger Anspruchsgruppen der Schule und der Lehrkräfte abbilden und die im Rahmen der Qualitätsentwicklungsarbeit von den Schulen erhoben werden.

Sie betreffen

- die Schülerinnen und Schüler,
- die Lehrkräfte der Schule und
- die Betriebe.

In einigen Schulformen/Bildungsgängen ist die Zusammenarbeit mit externen Ausbildungspartnern von besonderer Bedeutung. Der weitaus größte Teil bezieht sich auf die Ausbildung im Dualen System. Hier sind es die Ausbildungsbetriebe, die die praktische Ausbildung im laufenden Betrieb aber auch im sog. „betriebsinternen Unterricht“ verantworten<sup>9</sup>. Die Anknüpfungspunkte zwischen der Berufsschule und den ausbildenden Partnern sind im Schulalltag vielfältig ausgeprägt. Mit der Schulgesetznovelle vom 12. November 2010 sind außerschulische Vertreterinnen und Vertreter von an der beruflichen Bildung beteiligten Einrichtungen erstmalig institutionell in schulischen Entscheidungs- und Beratungsgremien (Schulvorstand und Beirat) verankert. Es können ferner regelmäßige berufsspezifische Ausbildertreffen mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulen stattfinden, die für einen Informationsaustausch, aber auch für eine eng verzahnte Umsetzung von Veränderungen von Vorteil sind. Nicht zuletzt sind es aber auch die persönlichen Kontakte zwischen einzelnen Lehrkräften und Auszubildenden, die beiderseitig genutzt werden können. Neben der Berufsschule sind viele weitere Schulformen/Bildungsgänge von derartigen Kooperationen geprägt: Schulformen im sozialpädagogischen Bereich mit Ausbildungspartnern im erzieherischen Bereich (Kindergärten, Kindertagesstätten, Jugendhilfeeinrichtungen u. a.), die Berufsfachschule – Altenpflege mit den angeschlossenen Altenpflegeeinrichtungen usw.

Es ist unerlässlich, diesen Anspruchsgruppen im Rahmen des Qualitätsmanagements regelmäßig die Möglichkeit einzuräumen, ein Feedback über die Arbeit der Schule abzugeben. Hierfür liegt ein standardisierter Fragebogen (vgl. Kap. 6) vor, der der spezifischen Beziehung zum Ausbildungspartner angepasst werden kann. Ein Beispiel, das auch für sozialpädagogische Einrichtungen geeignet ist, findet sich ebenfalls im Anhang (vgl. [Anlage 3](#)).

---

<sup>9</sup> Ferner sei hier auch die Kooperation zwischen Schule und Ausbildungsunternehmen in Prüfungsausschüssen erwähnt.



Darüber hinaus sind auch die folgenden Kennzahlen häufig in schulischen Kennzahlensets zu finden:

- Fortbildungsquote
- Anmeldezahlen der Bildungsgänge
- Unterrichtsausfall
- Krankheitsquote
- Elternzufriedenheit
- Prüfungsergebnisse

### **3.5 Instrumentarium des Controllings**

Aufgrund der Zielrelevanz sind Daten präzise zu erheben. Darum kommt dem Instrumentarium eine besondere Bedeutung zu. An dieser Stelle soll das Bild aus Kapitel 1 aufgegriffen werden. Hier wird das Controlling als Navigationssystem für Schulentwicklung bezeichnet, dessen Kartenmaterial das Zielsystem ist. Ein Ziel kann jedoch nur erreicht werden, wenn die jeweilige Position, also die Ist-Situation der Schule bekannt ist. Das Controlling-Instrumentarium besteht aus Messgeräten zur Positionsbestimmung. Bei einem modernen Navigationssystem sind dieses die teuren und hochpräzise arbeitenden Satelliten. Dieses Bild soll verdeutlichen, welche Relevanz die Arbeit der Personen, die mit den folgenden Instrumenten umgehen, für die Zielerreichung hat.<sup>10</sup>

Die in diesem Teilkapitel dargestellten Kennzahlen werden mit den in der folgenden Übersicht aufgeführten konkreten Instrumenten gemessen. Dabei muss zwischen Erhebungs- und Erfassungsinstrumenten einerseits und Analyseinstrumenten andererseits unterschieden werden.

---

<sup>10</sup> Das Controlling hat auf die genaue Anwendung dieser Instrumente zu achten. Ggf. ist das zur Unterstützung eingesetzte nichtlehrende Personal auf einer internen Schulung auf die Relevanz der Erfassungs- und Eingabege- nauigkeit für die Zielerreichung hinzuweisen.

Kennzahlen	Datenerhebungs- und Datenerfassungsinstrument	Instrument zur Datenvoranalyse
Abschlussquote	interne Dateneingabe in BbS-Planung (Eingabemaske <i>Abgänger</i> )	BbS-Planung: Modul QM-Auswertungen
Übernahmequote	Befragung (i. d. R. telefonisches Interview) und Eingabe in BbS-Planung für Schülerinnen und Schüler, die die BBS verlassen haben, bzw. Datenbestand aus BbS-Planung für Schülerinnen und Schüler, die die Schulform innerhalb der BBS gewechselt haben	BbS-Planung: Modul QM-Auswertungen
Erfolgreiche Schulzeiten	BbS-Planungsdaten, die sich automatisch aus den Abgängerdaten ergeben (relevant: Eingabemaske <i>Abgänger</i> )	BbS-Planung: Modul QM-Auswertungen
Schülerzufriedenheit	Befragung mittels Fragebogen (elektronisch mit Schülerbefragungssoftware)	Schülerbefragungssoftware (Zusammenstellung der Ergebnisse)
Zufriedenheit der Ausbildungspartner	Befragung mittels Fragebogen (elektronisch oder schriftlich) NLQ Eingabe der Fragebögen in eine Tabelle eines Tabellenkalkulationsprogramms	NLQ Zusammenstellung der Ergebnisse mithilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms
Zufriedenheit der Eltern	Befragung mittels Fragebogen (schriftlich) Eingabe der Fragebögen in eine Tabelle eines Tabellenkalkulationsprogramms	Zusammenstellung der Ergebnisse mithilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms
Zufriedenheit der Lehrkräfte	Befragung mittels Fragebogen (elektronisch mit Lehrkräftebefragungssoftware)	Lehrkräftebefragungssoftware (Zusammenstellung der Ergebnisse)
Andere schulindividuelle Kennzahlen	jeweiliges Datenerhebungs- und Datenerfassungsinstrument	jeweiliges Instrument zur Datenvoranalyse
Selbstbewertung über alle Befähiger- und Ergebniskriterien	Eine zusätzliche, regelmäßige Positionsbestimmung mittels einer EFQM-Selbstbewertung, z. B. mithilfe des Leitfadens „EFQM kompakt“ <sup>11</sup> ist obligatorisch.	

<sup>11</sup> Vgl. Künzel/Roggenbrodt/Rütters (2009): EFQM kompakt, Leitfaden zur Selbstbewertung im Rahmen ganzheitlicher Schulentwicklungsprozesse, Köln.

## **Exkurs:**

### **Die Balanced Scorecard (BSC) als Kern eines strategisch ausgerichteten ganzheitlichen Controllings**

Um strategische Planungen zielgerichtet umzusetzen, erscheint nach den ersten Erfahrungen einiger Schulen die Einführung einer BSC sinnvoll.

Wenn ausgehend von einem Leitbild und von Verbesserungsbereichen bereits strategische Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen formuliert worden sind, ist der Schritt zu einer Übersetzung in eine BSC nicht weit.

Eine BSC gibt zunächst der Controllerin/dem Controller und der Schulleitung einen Überblick über die strategischen Ziele und die vielen geplanten Maßnahmen und stellt damit eine Grundlage für die Steuerung und das Controlling dar.

Folgende Vorteile lassen sich mit einer BSC erreichen:

- Die Schulentwicklung kann zentral gestaltet, gesteuert und überwacht werden.
- Das gesamte Zielsystem einer Schule lässt sich übersichtlich veranschaulichen und kommunizieren.
- Die Umsetzung der Schulstrategie wird angeleitet.
- Die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements wird gesteigert.

### **Klärung des Begriffs „BSC“ und Entstehungsgeschichte**

Ende der 1980er Jahre wurde die Balanced Scorecard (BSC = ausgewogener Berichtsbogen) als strategisches Management- und Steuerungsinstrument mit dem Ziel entwickelt, die Strategien von Organisationen in klar formulierte, messbare und damit überprüfbare Steuerungsgrößen zu übertragen. Maßgeblich zur Entwicklung der BSC hat beigetragen, dass die bis zu diesem Zeitpunkt zur Steuerung von Organisationen vorrangig eingesetzten finanziellen – meist in die Vergangenheit gerichteten – Kennzahlen nicht ausreichten, sondern durch andere Perspektiven ergänzt werden sollten.

Diese anderen Perspektiven können sich z. B. beziehen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Kundenkreis, interne Prozesse und Finanzen. Für jede der Perspektiven werden letztlich solche Kennzahlen ausgewählt, die den Zielerreichungsgrad messen. Durch die rechtzeitige Einbeziehung aller relevanten Anspruchsgruppen werden auch die Akzeptanz hinsichtlich des Instrumentes und die Treffsicherheit der Ziele und Maßnahmen erhöht. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Auswahl weniger und zugleich relevanter Kennzahlen.

Eine BSC entwickelt sich in einem kontinuierlichem, individuellen Erarbeitungsprozess in der Schule unter Einbeziehung aller relevanten Anspruchsgruppen, deshalb kann es auch keine Standard-BSC geben, die für alle Schulen gilt.

## **Wie kann eine BSC in der Schule entwickelt werden?**

Die Stärke einer BSC kommt zum Tragen, wenn sie aus der Vision bzw. dem Leitbild und der Strategie abgeleitet wird.

Für die Schule ist es zunächst wichtig über die Strategie zu entscheiden, die die Basis für die Kennzahlen darstellt. Denn unterschiedliche Strategien implizieren unterschiedliche Kennzahlen für die Steuerung der Schule.

Die Schule muss grundsätzliche strategische Fragen beantworten, wie z. B.:

- Wie wollen wir uns in der Region entwickeln?
- Welche Bildungsangebote sind erforderlich?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen?
- Was sind die Bedarfe der Anspruchsgruppen der Schule?

(vgl. Kap.3.3)

Erst wenn diese Fragen beantwortet und die strategischen Leitziele festgelegt worden sind, beginnt die Ausgestaltung der BSC.

Die folgende Abbildung 4 veranschaulicht den gesamten Schulentwicklungsprozess von der Bestandsaufnahme über die BSC bis zur Evaluation.

