

Katholische Schulen – 12. Juli 2022 – Paderborn

## **„Im Auftrag des Bistums unterwegs: als Lehrer, Entwickler und oft auch als Feuerwehrmann!“**

Dr. Michael Gerhardts hat seine Tätigkeit als Beauftragter für das Qualitätsmanagement im Bistumsschulsystem Paderborn beendet.

*Redaktion: Es ist sicherlich keine Übertreibung, wenn man feststellt, dass Sie den Aufbau, die Entwicklung und die Durchführung des Qualitätsmanagements (QM) in unseren bischöflichen Schulen geprägt haben. Waren Sie eigentlich immer willkommen in den Schulen mit diesem Anliegen?*

Dr. Gerhardts: Das Thema QM und die vorgeschaltete Qualitätsanalyse (QA) sind keine Selbstläufer in der Schule. Deshalb war es mir immer wichtig, hier Vorbehalte abzubauen. Denn es soll schließlich nicht falsch verstanden nur beim Aufzeigen von Defiziten bleiben. Eine QA wird folgerichtig im Anschluss durch ein QM begleitet, um so systemische Schul- und Unterrichtsentwicklung zu professionalisieren. Die Praxis hat für die Nachbereitung von QA-Ergebnissen gezeigt, dass daraus ableitbare Zielvereinbarungen inklusive Zwischenbilanzierung nach zweieinhalb Jahren am erfolgreichsten von schulintern etablierten QM-Steuergruppen zur Umsetzung gelangen. Die betroffenen Schulen haben also den QM-Prozess zu ihrem eigenen Anliegen gemacht und von daher Aufwand und Ertrag in ein gewinnbringendes Gleichgewicht bis zur nächsten QA in fünf Jahren gebracht.

*Redaktion: Ohne zu sehr ins Detail zu gehen, können Sie einmal eine kurze Zusammenfassung des Konzeptes QM im Erzbistum Paderborn geben?*

Dr. Gerhardts: Das Konzept, das wir entwickelt haben und das zur Anwendung gekommen ist, war bald als „Paderborner Modell“ in vieler Munde.

Mich erreichten bistumsübergreifende Anfragen, dieses Modell zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auch andernorts in Schulen, Schulabteilungen, Schulaufsichtsbehörden, Lehrerfortbildungsveranstaltungen und bildungswissenschaftlichen Einrichtungen vorzustellen. Zurück zu Ihrer Frage nach einer kurzen Zusammenfassung: QA- und QM-Verfahrensabläufe haben wir in einem Qualitätsmanagement-Kreislauf (QMK) komprimiert und als Flyer mit Kommentierung veröffentlicht. Akteure innerhalb des QMK sind Qualitätsprüfer, Qualitätsmanager resp. Schulentwicklungsberater (SEB), Vertretungen der Schulaufsicht und die Schulleitungen. Vor allem der Schulentwicklungsberatung obliegt – wie den Kompetenzteams für Schulen staatlicher Trägerschaft – eine fortlaufende analoge Aufgabe. Um unabhängig von staatlichen Beratungsorganen bei gleichzeitiger Wahrung des eigenen Profils zu sein, haben wir Lehrkräfte kath. Ersatzschulen gem. SEB-Erlass qualifiziert. Fünf Personen der ersten Qualifizierungsreihe, die über 10 Jahre konstant von etwa 20 Teilnehmern besucht wurde, haben sich ab Schuljahr 2020/21 für eine berufsbegleitende Weiterbildung als SEB-Trainer entschieden.

SEB-Trainer sind sowohl an ihrer Standortschule als auch auf Anfrage als Service- und Unterstützungsleister an Drittschulen im Einsatz, um das dort benötigte know how einzubringen. Zudem verantworten die Trainer die Erstausbildung von SEBlern. Lehr- und Lernbereiche sind hauptsächlich die mit der QA, dem QM, der Schulentwicklungsplanung und Schulprogrammarbeit sowie deren Rand- und Hilfsdisziplinen verbundenen curricularen Anforderungsprofile.

