

10 Jahre Qualitätsmanagement im österreichischen berufsbildenden Schulwesen mit QIBB

Fragen zu Monitoring und Evaluation eines Mehrebenensystems

Abstract:

Der Beitrag beschreibt die Situation und Fragestellungen von QIBB, der Qualitäts-Initiative Berufsbildung, im zehnten Jahr nach Einführung dieses für alle berufsbildenden Schulen in Österreich verbindlichen Qualitätsmanagementsystems mit Fokus auf Wirksamkeit und Qualitätsverbesserung der Schul- und Unterrichtsentwicklung.

QIBB, die Qualitätsinitiative Berufsbildung, ist als Qualitätsmanagementsystem (QMS) für die österreichischen berufsbildenden Schulen im Schuljahr 2004/2005 als Projekt der Sektion Berufsbildung des Unterrichtsministeriums implementiert worden. Zum damaligen Zeitpunkt gab es bereits verschiedenste (Vor)Erfahrungen aus beinahe zehn Jahren, die insbesondere mit Blick auf die 1999 gestartete Initiative QIS (Qualität in Schule) die Themen Qualität, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement (QM) nicht mehr vollkommen neu oder fremd erscheinen ließen (vgl. Gramlinger, Nimac & Jonach 2010, S. 187 ff.).

Als Besonderheit von QIBB, das in vielen Bereichen gut vergleichbar ist mit ähnlichen QM-Systemen in Deutschland oder der Schweiz (die zum Teil in dieser Ausgabe auch thematisiert werden), kann die Konstruktion als Mehrebenensystem gesehen werden: Das Modell sieht vor, dass sowohl die Schulen als auch die Schulaufsicht (Landesebene) und die Sektion Berufsbildung im Bildungsministerium (Bundesebene) die zur Wahrnehmung ihrer zentralen Aufgaben erforderlichen Aktivitäten einer regelmäßigen Evaluierung und kontinuierlichen Verbesserung unterziehen. Die Grundprinzipien, die Vorgehens-

weise entlang des P-D-C-A Regelkreises und ein Großteil der Instrumente kommen auf allen drei Ebenen zur Anwendung (siehe www.qibb.at). Dem entsprechend gibt es strategische und operative Qualitätsverantwortliche für alle Ebenen: auf der Ebene der Schulen sind das die Schulleiter/-innen und die Schulqualitätsprozessverantwortlichen (SQPM), auf der Landesebene der/die zuständige Landesschulinspektor/-in und der/die Landesqualitätsprozessmanager/-in (LQPM) und auf der Ministeriums-Ebene der/die Leiter/-in der jeweiligen pädagogischen Fachabteilung sowie der/die Bundesqualitätsprozessmanager/-in (BQPM). Ziele, Maßnahmen, Indikatoren sowie damit verbundene Ressourcen werden regelmäßig über Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche zwischen den verschiedenen Ebenen verhandelt.

Nach mittlerweile zehn Jahren QIBB lässt sich feststellen, dass für das Gesamtsystem der berufsbildenden Schulen die Implementation des QMS als weitgehend abgeschlossen angesehen werden kann: In rund 650 beruflichen Schulen (dazu zählen sowohl die vollzeitschulischen Formen der Berufsbildenden Mittleren und Höheren Schulen als auch die in Teilzeit geführten Berufsschulen des Dualen Systems) mit insgesamt 27.000 Lehrerinnen und Lehrern sowie 330.000 Schülerinnen und Schülern (Zahlen aus 2012) wird QIBB verwendet. Das bedeutet, Schulen nutzen die vorhandenen QM-Instrumente, führen Evaluationen durch und berichten über ihre Ergebnisse und Maßnahmen in Schulprogrammen/Schulberichten. Die Landes- (Schulaufsicht) und Bundesebene nehmen ihre Aufgaben im Qualitätsmanagement ebenfalls wahr und berichten in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung

der Schulen in ihrem Verantwortungsbereich sowie über die auf Landes- und Bundesebene gesetzten Q-Maßnahmen.