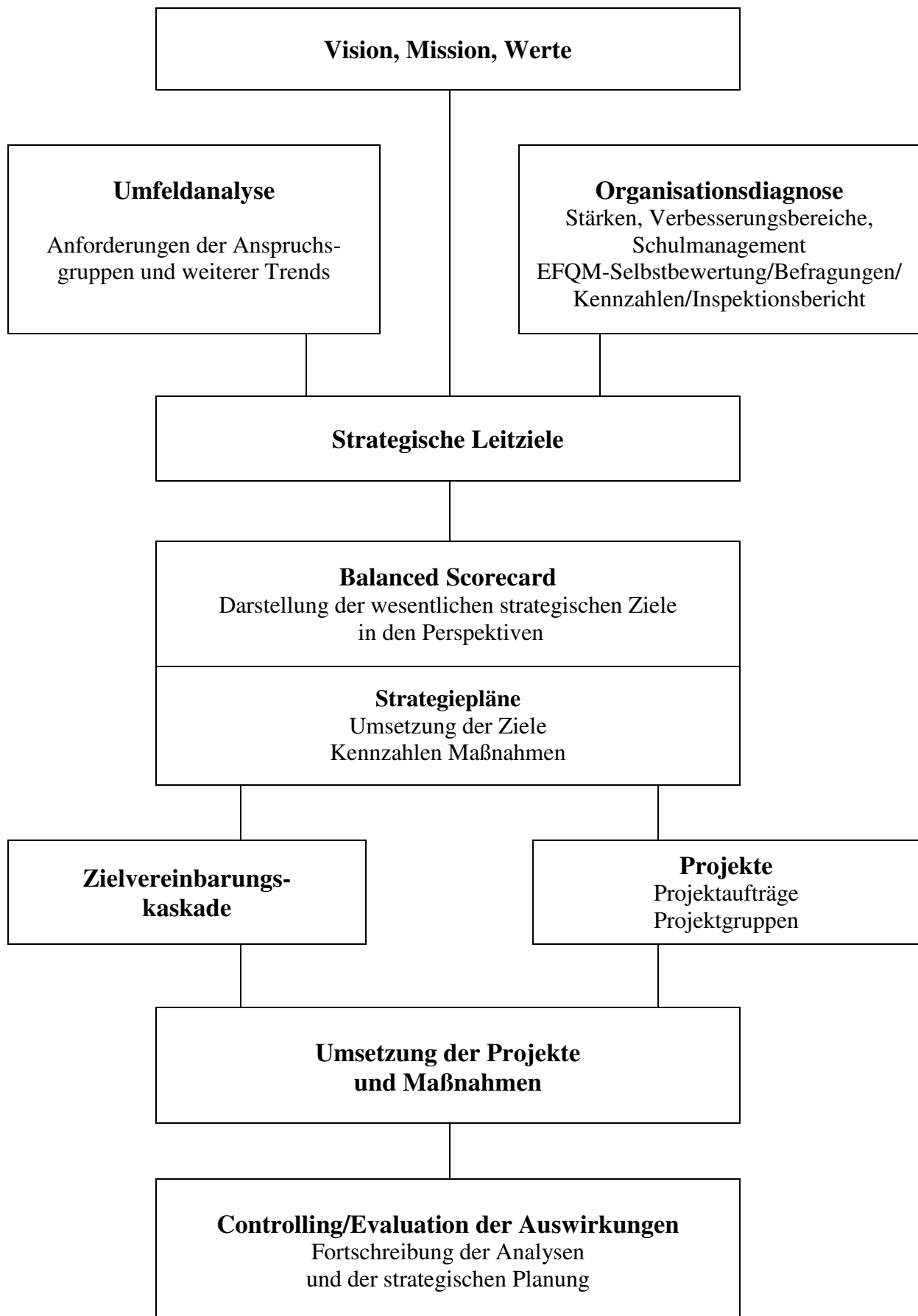


Abbildung 5: Prozess der Strategieentwicklung und deren Umsetzung

## **Die Umsetzung strategischer Leitziele**

In einer BSC werden zunächst die strategischen Ziele in Unterziele für verschiedene Entwicklungsgebiete, die so genannten Perspektiven, aufgegliedert. Dabei geht man von der Erfahrung aus, dass man zur Verfolgung eines Ziels, z. B. der Verbesserung der Unterrichtsqualität, sich nicht nur um die Didaktik und Methodik kümmern muss, sondern auch andere Bereiche in Betracht ziehen muss. Beispielsweise muss auch die Lehrerfortbildung und die Ausstattung der Unterrichtsräume verbessert werden. Auch sollte der Prozess zur Entwicklung von Unterrichtsprojekten optimiert werden. Somit sind schon drei Perspektiven angesprochen, die von einander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen.

In der klassischen BSC gibt es die Finanz-, die Kunden-, die Prozess- und die Potenzialperspektive, die für die Anwendung in einer Schule modifiziert werden sollten.

## **Die Perspektiven einer Schule**

Wir schlagen hierzu folgende Perspektiven vor:

### **Die Unterrichtsperspektive**

Während in privatwirtschaftlichen Betrieben die Finanzperspektive mit dem Leitziel der Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, ist dies für eine Schule die Unterrichtsperspektive. Hier muss die Schulvision über die Lerninhalte und die Lehrmethoden verwirklicht werden. Die Weiterentwicklung des Kernprozesses der Schule (Entwicklung – Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung des Unterrichts) sollte natürlicher Weise das wichtigste strategische Ziel darstellen und somit auch in der BSC Priorität bekommen.

### **Die Prozessperspektive**

Auch in der Schule ist es von Bedeutung, die Prozesse zur Umsetzung der strategischen Ziele zu untersuchen. Die Kern- und Unterstützungsprozesse sind zu optimieren, damit effektiver im Hinblick auf die Erreichung der Ziele gearbeitet werden kann. Viele Organisationsprozesse sind zu „verschlanken“, damit die Effektivität und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wachsen.

### **Die Mitarbeiterperspektive**

Das wichtigste Potenzial einer Schule sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier stellt sich die Frage, welche Ziele im Hinblick auf diese Gruppe erfüllt sein müssen, damit sie den Herausforderungen gewachsen sind und die Entwicklung der Schule ermöglichen können. Wichtig sind Fortbildungsmaßnahmen, Kommunikations- und Informationsprozesse und arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die die Motivation und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.

### **Die Perspektive der Anspruchsgruppen**

Der Begriff des „Kunden“ wird durch den der „schulischen Anspruchsgruppen“ ersetzt.

Dazu gehören die Schülerinnen und Schüler, die Eltern und die Ausbildungsbetriebe. Weiterhin sind wichtige Akteure die Schulbehörde, der Schulträger, die Öffentlichkeit in der Region und die abgebenden und aufnehmenden Bildungseinrichtungen. Hier ist festzuhalten, mit welchen Zielsetzungen die Schule den berechtigten Anforderungen des Umfelds gerecht werden kann. Es kann auch festgelegt werden, welche Leistungen eine Schule als regionales Kompetenzzentrum anbieten will und wie die Schule regional vernetzt werden soll.

### Die Finanzperspektive

Die Finanzperspektive kann für selbstständige Schulen aufgenommen werden, da auf diesem Gebiet zumindest eine Teilautonomie besteht. Der schonende Umgang mit Ressourcen und die Konzentration der Mittel auf die wichtigsten strategischen Ziele stehen hierbei im Vordergrund.

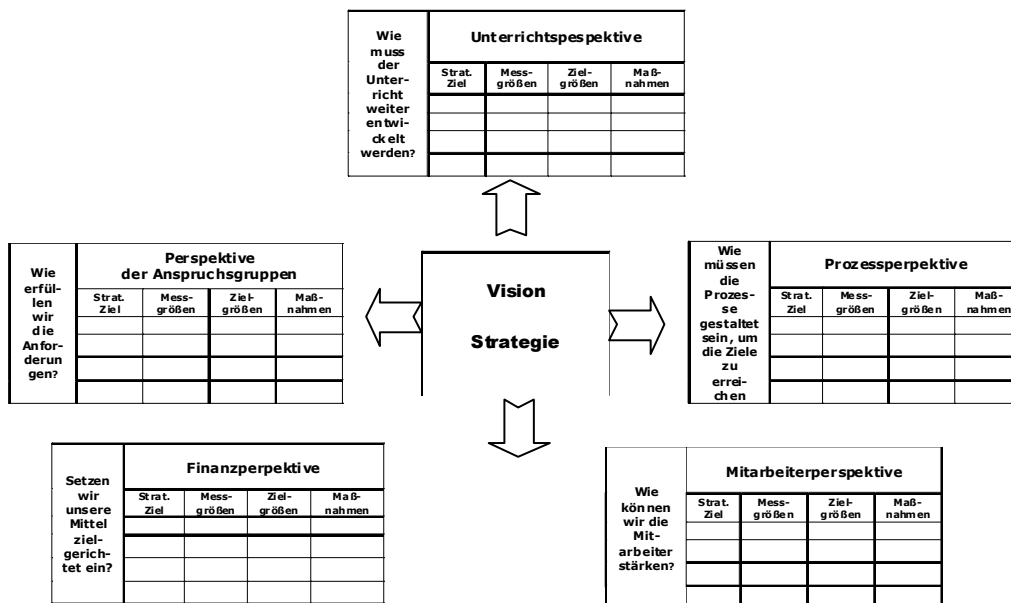


Abbildung 6: Die Balanced Score Card in allgemeiner Form

### Die Operationalisierung der Vision und der strategischen Ziele

Aus der Vision und der Strategie müssen Ziele für die einzelnen Perspektiven abgeleitet werden, welche die Umsetzung in der jeweiligen Dimension verfolgen.

Die Operationalisierung der strategischen Ziele wird oft in sogenannten Strategieplänen systematisch geplant. Sie sind eigentlich ein Bestandteil der BSC, aus Platzgründen und wegen der Lesbarkeit können sie auf einem gesonderten Blatt entworfen werden.

## Strategieplan

Wie muss der Unterricht weiter entwickelt werden, um die Vision umzusetzen?	Unterrichtsperspektive			
	Strat. Ziel	Messgröße/Kennzahl	Sollwert	Maßnahmen

Jedem strategischen Ziel sind Messgrößen/Kennzahlen zuzuordnen, anhand derer die Verwirklichung beurteilt werden kann.

Anschließend sind Sollwerte zu setzen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen sind. Sie dienen der Evaluation.

Zum Schluss müssen noch konkrete Maßnahmen geplant, Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt werden ([vgl. Anlage 4/Anlage 5/Anlage 6](#)).

### Resümee

Die Balanced Scorecard ist als Steuerungs- und Evaluationsinstrument einsetzbar, denn die Verwirklichung der Ziele durch die geplanten Maßnahmen wird überprüft, indem die Soll-Werte mit den regelmäßig zu erhebenden Ist-Werten verglichen werden.

Eine BSC hilft, Strategien in Aktionen/Maßnahmen umzusetzen. Durch die Kopplung von BSC und EFQM kann Qualitätsmessung und -entwicklung miteinander kombiniert werden<sup>12</sup>, um letztlich ein höheres Schulqualitätsniveau zu erreichen.

Die Schulleitung und die Controllerin/der Controller gewinnen eine Übersicht über den Entwicklungsstand der Schule und der gesamte Verbesserungsprozess kann effektiver und zielführender gesteuert werden und zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Schule führen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Günther, T./Zurwehne, A. (2003): Qualitätsmanagement und Leistungsmessung im staatlichen Bildungsbereich aus Sicht des Controllings, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, S. 25f.



## 4. Wer misst?

### Aufgabenspektrum einer/s schulischen Controllerin/Controllers

Controlling bedeutet, dass die Schule auf Basis von Daten gesteuert wird. Diese Outputsteuerung arbeitet im Kern mit dem Setzen von konkreten und erreichbaren Zielen. Im Fokus steht dabei die Schulentwicklung, insbesondere die Unterrichtsentwicklung, aber auch die kontinuierliche Verbesserung der Schulorganisation.

Damit der Unterricht qualitativ verbessert werden kann, müssen Ziele messbar sein. Das heißt, dass jedem Ziel mindestens eine Messgröße zugeordnet wird, damit Abweichungen erkannt und mit Maßnahmen belegt werden können. Das Controlling setzt hier mit seinem Instrumentarium an, indem Daten bezüglich der Messgrößen erhoben und analysiert werden, um eine Überprüfung der Zielerreichung zu ermöglichen. Das Controlling kann die schulischen Entscheidungsebenen bei der Maßnahmenplanung und der Neujustierung der gesteckten Ziele unterstützen (vgl. RADAR-Logik, Kapitel 1).