**Redaktion: Immer wieder haben Sie Erkenntnisse aus den QM-Prozessen publiziert, nicht zuletzt in mehreren Ausgaben der Schulinformationen. Wird es denn eine Möglichkeit geben, einmal eine zusammenfassende Betrachtung des komplexen QM-Themas zu erhalten?**

Dr. Gerhardts: In der Tat, so ist es. Aus diesem reichhaltigen Erfahrungsschatz – gespeist aus 20 Schulen in katholischer Trägerschaft – erwächst eine Grundlagenstudie, deren Gesamtleitung mir obliegt, d.h. die anwendungsbezogene wissenschaftliche Begleitung und Evaluation wird vom ISEF in Kooperation mit Schulen und universitären Fakultäten für Bildungswissenschaften durchgeführt. Der vorläufige Arbeitstitel lautet: „Grundlagenstudie zur systemischen Schul- und Unterrichtsentwicklung im Kontext von QA und QM – exemplarisch dargestellt an katholischen Ersatzschulen“. Es ist die erste ihrer Art für staatlich genehmigte Ersatzschulen in Nordrhein-Westfalen, vielleicht sogar in ganz Deutschland.

**Redaktion: Sie sind in Ihrer Funktion als Leiter des ISEF für das QM im Bistumschulsystem von der Schulabteilung beauftragt worden? Wäre nicht auch eine interne Lösung innerhalb eines Referates der Schulabteilung ohne das ISEF möglich gewesen?**

Dr. Gerhardts: Grundsätzlich wäre auch diese Option innerhalb der Organisation der damaligen Hauptabteilung Schule und Erziehung denkbar gewesen. Mit dem ISEF hatten wir allerdings den Vorteil, dass damit eine staatlicherseits anerkannte Bildungseinrichtung ins Boot geholt worden ist. Als Leiter des ISEF war ich dann in Personalunion Beauftragter für das QM und konnte so SEBler, die ihrer Standortschule als Lehrkraft mit Beratungsexpertise zugewiesen blieben, zugleich anderen Schulen im Rahmen der Schulentwicklungsberatung entgeltlich zur Verfügung stellen. Oder um es in einem Satz zu sagen: Die Refinanzierung dieser additiven Aufgabenübernahme von SEBlern konnte für diesen Personenkreis erst dann gewährleistet werden, als die Eigenständigkeit des ISEF – unabhängig vom privaten Schulträger – als genehmigte Abrechnungsstelle anerkannt wurde.

**Redaktion: Aber darüber hinaus hat das ISEF noch weitere Aufgaben?**

Dr. Gerhardts: Das ist richtig. QM war und ist ein wichtiger Aufgabenbereich für das ISEF, aber eben nur einer unter mehreren. Mit der Universität Münster haben wir bspw. eine feste Kooperation, die den Abiturienten von Berufskollegs ermöglicht, durch ISEF- Qualifizierungen als Quereinsteiger in das 4. Semester des Studiengangs Pädagogik/ Erziehungswissenschaften einzusteigen. Eine weitergehende Kooperation unterhält das ISEF mit einer anderen Hochschule, indem es Module eines akkreditierten Studienganges für Berufstätige in Form einer dualen Ausbildung anbietet.

Beim ISEF derzeit anhängige Qualifizierungsmaßnahmen sowie praxisbezogene Forschungs- und Entwicklungsprojekte und Vorhaben im Einzelnen aufzuzählen, würde an dieser Stelle zu weit führen.

**Redaktion: Machen wir einen großen zeitlichen Sprung und blicken zurück auf den Anfang Ihrer Berufslaufbahn als Lehrer.**

Dr. Gerhardts: Im Schuljahr 1978/79 begann ich als Lehrer am Dortmunder Mallinckrodt-Gymnasium. Der damalige Schulträger, die Kongregation der Schwestern der Christlichen Liebe, suchten einen Deutschlehrer und für das neu einzuführende Fach Sozialwissenschaften eine Lehrkraft, die stärker den Schwerpunkt Wirtschaft akzentuierte. Da schien ich mit meiner Ausbildung und Tätigkeit im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung sowie mit meinem wirtschaftswissenschaftlichen Studium gute Voraussetzungen mitzubringen. So konnte ich nicht nur den Aufbau des Faches SoWi mit der Schwerpunktsetzung Ökonomie am Mallinckrodt gestalten, sondern zugleich als ausgebildeter Arbeitsvermittler die erste Erprobung eines Schullaufbahn-Beratungslehrers am Gymnasium auf Grundlage der Rahmenvereinbarung der Kultusminister-Konferenz (KMK) über die Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung federführend planen und mit Genehmigung des nordrhein-westfälischen Landesarbeitsamtes durchführen. Die Einführung von Betriebspraktika, Studien- und Berufsvorbereitungsseminaren am

Mallinckrodt-Gymnasium festigten die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt in Dortmund.