Die QM-Architektur und die Unterstützungsstrukturen sind bis zur Schulebene relativ gut durchdekliniert: So sind die Instrumente für die unterschiedlichen Ebenen vorhanden, die operativ und strategisch für das QM Verantwortlichen sind ebenfalls für alle drei Ebenen bestimmt (die gesetzliche Basis im Schulaufsichts- und Schulunterrichtsgesetz besteht seit 2011) und das Berichtswesen funktioniert von der Schul- bis zur Sektionsebene; wichtige unterstützende Strukturelemente sind mit einer umfangreichen Online-Evaluationsplattform, durch die Supportleistungen von ARQA-VET (der Österreichischen Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung) und neuerdings durch ein österreichweit einheitliches Qualifizierungsangebot für die Qualitätsprozessmanager einerseits und Führungskräfte andererseits gegeben; im Rahmen der Entwicklung der Curricula wurden für die operativ und strategisch Verantwortlichen auch Kompetenzprofile erstellt (siehe dazu Jonach & Gramlinger 2014).

Die Frage, die sich nach all diesen Entwicklungs- und Aufbauarbeiten aufdrängt und die sich bspw. auch bezüglich der Entwicklungen in Baden-Württemberg, Bremen und dem Saarland bereits gestellt hat, ist die nach der Wirksamkeit bzw. was der doch beträchtliche Aufwand konkret für die Qualität der Schul- und Unterrichtsentwicklung gebracht hat. Während für QIBB derzeit auf der Ebene der Beteiligung von Schulen und der Verwendung von Instrumenten entsprechende Daten vorliegen, gibt es bislang noch keine Informationen zur Qualität, Zielgerichtetheit und Effizienz der

Umsetzung des Qualitätsmanagements auf der Ebene der Schulen (eine Ausnahme für einen kleinen Detailbereich von QIBB bildet die von Buichl & Wilbers 2011 durchgeführte Wirksamkeitsanalyse für Peer Review in QIBB). Insbesondere auf die Frage, ob sich das Qualitätsmanagement förderlich auf den Unterricht als Kernprozess auswirkt, gibt es bis jetzt noch keine evidenzbasierten Antworten.

Aus diesem Grund ist seit längerem das Thema „Evaluation von QIBB“ bzw. „Meta-Evaluation“ präsent, das so auch im Entwicklungs- und Umsetzungsplan (EUP) 2012-2014 der QIBB Steuergruppe im Ministerium festgehalten wurde (vgl. BMBF 2014, S. 57 ff.). In einem Werkstattgespräch unter der Leitung von Karl Wilbers mit den Entscheidungsträger(inne)n der Sektion Berufsbildung zum Thema „Wirksamkeit von QM“ wurden auch konkret verschiedene Möglichkeiten und Zielsetzungen von Evaluation und Monitoring eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) wie QIBB diskutiert.

Für die Untersuchung der Wirksamkeit eines QMS müssen Monitoring und Evaluation unterschieden werden (vgl. den Basisbeitrag von Wilbers in diesem Heft). Beim Monitoring geht es um die Frage, welche Daten eine laufende Beobachtung des Qualitätsmanagementsystems QIBB ermöglichen können. Nach der Leitvorstellung eines „QIBB-Cockpits“ war das Ziel, für die Qualität von QIBB eine überschaubare Menge qualitativ hochwertiger Indikatoren zu bestimmen. Während Ziele dem „plan“ im PDCA-Zyklus zuzuordnen sind, gehören Indikatoren in die Welt des „check“. Es wird davon ausgegangen, dass Indikatoren ziel- oder datenorientiert entwickelt werden können. Das zielorientierte Vorgehen ist dabei die Lehrbuchvorstellung und besteht darin, ausgewiesenen Zielen des QMS Größen zuzuordnen, die den Zielerreichungsgrad einfach feststellen. Dahinter liegt die Frage „Was sind für uns wichtige Ziele und wie kann der Zielerreichungsgrad gut bestimmt werden?“ Das datenorientierte Vorgehen stellt eine pragmatische Ergänzung dar. Dabei werden vorhandene oder einfach zu beschaffende Daten als Maß für die Darstellung des Zielerreichungsgrades interpretiert. Dahinter steht die Frage „Welche der vorhandenen oder einfach zu beschaffenden Daten lassen sich als