#### 4.1 Aufgaben des Controllings

Der Schwerpunkt der Controllingaufgaben liegt nun zum einen in der generellen Ausrichtung auf Ziele und zum anderen in der Koordination des Planungs- mit dem Informationssystem. Man kann zwischen systembildenden und systemkoppelnden Koordinationsaufgaben unterscheiden. Systembildende Koordination bedeutet, ein funktionsfähiges Controllingsystem bereitzustellen, dieses laufend zu pflegen und anzuwenden. Mit systemkoppelnder Koordination sind im Wesentlichen die Information sowie die Abstimmung zwischen den Entscheidungsebenen der Schule gemeint.<sup>13</sup>

#### Übergeordnete Koordinationsaufgaben

##### 1. Systembildende Koordination

- Entwicklung und Pflege eines Systems zur Maßnahmenplanung und Maßnahmenkontrolle auf Basis messbarer Werte sowie
- Planung der Erhebung und Verarbeitung zielrelevanter Informationen.

##### 2. Systemkoppelnde Koordination:

- Unterstützung und Steuerung der Realisierung der einzelnen Controllingsschritte für Schulleitung und Teams sowie
- Koordination und Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Teams.

---

<sup>13</sup> Vgl.: Preißler, P. R. (1993): Controlling, 5. Auflage, Landsberg/Lech, S. 16; zitiert nach: Timmermann, D., Demmer-Krebbeler, W. (1999): Controlling an Schulen, Lehrbrief 5/3 im Rahmen des Studienangebots Vorbereitung auf Leitungsaufgaben in Schulen der FernUniversität Hagen, Hagen, S. 13.

Hieraus lassen sich folgende Teilaufgaben ableiten, die als Mindestanforderung an eine Controllingstelle zu verstehen sind:

1. Organisation der Erhebung der Daten aus den Ergebnisbereichen nach den Kriterien 6 – 9 des EFQM-Modells.
2. Voranalyse der Daten (i. d. R. EDV-technische Zusammenfassung, Mittelwertbildung und Soll-Ist-Vergleiche; ggf. Meldung an die Schulleitung).
3. Erster qualitativer Überblick der Daten auf Schulebene für die Schulleitung (Zusammenfassung, Trends, Verbesserungsbereiche).
4. Weiterentwicklung der Analyseinstrumente und -verfahren auch unter datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten (hier: Zusammenarbeit mit der/dem Datenschutzbeauftragten).
5. Überprüfung der Kennzahlen unter Effektivitätsgesichtspunkten in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Teams.
6. Inhaltliche Pflege der jeweiligen Prozesse in Zusammenarbeit mit der/dem Prozessbeauftragten.

## **4.2 Controlling als Grundlage des Qualitätsmanagements**

Das Controlling ist mit seinen Steuerungsinstrumenten wesentlicher Bestandteil und quasi der Motor eines Qualitätsmanagementsystems (z. B. EFQM). Es misst in den Ergebnisbereichen und sorgt auf Basis der erhobenen Daten (Kennzahlen) für die Setzung von Zielen bzw. neuen Zielwerten. Diese Ziele wiederum beeinflussen die Befähigungsbereiche, damit es zu Ergebnisverbesserungen kommen kann.

Es ist durchaus möglich, dass sich Aufgaben des Qualitätsmanagements in der Stellenbeschreibung des Controllings wiederfinden können. Das Qualitätsmanagement hat darüber hinaus weitere Aufgaben, die in diesem Handbuch nicht erläutert werden können.

## **4.3 Hinweise zur Stellenplanung**

Controlling umfasst insgesamt Tätigkeiten, die nicht von einer Person erledigt werden können. Das Spektrum umfasst auch Unterstützungsaufgaben, z. B. des Sekretariats, oder Aufgaben der Teamleitungen bis hin zur Schulleitung.

Aufgrund der Komplexität der Aufgaben und der Steuerungsrelevanz für die Leitung der Schule ist das Controlling als Führungsaufgabe zu begreifen.

Insofern sollte die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber Schulleitungsmitglied sein. Diese Form ist also immer zu bevorzugen. Ist dieses aus organisatorischen Gründen nicht möglich, so ist übergangsweise die Bildung einer Stabsstelle zu empfehlen.

Diese Stabsstelle ist direkt der Schulleitung zuzuordnen. Die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber hat eine Beratungsfunktion auf allen Sitzungen der erweiterten Schulleitung, da im Grunde alle Entscheidungen des Befähigers „Führung“ ergebnisrelevant sind.

Die präzise Ausgestaltung ist an die jeweiligen Gegebenheiten der einzelnen Schule anzupassen. Im Anhang werden zwei reale Stellenkonzeptionen (vgl. [Anlage 7](#) und [Anlage 8](#)) gezeigt.

In Kapitel 1 ist deutlich geworden, dass es organisatorisch um mehr geht, als nur um die Schaffung einer Funktionsstelle „Controlling“. Vielmehr sind vielfältige Veränderungen in der gesamten Organisation der Schule notwendig, die wiederum eine gewisse Veränderungskultur voraussetzen. In der Organisation Schule muss hierfür auf breiter Basis Vertrauen geschaffen werden. Das Controlling kann mit Informationstransparenz und Einbindung des gesamten Kollegiums zur Schulentwicklung beitragen.

## **5. Wann wird gemessen? Controlling im Schuljahresablauf**

Bestimmte Kennzahlen (QM-Auswertungen/Prüfungsergebnisse im Vergleich) und Ergebnisse (z. B. Schulinspektionsbericht) werden den Schulen zentral zur Verfügung gestellt, die schulinternen Kennzahlen werden in festgelegten Intervallen selbst erhoben.

Ein Controlling-Kalender dient der Transparenz und Verlässlichkeit in der Arbeit des schulischen Qualitätsmanagements. Er gibt einen Überblick über alle Kennzahlen und Ergebnisse sowie über den Zeitpunkt der Erhebung und der Auswertung. Außerdem sollte deutlich werden, mit welchen Instrumenten, auf welchen Ebenen und zu welchen Zeitpunkten die Daten insgesamt betrachtet werden, z. B. Statusberichte auf Teamebene ([vgl. Anlage 9](#)) und EFQM – Selbstbewertung auf Schulebene.

Die QM-Auswertungen werden i. d. R. im Frühjahr vom Niedersächsischen Kultusministerium zur Verfügung gestellt, der Schulinspektionsbericht liegt kurz nach einer Inspektion vor.

Demgegenüber legt die Schule bei den schulinternen Kennzahlen den Zeitpunkt der jeweiligen Erhebung fest.

Bei einigen Kennzahlen ergibt sich ein sinnvoller Befragungszeitpunkt aus der Sache heraus, andere Erhebungen sollten an schulische Arbeitszyklen wie z. B. regelmäßige Zielvereinbarungen angepasst werden.

Dabei sollten bestimmte Regeln beachtet werden:

- Die Datenerhebung erfolgt wiederkehrend zu bestimmten, wenn möglich gleichen Zeitpunkten, um die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu erhöhen.
- Bestimmte Daten, wie die Schülerzufriedenheit, werden jährlich erhoben, da sich im jährlichen Rhythmus Veränderungen ergeben.
- Andere Datenerhebungen können in einem längeren Zyklus erhoben werden, um Veränderungsprozesse erst einleiten und dann auswerten zu können. So lassen sich die Betriebs- und Lehrkräftebefragungen im 2- oder 3-jährigen Zyklus durchführen, da hier Veränderungsprozesse längerfristig stattfinden werden.

Die Zeitplanung im Controlling-Kalender berücksichtigt ausreichend Zeit zwischen Erhebung, Voranalyse durch die Controllerin/den Controller, Auswertung durch die Betroffenen und Vereinbarung/Schlussfolgerung/Maßnahmenplanung.

### **Aufbau des Controlling-Kalenders**

Beim Aufbau eines Controlling-Kalenders ist es sinnvoll, die Planung der Befragungen und Vorauswertungen an feststehenden Terminen zu orientieren. So bietet es sich an, die Zielvereinbarungsgespräche zwischen Landesschulbehörde und Schul-

leitung sowie zwischen den einzelnen Ebenen innerhalb der Schule als Grundlage einer Planung zu nehmen. Da diese Termine regelmäßig wiederkehren, lassen sie sich leicht in den Kalender übernehmen. Andere Termine, wie zum Beispiel die Schulinspektion lassen sich meist nicht im Vorhinein planen. Aus diesem Grunde ist in dem folgenden Beispiel ([vgl. Anlage 10](#)) für die Schulinspektion kein Zeitpunkt mit vorgesehen.

Die Basis der QM-Auswertungen sind die von den Schulen gemeldeten Abgängerinnen und Abgänger eines Bildungsgangs pro Schuljahr. Die Datenweiterleitung erfolgt jährlich zum Statistiktermin im November an das Niedersächsische Kultusministerium. Die Auswertung dieser Daten (der „Landeskennzahlen“) wird im Frühjahr den Schulen übermittelt, so dass dann erst eine Voranalyse erfolgen kann.

Die Erhebung der schulinternen Kennzahlen ist weniger von externen Einflüssen geprägt. Es sollte vielmehr auf interne Rahmenbedingungen Rücksicht genommen werden. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse der Befragungen in die schulinternen Zielvereinbarungen einfließen. Weitere Rahmenbedingungen können z. B. sein:

- Praktikumszeiten
- Prüfungstermine
- schulinterne Abläufe (z. B. vorzeitige Entlassungstermine, Blockunterricht)
- Kapazitäten für die Befragung und Auswertung (z. B. freie Räume, Personal)

Deshalb könnte z. B. die Schülerbefragung sinnvoll nach den Halbjahreszeugnissen (Januar – März) stattfinden. Die Schülerinnen und Schüler haben bis dahin die Schule hinreichend kennen gelernt und können dann auch zuverlässig Auskunft zur Leistungsbewertung geben.

Auch für die Betriebsbefragung sollte der Zeitraum so gewählt werden, dass die Betriebe sich bereits ein Bild über die Schule machen konnten und die Ergebnisse in den Teams und Abteilungen diskutiert werden können. Die Erfahrung hat gezeigt, dass im ca. 3-jährigen Rhythmus die Betriebsbefragung im Frühjahr sinnvoll ist.

Für die Lehrkräftebefragung bietet sich ein ca. 2-jähriger Turnus an. In diesem Zeitraum können aus der Befragung abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen Wirkung entfalten.

Ein weiterer zu bedenkender Aspekt für den Controlling-Kalender ist die Terminierung der innerschulischen Zielvereinbarungen. Es ist empfehlenswert, dass Schulleiterin/Schulleiter und Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter sowie Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter und Teamleiterin/Teamleiter jährlich ein Gespräch führen, das sich auch mit den Kennzahlen befasst. Als Grundlage bietet sich ein Statusbericht an, in dem zu den Ergebnissen, aber auch zu laufenden Aufgaben oder größeren schulischen Vorhaben und Zielen kurz Stellung genommen wird ([vgl. Anlage 9](#)). Solch ein jährliches Gespräch muss nicht jedes Mal zu einer neuen Zielvereinbarung

führen, empfehlenswert ist ein zweijähriger Rhythmus, so dass im Wechsel Zielvereinbarungs- und Zielmeilensteingespräche stattfinden können.

Die Gespräche sollten zudem so terminiert sein, dass sich ein sinnvoller innerschulischer Qualitäts- und Steuerungskreislauf ergibt.