**Redaktion: Bereits in dieser Zeit fingen Sie an, sich mit QM zu beschäftigen?**

Dr. Gerhardts: Damals im Bereich Schule war die Thematik noch längst nicht so im Blickfeld wie heute. Mir hingegen waren Qualitätsentwicklungsverfahren und Sicherungsmaßnahmen aufgrund meiner beruflichen und wissenschaftlichen Vorprägung vertraut. Recht früh, lange vor dem berühmterühmten Pisa-Schock und den daraufhin folgenden Schulinspektionen im Bildungswesen, wurde ich am Mallinckrodt-Gymnasium mit dem Aufbau und der Ausgestaltung eines schulstandortspezifischen QMs beauftragt. Damals hieß das allerdings noch „Schul- und Unterrichtsqualität“, eine Terminologie, die heute mit dem Adjektiv „systemisch“ wieder benutzt wird.

**Redaktion: Ihre Tätigkeit ging dann irgendwann über die eigene Schule hinaus?**

Dr. Gerhardts: Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre sollten nach der Übernahme von Ordensschulen durch das Bistum Belange des staatlich genehmigten Ersatzschulwesens in einer aufzubauenden erzbischöflichen Schulabteilung in Paderborn gebündelt werden. Auf Anregung von Prälat Dr. Kemper wurde ich Mitglied eines Projektleitungsteams zur Gestaltung einer Schulabteilung im erzbischöflichen Generalvikariat. Ende der 80er Jahre wurde ich beauftragt, auf Diözesanebene eine „Fach- und Führungsakademie (FFA)“ zu entwickeln. Als FFA-Aufbaubeauftragter erhielt ich eine Teilabordnung mit Büro in der Kommende in Dortmund. Das Vorhaben FFA in der Rechtsform eines An-Institutes, nach NRW-Hochschulgesetz konzipiert, konnte aufgrund bistumsübergreifender Meinungsverschiedenheiten leider nie unbefristet in die Realität umgesetzt werden.

**Redaktion: Und schließlich wechselten Sie dann komplett in die Schulabteilung?**

Dr. Gerhardts: Das war 1992/93. Meine erste Bestellung als Studienleiter für „Beratung in der Schule und im Bistumsschulsystem“ geht auf das Schuljahr 1987/88 zurück. Es galt, Schüler, Lehrer und Eltern zu beraten und fallbezogen zu begleiten. Zeitgleich wurde mir eine Mitzuständigkeit innerhalb unserer kirchlichen Gremienarbeit übertragen: SV, MAV, Schulpflegschaften hatte ich vor Ort zu besuchen, während SV-Jahrestreffen und MAV-Fortbildungen zumeist in Paderborn durchgeführt wurden.

Mit meinem Wechsel nach Paderborn begann eine stetige Erweiterung der Studienleiter-Aufgaben. Seit 1998 war ich dem Leiter der Hauptabteilung Schule und Erziehung (HA4), Prälat Ahrens, unmittelbar zugewiesen und hatte nach Absprache mit ihm bzw. dem Herrn Generalvikar Sonderaufgaben wahrzunehmen; u.a. als Schulträger-Beauftragter für problematische Verhandlungen mit der Schulaufsicht. Einzelbeauftragungen als Berater in

Konfliktsituationen zwischen Schulabteilung und katholischen Schulen in freier Trägerschaft erfolgten bedarfsbedingt.