Ausprägung eines Ziels interpretieren und wie wichtig ist uns dieses Ziel?“.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass sich mit zunehmender Etablierung des QMS die Art der Indikatoren ändert. In der Aufbauphase stehen vergleichsweise einfache Indikatoren im Vordergrund, wie zum Beispiel die Anzahl der Schulen mit Schulprogramm oder Entwicklungs- und Umsetzungsplan (EUP). Bei reiferen QMS verschiebt sich der Informationsbedarf. Es interessieren weniger die Anzahl der Schulen als vielmehr die Qualität von Schulprogrammen oder von Entwicklungs- und Umsetzungsplänen. Pointiert formuliert geht es um eine Änderung von Quantitäten zu Qualitäten im QMS. Die Produktion von Indikatoren ist hier ungleich aufwändiger. Sie erfordern Tools, etwa Checklisten, Kriterienkataloge oder Kriterienraster zur Qualität des QMS bzw. einzelner Instrumente im QMS.

Die Indikatoren lassen sich in mehrfacher Hinsicht interpretieren. Die Entwicklung der Indikatoren lässt sich im Zeitablauf verfolgen. Weiterhin lässt sich die Ausprägung des Indikators mit einer Wunschausprägung vergleichen. Daneben besteht die Möglichkeit, die Indikatoren in mehreren Regionen (z. B. Bundesländer) oder in mehreren Bereichen des Bildungssystems miteinander zu vergleichen, etwa die Ausprägung bezüglich der österreichischen technischen Schulen (HTL Q-SYS) im Vergleich zu den humanberuflichen Schulen (Q-hum). Weiterhin erlauben Indikatoren den kennzahlenorientierten Vergleich (Benchmarking) mit alternativen QMS, etwa QIBB im Vergleich zu einem Q2E-basierten QMS. Die Diskussion lieferte wichtige Erkenntnisse zum Aufbau eines QMS-Monitorings nach der Leitvorstellung eines QIBB-Cockpits. Gleichzeitig wurden wichtige Eckpunkte für eine mögliche umfassende Evaluation von QIBB festgelegt.

Für QIBB geplant ist – nach immerhin zehn Jahren Implementierung – neben der oben geschilderten Aktualisierung und Verbesserung des Indikatoren-Systems auch eine Evaluation zur Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems durchzuführen. Im Werkstattgespräch mit Wilbers wurden die verschiedenen Möglichkeiten eines Zugangs zum Thema Wirksamkeit und das entsprechende „Modell der Wirksamkeit“ (vgl. Wilbers 2014 in diesem Heft) diskutiert. Ausschlaggebend

für die Wahl des zugrundeliegenden Konstrukts zur Erfassung der Wirksamkeit sind neben dem Vorhandensein der erforderlichen Daten (für z. B. eine Output- oder Outcomeanalyse) auch die notwendigen Mittel, die für eine Evaluation von QIBB als Gesamtsystem eingesetzt werden können. Vor dem Hintergrund der skizzierten Aspekte verlief die Meinungsbildung dahingehend, für QIBB – dem Wirksamkeitsmodell folgend – den Fokus auf die frühen und leichter zu erhebenden Phasen der Wirksamkeit (Konzept, Akzeptanz und Gebrauch) zu richten. Gefragt werden sollte im Rahmen einer ersten Systemanalyse demnach, ob QIBB dem Konzept entsprechend eingesetzt wird, ob eine Akzeptanz des QM-Systems bei den verschiedenen Stakeholdern (z. B. Schulaufsicht, Schulleitungen, Lehrer/-innen) vorhanden ist sowie wie und ob die entsprechenden Systemkomponenten und Instrumente überhaupt genutzt werden. Darüber hinaus sollte eine formative Evaluation mit dem Ziel, Hinweise und Empfehlungen auf Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf QIBB als Gesamtsystem zu bekommen, durchgeführt werden.