In dem Beispiel für einen Controllingkalender im Anhang (vgl. [Anlage 10](#)) werden die Zielvereinbarungsgespräche auf Abteilungsebene zwischen den Weihnachtsferien und den Osterferien geführt. Hier werden vor allem wichtige Entwicklungsziele vereinbart, die für die ganze Abteilung gelten und von daher jedes Team betreffen. Diese Ziele können dann in die Zielvereinbarung mit den Teamleiterinnen und Teamleitern eingebracht oder aufgenommen werden. Die Gespräche zwischen Abteilungsleitung und Teamleitung finden zwischen den Osterferien und den Sommerferien statt. So können die für die Teams wichtigen Ergebnisse wie QM-Auswertungen und Schülerbefragung einbezogen und zugleich wichtige Entscheidungen und Maßnahmen für das kommende Schuljahr geplant werden.

## **6. Wie wird gemessen? Befragungen verschiedener relevanter Ziel- und Anspruchsgruppen**

In vielen Schulen hat sich mittlerweile eine vielfältige Feedbackkultur durchgesetzt. Neben den „Landeskennzahlen“ stellen dabei die Zufriedenheitswerte der unterschiedlichen Gruppen eine wichtige Basis für eine kennzahlenorientierte Steuerung dar. Dies spiegelt sich auch in dem Leitfaden des Kultusministeriums<sup>14</sup> zu den Zielvereinbarungen wider – auch hier werden jetzt die Befragungsergebnisse der Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrkräfte mit einbezogen.

Die Befragungsergebnisse beinhalten häufig – insbesondere bei den offenen Fragen – sensible, teilweise personenbezogene Daten, daher ist vorab eine intensive Planungsphase innerhalb des Schulleitungsteams sinnvoll. Dabei geht es insbesondere um die Klärung folgender Fragen:

1. Bestehen die notwendigen technischen Voraussetzungen?
2. Wie soll über die Befragung informiert werden?
3. Zu welchem Zeitpunkt des Schuljahres soll befragt werden?
4. In welchem Rahmen soll die Befragung erfolgen?
5. In welchem Umfang und auf welche Art soll die Ergebnisveröffentlichung erfolgen?
6. In welcher Form soll das Kollegium über die Ergebnisse informiert werden?
7. Wie soll anschließend mit den Ergebnissen gearbeitet werden?
8. Wie häufig soll eine Befragung durchgeführt werden (vgl. Controlling-Kalender, Kap. 5)?
9. Sollen die Ergebnisse zum Vergleich mit anderen Schulen („Benchmarking“) weitergegeben werden?

Insbesondere die Frage der Datenveröffentlichung sollte vor Beginn einer Befragung geklärt sein und den Beteiligten unter Einbeziehung des Personalrats bekannt gemacht werden. Ein möglichst transparentes Vorgehen, über das das Kollegium eingehend informiert wird, steigert deutlich die Akzeptanz der Befragungen und sichert so die sinnvolle Weiterarbeit mit den Daten. Grundsätzlich ist die einzelne Schule datenführende Stelle, d. h. sie ist für die Erhebung und Aufbewahrung der Daten zuständig und verantwortlich. Zu empfehlen ist, dass die Schulleitung sich mit dem Personalrat abstimmt (ggf. eine Dienstvereinbarung abschließt), um z. B. das Umgehen mit personengenauen Antworten (bei den freien Antworten der Schülerbefragung) zu regeln.

---

<sup>14</sup> Vgl. Fußnote 6.

Um ein effizientes Arbeiten mit den Befragungsinstrumenten zu ermöglichen, bietet es sich bei der Schüler- und der Lehrkräftebefragung an, auf die entsprechende Software der BBS Bersenbrück<sup>15</sup> zurückzugreifen.

Um den mit der Durchführung der Betriebsbefragung verbundenen Aufwand zu begrenzen, ist es empfehlenswert, das Evaluationsportal des NLQ in Anspruch zu nehmen (<http://evaluation.nibis.de>). Die Durchführung durch das NLQ ist derzeit schon realisierbar und wird für interessierte Schulen kostenfrei angeboten, weitere Dienste (zusätzliche Auswertungsmöglichkeiten) sind in der Entwicklungsphase, allerdings besteht momentan keine Möglichkeit, einen modifizierten, individuellen Fragebogen über das NLQ zu verwenden, es kann nur die NLQ-Fassung (vgl. [Anlage 13](#)) genutzt werden.

Im Folgenden werden mögliche Vorgehensweisen zur Befragung von Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften, Betrieben und Eltern näher dargestellt.

## **6.1 Ablauf Schülerbefragung**

Die Online-Befragung aller Schülerinnen und Schüler hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Schule findet jährlich statt. Sie liefert den Teams und der Schulleitung Informationen zu einer datenbasierten Schul- und Unterrichtsentwicklung. Darüber hinaus erfahren die Teams durch positive Ergebnisse eine Anerkennung ihrer unterrichtlichen Arbeit.

Die Ergebnisse der Befragung sind eine Grundlage für Zielvereinbarungsgespräche mit den Teamleitungen. Da die Bewertung des Unterrichts sich nicht auf die einzelne Lehrkraft, sondern auf das Klassenteam insgesamt bezieht, ist die Analyse, Bewertung und Arbeit an ggf. aufgezeigten Verbesserungsbereichen Teamaufgabe. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die vorherige Klärung von Art und Umfang der Veröffentlichung der einzelnen Ergebnisse. Besonderes Augenmerk ist zu richten auf den Umgang mit den Antworten zu den offenen Fragen. Hier müssten u. U. der Personalrat und der Datenschutzbeauftragte eingebunden werden, z. B. um eine Vereinbarung zu treffen, personenbezogene Antworten vorab herauszufiltern.

Um den mit der Durchführung der Befragung verbundenen Aufwand zu begrenzen, führen die Klassen die Befragung innerhalb eines festgelegten Zeitraums (ein bis zwei Wochen) in vorgegebenen Computerräumen durch. Dort könnten z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des nichtlehrenden Personals die Schülerinnen und Schüler einweisen und bei der Befragung unterstützen, damit das Befragungsverfahren möglichst objektiv gestaltet wird und keine Beeinflussung durch vertraute Personen (z. B. Klassenlehrer) stattfindet.

---

<sup>15</sup> Kontakt zur BBS Bersenbrück über die E-Mail-Adresse: [umfragen@geodip.de](mailto:umfragen@geodip.de)



1. Absprache der Rahmendaten zwischen Controllerin/Controller und Schulleitung (Befragung z. B. Januar – März; ggf. früher, wenn Bildungsgänge zum Halbjahreswechsel enden).
2. Vorbesprechung mit Beteiligten (IT-Verantwortliche/r, Befragungspersonal, Controllerin/Controller, Schulleitungsteam). Klärung der Details (vorbereitete Terminfestlegung der einzelnen Klassen, Benennung einer verantwortlichen Lehrkraft pro Klasse, Raumplanerstellung, technische Details usw.). Die Möglichkeit zur Befragung besteht gemäß Termin- und Raumplan für die Zeit von bis zu zwei Wochen. Klassen, die während der regulären Befragungszeit ein Praktikum absolvieren, müssen nachbefragt werden.
3. Information der Lehrkräfte über Befragungstermine und Ablauf.
4. Durchführung der Befragung.
5. Abschluss der Befragung durch Controllerin/Controller.
6. Übermittlung und Veröffentlichung der Ergebnisse gemäß vorab getroffener Vereinbarung (z. B. Darstellung der gesamten Ergebnisse im Intranet oder nur Zugriff auf die Ergebnisse des Verantwortungsbereichs).
7. Reflexion der Ergebnisse mit den Klassen, z. B. mit einem Formblatt „Reflexion Klasse“ (vgl. [Anlage 11](#)).
8. Evaluation und Maßnahmenplanung auf Team-, Abteilungs- und Schulebene, z. B. mit einem Formblatt (vgl. [Anlage 12](#)).
9. Berücksichtigung der Ergebnisse und Maßnahmen in Zielvereinbarungsgesprächen.

## 6.2 Ablauf Lehrkräftebefragung

Für die Leitung einer Schule, die sich an Zielen und deren Erreichung orientiert, ist es unerlässlich, regelmäßig das eigene Führungshandeln zu evaluieren und zu verbessern. Hierfür kann es sinnvoll sein, im Rahmen einer Lehrkräftebefragung Stärken und Verbesserungsbereiche zu identifizieren.

Ungeachtet der Erfordernisse einer kennzahlengestützten Steuerung einer Schule, leistet eine Lehrkräftebefragung einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer Schulkultur, die wechselseitige Offenheit und Gesprächsbereitschaft zwischen Schulleitung und Kollegium beinhaltet. Sie kann das Vertrauen ins Kollegium und vom Kollegium sowie ins eigene Leitungshandeln steigern. Ohne ein regelmäßiges Führungskräftefeedback bleiben Rückmeldungen über die Arbeit der Schulleitung unsystematisch sowie wenig aussagekräftig und damit ohne Folgen.

Das Konzept eines systematischen Führungskräftefeedbacks stellt vor allem hohe Anforderungen an die Führungskultur im Schulleitungsteam.

Um o. g. Ziele zu erreichen, muss im Schulleitungsteam Konsens über den Nutzen, die Notwendigkeit und das Prozedere einer Lehrkräftebefragung hergestellt werden. Ein besonderes Problem stellen die Ergebnisse der Abteilungsleitungen dar, weil sie in jedem Fall ein Benchmarking ermöglichen. Deswegen ist vor der Veröffentlichung

zu überlegen, die Ergebnisse zusammenzufassen, wenn ein Vergleich zwischen Führungskräften ausgeschlossen werden soll. Bisher wird an Schulen diesbezüglich sehr unterschiedlich verfahren. Eine vollständige Veröffentlichung aller Ergebnisse wird z. T. auch praktiziert.

Ohne diese Klärung erscheint eine offene und konstruktive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Feedbacks kaum möglich.

Folgender Ablauf kann nach Klärung obiger Fragen sinnvoll sein:

1. Controllerin/Controller klärt in Absprache mit Schulleitung und Personalrat Rahmendaten und Verfahren, z. B.
  - Durchführung der Befragung in den PC-Räumen vor oder nach einer Dienstbesprechung oder individuell während eines festgelegten Zeitraums im Internet.
  - Festlegung der abzufragenden Strukturdaten der befragten Lehrkräfte, wie z. B. Geschlecht, Abteilungszugehörigkeit<sup>16</sup>.
  - Form und Umfang der Veröffentlichung der Ergebnisse.
2. Vorbesprechung mit IT-Verantwortlichem (Zeit, Räume, technische Details usw.).
3. Information des Kollegiums über Zeitpunkt, Verfahren und weiteren Ablauf.
4. Durchführung der Befragung.
5. Abschluss der Befragung durch IT-Verantwortlichen. Übermittlung der Antworten auf offene Fragen an die Schulleitung.
6. Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse durch Schulleitungsteam.
7. Klärung von Zugriffsberechtigungen bei Veröffentlichung der Ergebnisse im Intranet durch Schulleitungsteam.
8. Veröffentlichung der Ergebnisse, z. B. im Intranet und/oder einer Gesamtdienstbesprechung. Alle Lehrkräfte haben Zugriff auf alle oder ausgewählte, z. B. aggregierte Ergebnisse.
9. Reflexion der Ergebnisse im Schulleitungsteam. Berücksichtigung vor allem der Ergebnisse bezogen auf Führungskräfte (und daraus folgende Ziel- und Maßnahmenplanung) in Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Schulleiterin/Schulleiter und Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter.
10. Reflexion der Ergebnisse zu anderen Aspekten (Schulklima, Ausstattung etc.) in den entsprechenden Gremien oder Teams, Maßnahmenplanungen und Berücksichtigung in Zielvereinbarungsgesprächen mit Schulleitungsmitgliedern oder Teamleitungen.