Schulfachliche Aufgaben, z.B. spezielle Beförderungsverfahren, sowie die Mitarbeit während der HA4-Reorganisation im Jahre 2006 skizzieren das umfängliche Aufgabenfeld als Studienleiter. Drei Beispiele für Einsätze außerhalb der Schulabteilung seien noch erwähnt:

- Bildungsreferent über Jahrzehnte bei der KED im Auftrag des Erzbistums
- Referent, Lehrgangsteiler, Prüfer und wissenschaftlicher Begleiter von Pilotveranstaltungen beim Institut für Lehrerfortbildung
- Berater und Begleiter im Bildungswesen von Ordensgemeinschaften und anderen nicht erzbischöflichen Ersatzschulträgern.

Auf Grundlage der Summe dieser beruflichen Erfahrungen oblag mir ab 2009 in Kooperation mit dem ISEF die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement an katholischen Schulen in freier Trägerschaft.

***Redaktion: So schließt sich dann am Ende der berufliche Kreis. Wir bedanken uns für das ausführliche Interview und wünschen Ihnen für die weitere berufliche Tätigkeit im ISEF viel Schaffenskraft und für Sie persönlich alles erdenklich Gute und Gottes Segen.***

Die Fragen stellte Christoph Quasten, Redaktion Portal Schule und Hochschule.

---

## Zur Person

Dr. Michael Gerhardts (72) hat im Schuljahr 1978/79 als Lehrer am Mallinckrodt-Gymnasium in Dortmund seine Laufbahn im kirchlichen Dienst des Erzbistums Paderborn begonnen. Vor Aufnahme seines Studiums hat er im Berufsfeld Wirtschaft und Arbeitsverwaltung eine Ausbildung bei einer Bundesbehörde absolviert, war anschließend dort tätig und arbeitete während der vorlesungsfreien Zeit in Kommunalbehörden. Er ist Mehrfach-Laufbahnerfüller des höheren Schul- und Hochschuldienstes mit den Fächern Deutsch, Pädagogik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Sein interdisziplinäres Promotionsverfahren schloss er mit einer Dissertation in Geistes- und Gesellschaftswissenschaften ab. Sein berufsbegleitendes Aufbaustudium endete 1993 mit dem Erwerb der Venia Legendi.

Ab 1982 ist Dr. Gerhardts neben seiner Lehrertätigkeit mit Schulträgeraufgaben betraut worden. Seine Bestellung als Studienleiter an den erzbischöflichen Schulen und im Bistumsschulsystem erfolgte 1987 für Schul- und Bildungsberatung sowie Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Abordnungen und Sonderbeauftragungen im Fach- und Führungsmanagement führten Dr. Gerhardts in weitere kirchliche und öffentliche Bildungseinrichtungen. Lehrbeauftragungen mit wechselnden Lehr- und Arbeitsgebieten wie „Sprache und Rhetorik für Führungskräfte“, „Tourismus und Umwelt-Ökonomie“ oder „Schul- und Wirtschaftspädagogik“, insb. „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ umfassen einen Zeitraum von 55 Semestern im nordrhein-westfälischen Hochschuldienst. Sein wirtschaftswissenschaftlicher Lehrauftrag im Rahmen einer nebenberuflichen Professur beinhaltete die Übertragung einer mehr als zehn Jahre ausgeübten wissenschaftlichen Leitung, die auf einem Rahmenkooperationsabkommen der Fachhochschule Dortmund mit einem interdisziplinär arbeitenden Institut für Bildung, Tourismus und Umwelt basierte. Der Aufgabenschwerpunkt der Kooperation lag in der anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsarbeit – ein Überblick: Projektentwicklung und Begleitung, Studienleitung, Beratung und Begutachtung in den Handlungsfeldern Schule, Hochschule, Wirtschaft und Verwaltung.

In der Lehrerfortbildung war er im Laufe der Jahre Referent, Lehrgangsführer und wissenschaftlicher Begleiter. Seit 1990 referierte Dr. Gerhardts verstärkt im Bereich der KED -Elternbildungsarbeit. 2009 wurde er in den Stiftungsvorstand der Marienschule Bielefeld berufen und ist in Personalunion Leiter des Instituts für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften (ISEF).

**Weitere Informationen zur Person und zum ISEF unter [www.isef-nrw.de](http://www.isef-nrw.de)**

<https://schule-hochschule.wir-erzbistum-paderborn.de/news/im-auftrag-des-bistums-unterwegs-als-lehrer-entwickler-und-oft-auch-als-feuerwehrmann/>