Um die Praktikabilität des vorgesehenen Ansatzes zur Erfassung der Wirksamkeit zu überprüfen, wurde das Konzept im Rahmen einer Peer Learning Activity (PLA) des Europäischen Netzwerks für Qualität in der Berufsbildung (EQA-VET) vorgestellt und diskutiert (vgl. EQA-VET 2014). Der Vergleich mit Vorgehensweisen aus anderen Ländern sowie die damit in Verbindung stehenden Diskussionen führten zu einer positiven Einschätzung der gewählten Vorgehensweise. Offensichtlich wurde, wie schwierig und methodisch aufwändig die Erfassung von komplexeren Konstrukten der QM-Wirksamkeit ist. Die Diskussion mit Teilnehmer(inne)n aus 24 europäischen Ländern zeigte, dass es derzeit kaum europäische Beispiele für die Erfassung der langfristigen Folgen (z. B. Kompetenzzuwachs, individuelle Bildungsrenditen) von schulischen Qualitätsmanagementsystemen gibt.

Als Fazit aus dieser Diskussion auf nationaler und europäischer Ebene – und das zeigt auch die vorliegende Ausgabe der *berufsbildung* – bleibt festzuhalten, dass der Themenbereich Evaluation, Monitoring, Analyse der Wirksamkeit von (schulischen) QM-Systemen mittlerweile

breiter diskutiert, uns aber ob der Komplexität und der Relevanz der damit verbundenen Fragen sicher noch länger beschäftigen wird.

Literatur:

(alle Online-Quellen wurden abgerufen am 30.7.2014)

BMBF (2014): *Bundesqualitätsbericht des berufsbildenden Schulwesens für den Berichtszeitraum 2010-2012 und den Planungszeitraum 2012-2014*.

Bericht der QIBB Steuergruppe.

Sektion Berufsbildendes Schulwesen, Erwachsenenbildung und Schulsport, Bundesministerium für Bildung und Frauen. Wien. Online: <https://www.qibb.at/fileadmin/content/qibb/>

Dokumente/Q-Berichte/BBS-Bundes-Q-Bericht_2010-12_QIBB-STG_FINAL.pdf.

Buichl, M. & Wilbers, K. (2011). Wirksamkeit externer Evaluation – eine Analyse der Wirksamkeit des European Peer Review im Rahmen der österreichischen Qualitätsinitiative Berufsbildung. In: *bwpat@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 21, S. 1-17. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/buichl_wilbers_bwpat21.pdf.

EQAVET (2014). *Peer Learning Activity on The impact of quality assurance systems in initial VET. Policy brief*. Online: http://www.eqavet.eu/Libraries/Policy_Briefings/Policy_brief_EQAVET_PLA_on_the_impact_of_QA_systems_in_IVET.sflb.ashx?download=true-

Gramlinger, F.; Nimac, G. & Jonach, M. (2010). Qualität in der beruflichen Erstausbildung: europäische Politik und österreichische Umsetzungsstrategien. In P. Schlögl, K. Dér (Hrsg.), *Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes*. (S. 180-193). Bielefeld: transcript.

Jonach, M. & Gramlinger, F. (2014). Rahmencurriculum „QUALI-QIBB – Qualifizierung in und für QIBB“. Wien: ARQA-VET. Online: http://www.arqavet.at/fileadmin/QUALI_QIBB/Rahmencurriculum_QUALI-QIBB_2014.pdf

Dr. Franz Gramlinger

ARQA-VET Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung
franz.gramlinger@oead.at

Dr. Michaela Jonach

ARQA-VET Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung
michaela.jonach@oead.at

Prof. Dr. Karl Wilbers

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung
karl.wilbers@fau.de