---

<sup>16</sup> Eine eindeutige Zuordnung zu einer Abteilung wird vorausgesetzt.

### 6.3 Ablauf Betriebsbefragung

Die Online-Befragung<sup>17</sup> aller Betriebe und Einrichtungen liefert den Teams und der Schulleitung Informationen zu einer datenbasierten Schul- und Unterrichtsentwicklung, zur Verbesserung des Partnermanagements sowie curriculare Hinweise. Wichtig ist auch bei dieser Befragung die vorherige Klärung, welche Zielgruppe welche Daten bekommt bzw. welche Informationen von wem anonymisiert werden.

Die bisherigen Erfahrungen der ProReKo-Schulen haben gezeigt, dass die Rücklaufquoten häufig sehr gering sind. In diesem Zusammenhang sollte daher auch überlegt werden, inwieweit eine komplette Befragung aller Betriebe sinnvoll ist oder es effizienter wäre, spezifizierte Befragungen, etwa zu abteilungsspezifischen Aspekten, durchzuführen.

Folgender Ablauf bietet sich an:

1. Kontaktaufnahme und Abstimmung zur Befragung mit dem NLQ<sup>18</sup>.
2. Überprüfung und ggf. Aktualisierung der Adresdaten (Betriebe/Einrichtungen/Ansprechpartner) in der Schulverwaltungssoftware (z. B. BbS-Planung) durch die Verwaltung. (Nachhaltiger Nutzen der aktualisierten Adressdatei der Betriebe und Einrichtungen für die Schule)
3. Fertigstellung des Anschreibens (vgl. [Anlage 14](#)) an die Betriebe und Einrichtungen sowie ggf. ein Erinnerungsschreiben, das vom NLQ nach zwei bis drei Wochen versandt wird; Information des Kollegiums.
4. Übermittlung der Daten (Anschreiben, Liste Betriebe) an das NLQ mit Angabe des gewünschten Befragungszeitraums.
5. Auswertung der Befragung und Aufbereitung der Ergebnisse durch das NLQ. Weiterleitung an die Schule (ca. zwei bis drei Wochen nach Abschluss der Befragung).
6. Ggf. Anonymisierung der Antworten zu den offenen Fragen durch Personalrat bzw. durch eine durch den Personalrat autorisierte Person.
7. Sichtung der Ergebnisse in den verschiedenen schulischen Ebenen; Auswahl von Verbesserungsbereichen, Dateninterpretation und Maßnahmenplanung – wenn möglich – in Abstimmung mit den Betrieben.
8. Berücksichtigung von Ergebnissen der Betriebsbefragung in Zielvereinbarungen.

---

<sup>17</sup> Je nach schulischen Erfordernissen kann auch eine Teilbetriebsbefragung sinnvoll sein. Eine Befragung auf dem Postwege kann branchenspezifisch notwendig sein.

<sup>18</sup> Ansprechpartner: Evaluations-Team NLQ, E-Mail: [evaluation@nils.nibis.de](mailto:evaluation@nils.nibis.de)

## **6.4 Ablauf Elternbefragung**

Jede Schule muss entscheiden, ob für sie eine Elternbefragung sinnvoll ist. Dies ist von den jeweils in der Schule angebotenen Bildungsgängen und der sich daraus ergebenden Zusammensetzung der Schülerschaft und deren Altersstruktur abhängig (z. B. großes Angebot an Vollzeitbildungsgängen). Vor diesem Hintergrund kann auch überlegt werden, eine Beschränkung auf Einzelschulformen vorzunehmen. Diese Befragung liefert der Schule Informationen zu einer datenbasierten Verbesserung des Partnermanagements.

Im Gegensatz zu anderen Befragungen existieren hier aktuell keine entsprechenden Online-Versionen, denkbar wäre eine schriftliche Abfrage bei den Elternvertreterinnen und Elternvertretern (inklusive der Stellvertretung) der Klassen und eine Eingabe und Auswertung der Antworten über entsprechende Software-Tools (z. B. Excel, GrafStat); ein beispielhafter Fragebogen (vgl. [Anlage 15](#)) ist beigefügt.

Der Ablauf kann analog zur Betriebsbefragung durchgeführt werden.

## **6.5 Befragung des nicht lehrenden Personals**

Auch hinsichtlich des nicht lehrenden Personal muss eine Schule entscheiden, ob eine Befragung für sie sinnvoll ist. Insbesondere ist hierbei die Grundgesamtheit in einer Schule zu berücksichtigen. Wenn diese sehr klein ist, können regelmäßig durchgeführte Personalgespräche eine Alternative sein. Ebenso wie bei der Elternbefragung können auf diese Weise Informationen zu einer datenbasierten Verbesserung des Partnermanagements gewonnen werden. Ein Fragebogen für das nicht lehrende Personal (vgl. [Anlage 16](#)) und eine Prozessbeschreibung (vgl. [Anlage 17](#)) sind beigefügt.

## **7. Wie kann mit den Daten gearbeitet werden? Beispiele für datenbasierte Steuerung**

Eine der Aufgaben des Controllings ist die Aufbereitung der Daten, die dann den jeweiligen Verantwortungsbereichen zur Verfügung gestellt werden. Dort werden sie analysiert (ggf. mit Unterstützung des Controllings) sowie zur Identifizierung von Verbesserungspotentialen und zur Planung von Maßnahmen genutzt. Sie sind auch eine Grundlage für den Zielvereinbarungsprozess (vgl. [Anlage 18](#) und [Anlage 9](#)).

Im Folgenden soll anhand wichtiger Kennzahlen dargestellt werden, wie mit diesen auf verschiedenen Entscheidungsebenen der Schule im Sinne des Qualitätsmanagements gesteuert werden kann.

### **7.1 QM-Auswertungen ( „Landeskennzahlen“)**

Die Erhebung der Landeskennzahlen orientiert sich an den Vorgaben des Kultusministeriums. Sie werden vom Controlling so aufbereitet, dass ein Überblick über die Ergebnisse der einzelnen Bildungsgänge möglich ist. Das Controlling unterstützt nach Bedarf die Kolleginnen und Kollegen bei der Auswertung und Interpretation der Kennzahlen.

Da die Daten über die QM-Auswertungen in BbS-Planung zur Verfügung gestellt werden, ist eine Voranalyse bereits gegeben.

Für die leichtere Lesbarkeit der Daten kann es sinnvoll sein, dass das schulische Controlling die Daten weiter aufarbeitet, zusammenfasst (z. B. alle Kennzahlen für einen Bildungsgang im Überblick) und/oder kommentiert (vgl. [Anlage 19](#), [Anlage 20](#) und [Anlage 21](#)).

### **7.2 Auswertung der schulinternen Kennzahlen**

Für die Ermittlung der Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und Betriebe wird der Einsatz der Befragungsinstrumente empfohlen, die im Schulversuch ProReKo erarbeitet wurden.

Für alle diese Befragungen gilt, dass ein Fragebogen samt Auswertungstool (vgl. Kapitel 6) vorliegt/zur Verfügung steht, mit dem die Befragungen online durchgeführt werden können.

Vom Aufbau her sind die Fragebögen vergleichbar. Zu jeder Aussage gibt es vier Ankreuzmöglichkeiten (bei den Schülerinnen und Schülern und Betrieben fünf):

- Trifft völlig zu/ Stimme voll zu = 100%
- Trifft eher zu/ Stimme überwiegend zu = 66,66%
- Trifft eher nicht zu/ Stimme teilweise zu = 33,33%
- Trifft gar nicht zu/ Stimme nicht zu = 0%
- keine Angabe möglich/ kann ich nicht beurteilen (nur Betriebe)/Enthaltung (nur Schülerinnen und Schüler)

Bei der Auswertung erhält man Angaben darüber, wie viele Schülerinnen und Schüler bei den einzelnen Items jeweils welche Bewertung abgegeben haben (Häufigkeitsverteilung pro Item). Darüber hinaus stellt das Auswertungsprogramm für jedes Item einen gewichteten Mittelwert und einen Wert für die Standardabweichung zur Verfügung und zwar sowohl als Datentabelle als auch in einer grafischen Darstellung.

Der gewichtete Mittelwert gibt Auskunft über den Grad der Zufriedenheit hinsichtlich der einzelnen Aussagen. Ein Mittelwert von über 50% bedeutet beispielsweise, dass in der Gewichtung der Einzeleinschätzungen die beiden Skalenstufen „trifft völlig zu/stimme voll zu“ und „trifft eher zu/stimme überwiegend zu“ gegenüber den beiden negativ formulierten Aussagevorgaben überwiegen. Ein Mittelwert von 66% oder mehr Prozent ist als ein gutes Ergebnis anzusehen. (Ausnahme: Aussagen, die so formuliert sind, dass eine Zustimmung einen Missstand anspricht, z. B. ein Item in der Lehrkräftebefragung: „Meine Konflikte mit den Schülerinnen und Schülern haben seit der letzten Befragung zugenommen.“)

Die Standardabweichung gibt Auskunft über die Streuung der Meinungen. Ein hoher Wert zeigt an, dass die Meinungen zu einer Aussage eher geteilt sind, ein niedriger Wert weist darauf hin, dass die Meinung eher einheitlich ist.

Diese Art der Berechnung muss bei der Veröffentlichung der Ergebnisse unbedingt erläutert werden, um Verwechslungen mit anderen Bewertungsschemata, z. B. IHK-Schlüssel, zu vermeiden.

Interessant werden die Daten dann, wenn man eine Bezugsgröße hat, diese kann zeitbezogen oder gruppenbezogen sein. Die zeitbezogene Betrachtung liefert Aussagen über Entwicklungen, bei der gruppenbezogenen Darstellung gibt es verschiedene Möglichkeiten des Vergleichs, die bei der jeweiligen Befragung erläutert werden.

### **7.2.1 Schülerzufriedenheit**

Der Schülerfragebogen gliedert sich in zwei große Blöcke, der erste bezieht sich auf den Unterricht, der zweite auf allgemeine Aussagen zur Schule. Die Auswertung des unterrichtsbezogenen Teils ist eher bezogen auf die jeweiligen Lerngruppen sinnvoll, weil der Durchschnittswert der gesamten Schule hier nicht viel aussagt (es sei denn,

die Werte sind tatsächlich für die gesamte Schule auffällig gut oder schlecht). Die Aussagen zur Schule sind auch in der Gesamtheit aussagekräftig.

Das Auswertungstool bietet sehr viele Möglichkeiten, Vergleiche anzustellen. Hier muss im Vorfeld sorgfältig überlegt werden, welche Vergleichsgruppen herangezogen werden sollen (abhängig von Vergleichbarkeit/Fragestellung etc.). Als Vergleichsgruppen bieten sich die jeweiligen übergeordneten Organisationsebenen an (z. B. Klassenergebnis im Vergleich zum Gesamtergebnis aller Klassen eines Bereichs, Bereichsergebnisse im Vergleich zu den Ergebnissen aller Bereiche einer Abteilung usw.).

Die Ergebnisse werden entsprechend dem jeweiligen Verantwortungsbereich zur Analyse und Weiterarbeit (Zielvereinbarungen, Maßnahmenplanung) zur Verfügung gestellt. Dies können z. B. Abteilungsleitungen, Teamleitungen und Klassenleitungen sein.

Zusätzlich zu den vorgegebenen Items gibt es die Möglichkeit, auf zwei offene Fragen („An unserer Schule gefällt mir besonders gut ...“ und „An unserer Schule gefällt mir gar nicht ...“) zu antworten. Dies wird von Schülerinnen und Schülern auch gerne genutzt. Neben der oftmals konstruktiven Kritik und vielen sinnvollen Anregungen, die darüber von Schülerseite zu erhalten sind, können hier natürlich auch Aussagen auftauchen, die personenbezogen sind. Der Umgang mit diesen Aussagen ist mit dem Personalrat zu klären.

Die offenen Antworten können vom Controlling zu Themenblöcken zusammengefasst werden. Hier können dann positive und negative Äußerungen der Schülerinnen und Schüler gegenübergestellt und ggf. zur Maßnahmenplanung und /oder zur schulinternen Veröffentlichung an die Schulleitung weitergegeben werden.

Die folgenden drei Beispiele veranschaulichen verschiedene Möglichkeiten der effektiven Nutzung des Schülerfragebogens:

**Beispiel A: Auswertung auf Klassenebene  
(Beispiel: Berufsfachschule Wirtschaft)**

Im Folgenden wird anhand einer Unterstufe der Zweijährigen Berufsfachschule – Wirtschaft der Umgang mit den Schülerbefragungsergebnissen dieser Klasse beispielhaft aufgezeigt.

Die folgenden Daten wurden im Jahre 2005 in einer Klasse erhoben (Ausschnitt). Die Gruppe bestand aus 17 Schülerinnen und Schülern (SuS):

Fragen	Zustimmung der SuS Ø 2005
1. Der Unterricht ist so gestaltet, dass ich ihm in der Regel gut folgen kann.	61%
2. Mir ist klar, welche Ziele im Unterricht erreicht werden sollen.	67%
3. Im Unterricht werden Theorie und Praxis angemessen miteinander verknüpft.	61%
4. Im Unterricht wird mir Gelegenheit zu eigenständigem Lernen und Arbeiten gegeben.	75%
<b>5. Im Unterricht ist eine klare Struktur erkennbar.</b>	<b>38%</b>
6. Meine Lehrkräfte sind immer gut auf ihren Unterricht vorbereitet.	78%

Aufgrund dieser Ergebnisse wählte das Klassenteam, bestehend aus allen hier unterrichtenden Lehrkräften, zunächst einige Ergebnisse aus. Die Auswahlkriterien waren im Wesentlichen ein insgesamt niedriger Mittelwert oder eine hohe Abweichung von Vergleichsdaten der Abteilung oder der Schule insgesamt.



Beispielhaft für die bearbeiteten Ergebnisse werden im Folgenden die Dateninterpretation und Maßnahmenplanung in Bezug auf Aussage 5 („Im Unterricht ist eine klare Struktur erkennbar.“) dargestellt. Der Ausgangspunkt war eine ausführliche Erörterung der Ergebnisse mit der Klasse.

#### **Dateninterpretation:**

- Schülerinnen und Schüler suchen Anfang, Weg und Ziel
- Ziele **und** Struktur müssen deutlich werden
- Mangelhafte Aufmerksamkeit und Konzentration der Schülerinnen und Schüler
- Schülerinnen und Schüler sind mitunter orientierungslos, können neue Inhalte nicht zuordnen

#### **Maßnahmen:**

Den Schülerinnen und Schülern soll zukünftig durch geeignete Maßnahmen mehr Orientierung gegeben werden, damit der „rote Faden“ deutlich wird. Beispielhaft seien hier folgende Maßnahmen genannt:

- Den Schülerinnen und Schülern zum Schuljahresbeginn Skripte aushändigen, evtl. auch Übersicht über die Lerninhalte (Handbuch).
- Das Thema oder den Themenblock in regelmäßigen Abständen verorten (Mindmap).
- Stundenverlauf zu Beginn skizzieren.
- Mappenführung unterstützen und kontrollieren.
- Unterrichtsthemen in die Kopfzeilen der Arbeitsblätter übernehmen.

Die Schülerinnen und Schüler sollen zum „aktiven Zuhören“ bewegt, soweit möglich auch in die Planung einbezogen werden.

Verantwortlichkeit: Alle Teammitglieder.

Zielerreichungsgrad: 60% bis Ende 2006.

Die Aufteilung der Umsetzungsverantwortung sowie die Kontrolle der Maßnahmenumsetzung obliegt grundsätzlich den Teams, sie müssen auch dokumentiert werden. Ggf. können klassenübergreifende Maßnahmen vereinbart werden, sofern ähnliche Ergebnisse auch in anderen Klassen erzielt werden.

Die im darauffolgenden Schuljahr durchgeführte Schülerbefragung führte darauf in der Oberstufe der Zweijährigen Berufsfachschule – Wirtschaft zu folgenden Ergebnissen (Ausschnitt):

Fragen	Zustimmung der SuS	
	Ø 2005	Ø 2006
1. Der Unterricht ist so gestaltet, dass ich ihm in der Regel gut folgen kann.	61%	69%
2. Mir ist klar, welche Ziele im Unterricht erreicht werden sollen.	67%	74%
3. Im Unterricht werden Theorie und Praxis angemessen miteinander verknüpft.	61%	62%
4. Im Unterricht wird mir Gelegenheit zu eigenständigem Lernen und Arbeiten gegeben.	75%	74%
<b>5. Im Unterricht ist eine klare Struktur erkennbar.</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>
6. Meine Lehrkräfte sind immer gut auf ihren Unterricht vorbereitet.	78%	78%

Die Zahlen lassen eine Ergebnisverbesserung erkennen. Auch wenn in den beiden betrachteten Jahren nicht die identische Schülergruppe befragt worden ist, kann doch von einer Qualitätsverbesserung gesprochen werden, da sich die Maßnahmen im Wesentlichen auf Verhaltensänderungen auf Seiten der Lehrkräfte beziehen.

Insgesamt ist deutlich geworden, dass der hier zur Bearbeitung ausgewählte unterdurchschnittliche Wert für das Klassenteam ein Anstoß war, um umsetzbare Maßnahmen zu planen, die auf eine verbesserte Transparenz der Unterrichtsstruktur zielen. Dies wird sich mittel- und langfristig auch auf andere Schulformen auswirken.

### **Beispiel B: Auswertung auf Abteilungsebene (Beispiel: Fachgymnasium)**

Im folgenden Beispiel wird die Auswertung der Schülerbefragung in einem Fachgymnasium vorgestellt. Hier ergeben sich durch die Zusammensetzung der Fach- und Bildungsgangteams und der Klassen- bzw. Kursstrukturen eine Reihe von Besonderheiten.

Je nach Datenlage lassen sich sowohl zeitraumbezogene Daten als auch abteilungsbezogene Daten unterscheiden. Zeitraumbezogene Daten können durch den Vergleich verschiedener Jahre erreicht werden, wodurch sich Tendenzen in der Beantwortung der Fragen erkennen lassen. Dadurch können positive Entwicklungen

über die Jahre dokumentiert werden und Verbesserungsbereiche durch permanente Verschlechterungen der Umfragewerte erkannt werden.

Im Vergleich mit anderen Abteilungen oder mit der gesamten Schule lassen sich spezifische Problembereiche der Abteilung erkennen. So ist für einen konkreten Erhebungszeitpunkt der Unterschied zwischen Abteilung und Schule gut zu erkennen, um daraus notwendige Schlüsse zu ziehen.

Die folgenden Daten wurden über einen Zeitraum von 4 Jahren in einem Fachgymnasium erhoben. Dargestellt sind nur die Daten, bei denen es besonders große Veränderungen über den Zeitraum von 4 Jahren bzw. große Abweichungen zur gesamten Schule gab.

Fragen	Zustimmung der SuS				
	Daten der Abteilung				Daten der Schule
	2006	2007	2008	2009	2009
Mir ist klar, welche Ziele im Unterricht erreicht werden sollen.	69%	66%	66%	60%	72%
Im Unterricht wird mir Gelegenheit zu eigenständigem Lernen und Arbeiten gegeben.	75%	76%	71%	63%	68%
Der Unterricht in meiner Klasse wird abwechslungsreich gestaltet.	51%	54%	50%	56%	56%
Meine Lehrkräfte stellen angemessen hohe Leistungsanforderungen an meine Klasse.	68%	67%	67%	59%	64%
Ich muss keine Angst haben, im Unterricht etwas falsch zu machen.	70%	72%	66%	63%	74%
Ich habe Gelegenheit, in der Schule auch außerhalb des Unterrichts selbstständig zu lernen (Computer, Mediothek, Schülerarbeitsplätze).	65%	56%	59%	56%	59%
Über das Beratungsangebot an unserer Schule bin ich informiert (Schullaufbahnberatung, Problembberatung).	40%	43%	41%	46%	53%
Über organisatorische Angelegenheiten (Vertretungen, Prüfungen ...) werde ich rechtzeitig und ausreichend informiert.		45%	44%	47%	54%

Farbe	Bedeutung
	Das Gesamtergebnis der Schule im Jahr 2009 ist deutlich besser.
	Die Tendenz von 2006 bis 2009 ist eher negativ.
	Die Tendenz von 2006 bis 2009 ist eher positiv.

Bei der Auswertung der Daten stellte sich aufgrund der Vielzahl von Problembereichen die Frage, wie ein Lösungsweg aussehen konnte. Eine Möglichkeit wäre, die verschiedenen Fälle zu priorisieren. Dabei bieten sich mehrere Wege an:

- Maßnahmen, die leicht umsetzbar sind, um ein besseres Ergebnis zu erzielen, werden bevorzugt behandelt.
- Bereiche, die besonders schlechte Umfragewerte erzielen, werden als erstes behandelt.
- Maßnahmen, welche gesamtschulische Auswirkungen haben, werden begünstigt.

Bei der Auswertung in den Klassen kam ein weiteres Problem auf. Die Schülerinnen und Schüler hatten Schwierigkeiten, die Fragen differenziert zu beantworten, da sie in unterschiedlichen Fächern verschiedene Erfahrungen gemacht haben. So wird in einem Fach die Methodenvielfalt als besonders gut empfunden, in anderen Fächern fehlt sie dagegen. Die Befragung konnte jedoch nur klassenweise ausgewertet werden. In den Klassenstufen 12 und 13 werden aber die Kernbereiche kursbezogen unterrichtet. Eine Zuordnung der Ergebnisse zu den Teams war jedoch nicht möglich.

Um die Problembereiche effektiv bearbeiten und dabei die teambasierte Aufbauorganisation der Schule nutzen zu können, müssen sich die Ergebnisse den Fachteams zuordnen lassen. Mit dem Auswertungstool der Schülerbefragung lassen sich deshalb weitere Daten vergleichen. So können zum einen Jahrgangsstufen dargestellt werden, zum anderen können aber auch einzelne Klassen in ihrem Abstimmungsverhalten untersucht werden. Damit erhielten die Klassenteams bereits einige Rückschlüsse auf Verbesserungsbereiche. Es war jedoch nicht möglich, für die einzelnen Fächer genaue Daten zu erhalten.

Eine mögliche Lösung war eine gesonderte Befragung im Fachgymnasium ([vgl. Anlage 22](#)), bei der ausgewählte Fragen aus dem Schülerfragebogen fächerspezifisch beantwortet werden mussten. Die Fragen wurden dabei auf Grundlage der Verbesserungsbereiche aus der allgemeinen Schülerumfrage ermittelt. Dabei wurden die Fälle ausgewählt, die sich im Wesentlichen auf den Unterricht beziehen und den Teams eine Möglichkeit geben, eine Rückmeldung zum Unterricht zu erhalten. Die Befragung erbrachte dann für die einzelnen Teams Antworten auf den konkreten Handlungsbedarf und ermöglichte es, in Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Abteilungsleitung und Team konkrete Ziele zu ermitteln. Da sich die Befragung auf die einzelne Lehrkraft bezog, erhielten die Kolleginnen und Kollegen neben den Werten für ihr Team auch eine persönliche Einschätzung ihres Unterrichts. Diese personenbezogenen Daten wurden aber nur der jeweiligen Person zugestellt und nicht öffentlich gemacht.

## Beispiel C: Nutzung der Ergebnisse zur Evaluation konkreter Ziele aus dem Schulprogramm (Beispiel: Produktionsschule)

Das folgende Beispiel zeigt, wie es möglich ist, die Erreichung von Zielen, die für einzelne Klassen oder Bildungsgänge vereinbart worden sind, anhand ausgewählter Items aus dem Schülerfragebogen zu evaluieren.

Das Beispiel bezieht sich auf eine Produktionsschule<sup>19</sup> (vergleichbar der Berufseinstiegschule), für die ein besonderes pädagogisches Konzept erstellt wurde und über deren Erfolge gegenüber verschiedenen Stellen Rechenschaft abgelegt werden muss.

Dem letzten Bericht zur Produktionsschule lassen sich Aussagen und Ziele entnehmen, die mithilfe verschiedener Kennzahlen evaluiert werden können. Neben Angaben zur Herkunft der Schüler, die BbS-Planung entnommen werden können (abgebende Schulen; Abschlüsse) und der Anzahl der erreichten Hauptschulabschlüsse lassen sich dazu auch ausgewählte Items aus der Schülerbefragung heranziehen, wie ein Auszug aus dem Bericht deutlich macht:

„Aufgrund dieser Aspekte – Arbeitsmarktlage, Veränderung des Leistungsvermögens und der Leistungsbereitschaft – wurden einem Teil dieser Schülergruppe die bisherigen pädagogischen Ansätze im BVJ nicht mehr gerecht. Vielmehr sind neue pädagogisch-didaktische Konzepte erforderlich, die geeignet sind, die Integration der Schülerinnen und Schüler ins Schulsystem zu gewährleisten und die Lern- und Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler zu steigern, um dadurch die Aussicht auf einen Hauptschulabschluss deutlich zu verbessern. Unsere Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Produktionsschule dazu ein Erfolg versprechender Weg ist. (...) Die Integration schwieriger Schülerinnen und Schüler in den schulischen Alltag scheint ebenfalls erfolgreich zu sein, wie die Ergebnisse der Schülerbefragung zeigen.“

Ziel: Integration schwieriger Schülerinnen und Schüler (SuS) in die Schule	Ergebnisse der Schülerbefragung 2009
<b>Ausgewählte Items zum Lehrer-Schüler-Verhältnis und zur Situation in der Schule/Klasse</b>	<b>Zustimmung der SuS</b>
Ich fühle mich von meinen Lehrkräften gerecht beurteilt.	72%
Ich respektiere meine Lehrkräfte.	85%
Ich fühle mich von meinen Lehrkräften ernst genommen.	79%
Meine Lehrkräfte sind an meiner schulischen/beruflichen Weiterentwicklung interessiert.	79%
Ich habe den Eindruck, dass sich die Lehrkräfte meiner Klasse miteinander abstimmen.	81%
Meine Lehrkräfte fördern eine freundliche Atmosphäre in der Klasse.	83%
An unserer Schule fühle ich mich sicher.	72%
In meiner Klasse arbeite ich gerne und fühle mich wohl.	82%

<sup>19</sup> Es handelt sich hier um einen Schulversuch an den BBS Osterholz-Scharmbeck, der für die Schülerinnen und Schüler des BVJ eingerichtet wurde. Genauere Informationen, auch über das pädagogische Konzept, finden sich auf der Homepage der Schule: [www.bbs-ohz.de](http://www.bbs-ohz.de)

Ziel: Steigerung der Lern- und Leistungsbereitschaft *	Ergebnisse der Schülerbefragung 2009
<b>Verschiedene Items zum Unterricht</b>	<b>Zustimmung der SuS</b>
Der Unterricht ist so gestaltet, dass ich ihm in der Regel gut folgen kann.	77%
Mir ist klar, welche Ziele im Unterricht erreicht werden sollen.	88%
Der Unterricht ist berufsbezogen/ praxisnah gestaltet.	76%
Im Unterricht wird mir Gelegenheit zu eigenständigem Lernen und Arbeiten gegeben.	75%
Der Unterricht in meiner Klasse wird abwechslungsreich gestaltet.	71%
Meine Lehrkräfte stellen angemessen hohe Leistungsanforderungen an meine Klasse.	71%
Ich muss keine Angst haben, im Unterricht etwas falsch zu machen.	87%
Meine Lehrkräfte tragen dazu bei, dass ich gerne lerne.	61%
Ich lerne viel in meinem Unterricht.	73%

\* Die Ergebnisse aus der Schülerbefragung werden hierbei in einen Zusammenhang gestellt mit anderen Ergebnissen (Anzahl der Hauptschulabschlüsse, differenziert auch nach der Herkunft der SuS/Anzahl der SuS, die einen Ausbildungsplatz bekommen/Erfolg beim Besuch weiterführender Schulformen in der BBS /Erfolg der Praktika/Fehltag, auch im Vergleich mit Fehltagen in den abgebenden Schulen).

### 7.2.2 Lehrkräftezufriedenheit

Eine wichtige schulinterne Kennzahl ist die Zufriedenheit der Lehrkräfte. Der Lehrkräftefragebogen besteht aus mehreren Blöcken, die sich entweder auf Personen (z. B. den Schulleiter, die Abteilungsleiter) oder auf Themenbereiche (z. B. Ausstattung, Unterrichtsorganisation) beziehen. Eine Gesamtauswertung ist wenig aussagekräftig. Die einzelnen Blöcke müssen gesondert ausgewertet werden und auch bei der Frage nach der Kommunikation der Ergebnisse können unterschiedliche Vorgehensweisen sinnvoll sein. Wichtig ist, dass bereits im Vorfeld über den späteren Um-

gang mit den Ergebnissen gesprochen wird und die Vorgehensweise allen Beteiligten (vor allem auch den Befragten) bekannt ist (vgl. Kap.6.2).

Grundsätzlich ist anzuraten, dass Ergebnisse zeitnah veröffentlicht werden, beispielsweise als Aushang im Lehrerzimmer oder im Intranet.<sup>21</sup> Eine mögliche Ausnahme kann sich ergeben, wenn die Bewertung der Abteilungsleitungen sehr unterschiedlich ausfällt.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Ergebnisse und den Umgang damit sowie mögliche Konsequenzen, die sich aus der Befragung z. B. für das Führungsverhalten ergeben, den Kolleginnen und Kollegen in einer Dienstbesprechung zu erläutern.

Der Umgang der erweiterten Schulleitung mit den Daten ist auch im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Feedbackkultur an den Schulen zu sehen. Wird mit den Ergebnissen offen umgegangen und werden sie vor allem unter dem Aspekt der konstruktiven Kritik und der kontinuierlichen Verbesserung gesehen, so werden sich auch im Kollegium mögliche Bedenken gegenüber Befragungen allmählich abbauen lassen.

Auch wenn positive Ergebnisse für alle Beteiligten eine Bestätigung der geleisteten Arbeit darstellen, bieten gerade kritische Antworten die Möglichkeit, neue Impulse zu setzen und Fehlentwicklungen zu erkennen und zu vermeiden. Aus diesem Grund sind kritische Ergebnisse nichts prinzipiell Schlechtes, sondern ermöglichen neue Entwicklungen zur Umsetzung der festgelegten Ziele.

Wesentlich dabei ist, dass das Controlling nicht als Methode zur Suche und Verurteilung von Schuldigen verstanden wird, sondern zur Klärung von Ursachen und Verbesserungspotentialen. Notwendig ist dabei eine Kultur des offenen Umgangs miteinander und der gemeinsamen Suche nach Lösungen. Insbesondere bei personenbezogenen Daten ist ein sensibler Umgang mit kritischen Ergebnissen notwendig.

### **Beispiel für den Umgang mit personenbezogenen Daten:**

Die Befragung der Lehrerinnen und Lehrer einer Schule beinhaltet auch Fragen über die Abteilungsleitung. Da dies in den meisten Fällen nur eine Person betrifft, sind die erhobenen Daten folglich dieser Person genau zuzuordnen. Aus diesem Grund ist es hier besonders wichtig, sensibel und gewissenhaft mit den Daten umzugehen (vgl. Kap.6). An einem Beispiel soll dies verdeutlicht werden.

Bei der Lehrkräftebefragung wurde festgestellt, dass eine Abteilungsleitung im Vergleich zur Gesamtbefragung deutliche schlechtere Umfrageergebnisse erzielt hat. Nach Sichtung und Auswertung der Daten in der Schulleitung wurde von allen Abteilungsleitern die Offenlegung der Daten in den jeweiligen Abteilungen befürwortet.

---

<sup>21</sup> Das Auswertungsprogramm des Online-Fragebogens bietet eine graphische Darstellung, mithilfe derer man sich leicht einen ersten Überblick verschaffen kann.

Damit bot die Umfrage zuerst einmal Anlass in der Abteilung, über die Ergebnisse zu diskutieren. Im Laufe der Diskussion wurden Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Auch die neuen Rollen der Abteilungs- und Teamleitungen in der veränderten Aufbauorganisation wurden thematisiert.

Danach wurde gemeinsam überlegt, wie sich die Verbesserungsvorschläge in der Abteilung bearbeiten lassen. Von vielen Kolleginnen und Kollegen wurde z. B. der unzureichende Informationsfluss kritisiert. Deshalb wurde die Einführung eines wöchentlichen Infobriefes beschlossen, der den Mitgliedern der Abteilung per E-Mail zugeht. Das Ergebnis der Umfrage war somit Ansatzpunkt, um notwendige Veränderungen in einer Abteilung zu beginnen und damit die Ziele der Abteilung besser erreichen zu können.

Der offene Umgang mit den Daten und die sachgerechte Diskussion in der Abteilung machen deutlich, dass zum einen ernsthaft mit den Befragungen und den Ergebnissen umgegangen wird. Zum anderen bot dieser Ansatz die Möglichkeit, Lösungsvorschläge im Kollegium zu finden und damit die Abteilungsleitung bei ihrer Aufgabe zu unterstützen.

### **7.2.3 Befragung von externen Ausbildungspartnern**

Die Ergebnisse der Betriebsbefragung liefern wichtige Hinweise für das Partnermanagement. Sie sollten zunächst durch das Controlling ausgewertet werden, z. B. kann eine zusammenfassende Übersicht über alle Ergebnisse erstellt werden. Besonderheiten, insbesondere auffällige Abhängigkeiten zwischen den Fragen, können herausgestellt werden.



Ein Beispiel zeigt die folgende Übersicht:

Nr.	Frage/Aussage (Auszug)	Teams (Ausschnitt)		
		Bank	Versicherung	Büro
6	Unser Betrieb wird regelmäßig über relevante Veränderungen an der berufsbildenden Schule informiert.	78%	38%	33%
	Ansprechpartner (Schulleitung, Schulsekretariat, Lehrkräfte) an der berufsbildenden Schule sind gut für unseren Betrieb erreichbar:			
7a	- Schulleitung	83%	72%	69%
7b	- Schulsekretariat	83%	71%	78%
7c	- Lehrkräfte	78%	63%	58%
8	Beschwerden bzw. Verbesserungsvorschläge unseres Betriebes werden von der Schule beachtet.	50%	44%	57%
9	Ausbildersprechtage der Schule werden von Mitarbeiterinnen und/oder Mitarbeitern unseres Betriebes besucht.	17%	17%	60%
10	Auch außerhalb des Ausbildersprechtages nehmen sich Lehrkräfte ausreichend Zeit, mit Vertretern unseres Betriebes Gespräche zu führen.	33%	54%	42%
16	Der Berufsschulunterricht ist für den Erfolg unserer Auszubildenden bei der Abschlussprüfung wichtig.	89%	87%	86%
17	Unser Betrieb wird regelmäßig über den Leistungsstand unserer Auszubildenden in der Berufsschule informiert.	56%	36%	31%
19	Insgesamt ist die Unterrichtsqualität an der berufsbildenden Schule gut.	56%	73%	60%
20	Insgesamt gesehen ist unser Betrieb mit den Leistungen der berufsbildenden Schule zufrieden.	56%	74%	67%
21	Wenn es möglich wäre, würden wir unsere Auszubildenden an einer anderen berufsbildenden Schule anmelden.	33%	7%	2%

Diese zusammenfassende Übersicht geht an die Schulleitung sowie an alle betroffenen Abteilungs- und Teamleitungen. Die Teamleitungen erhalten zudem noch die Originalantwortbögen der Befragten. Diese beinhalten zumindest bei der schriftlichen Befragung weitere wichtige individuelle Anmerkungen. Die weitere Auswertung und Maßnahmenplanung obliegt den jeweiligen Teams.

Eine Auswertung könnte wie folgt aussehen:

## **Team Versicherung**

Auswertung der Betriebsbefragung 2007

### **Tischvorlage für das Zielvereinbarungsgespräch**

#### **Kontakt zu den Ausbildungsbetrieben**

**Bezug zu den Fragen: 6, 7, 8, 9,10, 17**

#### Interpretation:

Aus 7, 8 und 10 in Verbindung mit 11 und 19 bis 21 lässt sich schließen, dass die Betriebe mehr Kontakt wünschen (selbst aber aus beruflichen Gründen häufig nicht können), wenn jedoch der Kontakt stattfindet, sind die Betriebe zufrieden. Aus brancheninternen Gesprächen ist bekannt, dass Betriebe häufiger über den Leistungsstand der Auszubildenden informiert werden wollen.

#### **Situation der Ausbildungsbetriebe**

Agenturen, die einmalig oder sporadisch ausbilden, machen den Hauptteil der Partner im Dualen System aus. Aufgrund der Tätigkeitsstruktur der Versicherungsvermittler (tagsüber schwer erreichbar und häufig Ein-Personen-Agenturen) ist eine Kontaktaufnahme seitens der BBS nur schwer möglich.

#### **Vorschlag zu Zielen bzw. Maßnahmen:**

- Klassenarbeitsnoten regelmäßig in die Ergebnislisten eintragen und als E-Mail an die Klassenlehrerin/den Klassenlehrer senden.
- Abgeschlossene Lernfelder müssen mit der Endnote in die Ergebnislisten eingetragen und als E-Mail an die Klassenlehrerin/den Klassenlehrer gesendet werden.
- Ansprechpartner für Externe ist jeweils die Klassenlehrerin/der Klassenlehrer.
- Betriebe können die Klassenlehrerin/den Klassenlehrer jederzeit nach dem Ausbildungsstand befragen.
- Kontaktmöglichkeit: per E-Mail.
- Umsetzung für das laufende Schuljahr nur für die Unterstufe, ab dem kommenden Schuljahr für alle Versicherungsklassen.
- Verantwortlich für die Umsetzung: Teamleiterin/Teamleiter und die jeweilige Klassenlehrerin/der jeweilige Klassenlehrer.
- Maßnahme auf Schulleitungsebene (Vorschlag): Einrichtung von E-Mail-Konten für alle Kolleginnen und Kollegen in allen Teams; anschließend müssen dann die Ausbildungsbetriebe darüber informiert werden.

#### **Zusammenfassende Qualitätsbeurteilung**

**Bezug zu den Fragen: 19 –21**

Auffallend und sehr erfreulich ist der hohe Prozentsatz hinsichtlich der Zufriedenheit und der Anerkennung der Unterrichtsqualität im Bereich Versicherung. Als besonders positiv ist hervorzuheben, dass 93 % der Betriebe ihre Auszubildenden in der Region beschulen lassen wollen.

Diese Tischvorlage dient als Gesprächsvorbereitung für das Zielvereinbarungsgespräch zwischen der Teamleitung (hier Team „Versicherung“) und der Abteilungsleitung (hier die Abteilung Berufsschule). Dieses Gespräch ist im Zusammenwirken aller Zielvereinbarungsprozesse zu sehen.

## 8. Fazit: Nutzen und Erfolg für die Schule

Kommen wir noch einmal auf das eingangs erwähnte Bild des Controllings als Navigationsgerät für das schulische Qualitätsmanagement zurück. Wie bereits dort erwähnt, soll das Controlling die benötigten Zahlen liefern, um fundierte Entscheidungen auf Grundlage nachvollziehbarer Analysen zu treffen.

Welchen Vorteil hat dann die BBS in Niedersachsen aus der Einführung eines Controlling-Systems?

Die beiden eingangs zitierten Schulleitungsmitglieder könnten ihr Gespräch wie folgt fortsetzen: „Weißt du noch – früher – alle versuchten gute Arbeit zu leisten. Jeder hat für sich auch das Beste daraus gemacht, aber irgendwie ist nicht alles umgesetzt worden.“ „Man wusste nie, ob die einzelnen Maßnahmen wirklich sinnvoll sind.“ „Und jetzt kann man besser nachvollziehen, wo sich was getan hat und wo wir noch besser werden können.“

Schule soll sich im Sinne des bestmöglichen Bildungs- und Erziehungsprozesses für die Schülerinnen und Schüler in ihrem gesellschaftlichen Umfeld und entsprechend der technischen und sozialen Anforderungen entwickeln. Die Schulleitung steuert dabei das regionale Kompetenzzentrum und findet den geeigneten Weg.

Bei sinkenden Schülerzahlen bleibt nicht nur die BBS in Niedersachsen eine attraktive Wahl in der Schullandschaft. Als eigenständige Schule muss sie sich gegenüber anderen Bildungsträgern profilieren und positive Aspekte hervorheben. Gestützt auf die Ergebnisse des schulischen Controllings gelingt es der Schule, eigene Stärken zu erkennen und an die Öffentlichkeit zu transportieren. Als lernende Organisation bleibt die Schule außerdem ein attraktiver Partner der ausbildenden Betriebe. Sie ermöglicht aber auch Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und Betrieben, aktiv an der Gestaltung der Schule mitzuwirken und gesetzte Ziele besser zu verwirklichen.

Um die Schule dauerhaft auf Kurs zu halten, ist es notwendig, mit dem Controlling zugleich ein innerschulisches Zielvereinbarungssystem zu etablieren. Aufbauend auf der RADAR-Logik werden Ziele festgelegt und im Rahmen der Umsetzung bewertet und überprüft. Auf Grundlage dieser Bewertung werden Kurskorrekturen vorgenommen (neue Ziele erkannt, alte Ziele angepasst). Die Datenerhebung und -auswertung ist damit nicht der Endpunkt des Controllings, sondern Voraussetzung für die weitere Arbeit in der Schule. Die Ergebnisse der Befragungen sind als Grundlage des Zielvereinbarungsprozesses notwendige Voraussetzung für konkrete und überprüfbare Absprachen in den Teams und Abteilungen einer Schule. Insbesondere durch die Befragungen der Schülerinnen und Schüler, Betriebe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sonstiger Einrichtungen lässt sich überprüfen, ob die beschlossenen Maßnahmen greifen oder Veränderungen notwendig sind.

Ähnlich wie bei einem Navigationsgerät ist es letztlich die Entscheidung des Anwenders, sich auf Daten und Analysen zu verlassen oder eigene Wege zu suchen. Des-

halb ist es umso wichtiger, dass die Datenerhebung und -auswertung in der Schulgemeinschaft akzeptiert wird und Klarheit darüber besteht, auf Grundlage welcher Daten gearbeitet wird.

Im Sinne der teamorientierten Aufbauorganisation der Schule sollen die Teams stärker Selbstverantwortung übernehmen. Damit werden notwendige Entscheidungen dort getroffen, wo sie auch umgesetzt werden müssen. Der Steuerungsansatz über Kennzahlen ermöglicht damit den Teams, im Rahmen ihrer Entscheidungsbefugnisse zu agieren. Dadurch wird die Verantwortung der Teams gestärkt. Steuerung bedeutet dann aber auch, die Ergebnisse zu evaluieren und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um die Zielerreichung sicherzustellen. Durch die datenbasierte Analyse lassen sich spezifische Rückmeldungen über den Erfolg der begonnenen Maßnahmen an die betreffenden Teams geben. Diese Rückmeldungen können den eingeschlagenen Weg bestätigen oder auch frühzeitig auf notwendige Kurskorrekturen hinweisen und somit spätere Frustration vermeiden.

Erst durch die Analyse der getroffenen Maßnahmen und der Bewertung der Zielerreichung mithilfe der datengestützten Evaluation ist eine systematische Schulentwicklung möglich. Das Lernen aus Fehlern und Erkennen von Verbesserungspotentialen stärkt die Position der Schule. Erfolge lassen sich in einem bestimmten Maße erkennen und messen. Dadurch kann auch auf Grundlage dieser Daten mit den innerschulischen und außerschulischen Partnern verlässlich kommuniziert werden. Die Verbindlichkeit der Ziele einer Schule und die datengestützte Auswertung ihrer Arbeitsergebnisse erhöhen die Akzeptanz bei allen Anspruchsgruppen und schaffen dadurch Vertrauen in die Arbeit der Lehrkräfte.

Controlling unterstützt somit die Schule darin, die richtigen Maßnahmen zum geeigneten Zeitpunkt mit den zur Verfügung gestellten Mitteln effektiv umzusetzen, die Schulentwicklung voranzubringen und ihr Profil zu schärfen.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: RADAR-Logik .....	7
Abbildung 2: Rahmenbedingungen eines innerschulischen Controllings .....	8
Abbildung 3: Regelkreis Controlling.....	13
Abbildung 4: Prozess der Schulentwicklungsplanung .....	15
Abbildung 5: Prozess der Strategieentwicklung und deren Umsetzung .....	21
Abbildung 6: Die Balanced Score Card in allgemeiner Form.....	23

## Handbuch Schulisches Controlling



### Impressum:

Herausgeber:  
Niedersächsisches Kultusministerium  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover  
Telefon 0511 120-0  
E-Mail: [pressestelle@mk.niedersachsen.de](mailto:pressestelle@mk.niedersachsen.de)  
Internet: [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)

### Redaktion:

Am vorliegenden Handbuch haben mitgearbeitet:

Hans-Jürgen Baumbach, BbS Münden  
Steffen Braune, BbS Elisabeth-Selbert-Schule, Hameln  
Renatus Döring, BbS Einbeck  
Sabine Fredersdorf-Crome, BbS II Wolfsburg  
Gerd Lagenpusch, BbS Fredenberg, Salzgitter  
Helke Napierala, BbS Osterholz-Scharmbeck  
Uwe Schmidt-Klie, BbS Goslar-Baßgeige/Seesen  
Thomas Tappe, BbS Osterode II  
Bernd Jan Visser, BbS Emden I  
Viola Maßmann, Niedersächsisches Kultusministerium (Ref. 15)

### Hinweis:

Die Online-Fassung dieses Handbuchs finden Sie sowohl auf der Website des Schulversuchs „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren (ProReKo)“ ([www.proreko.de](http://www.proreko.de)) als auch auf der Website des Niedersächsischen Kultusministeriums ([www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)).  
Das verwendete Foto auf dem Deckblatt ist unter [www.pixelio.de](http://www.pixelio.de) verfügbar.

März 2011