

Qualitätssicherung und -entwicklung in der Beruflichen Bildung

MICHAELA JONACH/FRANZ GRAMLINGER (ARQA-VET)

1 Einleitung

„Qualität“ ist einer der zentralen Schlüsselbegriffe sämtlicher bildungspolitischer Reformdiskussionen der letzten Jahre. Vor dem Hintergrund der Implementierung neuer Steuerungssysteme im Bildungssystem wird die Frage nach Qualitätssicherung und -entwicklung sowohl auf der Makroebene (Bildungssystem) als auch auf der Meso- (berufliche Schule, Ausbildungsbetrieb) und der Mikroebene (z. B. Unterricht bzw. Ausbildungssituation in Schule und Betrieb) gestellt. Alle Ebenen sollen dazu beitragen, die Qualität der beruflichen Aus- und Weiterbildung kontinuierlich zu sichern und weiterzuentwickeln (vgl. Gonon 2008, S. 96). Auf der Makroebene geschieht das durch gesetzliche Rahmenvorgaben, Bildungsberichterstattung und Monitoring, z. B. über Indikatoren; auf der Mesoebene werden Qualitätsmanagementsysteme etabliert. Auf der Mikroebene geht es darum, dass Lehrerinnen und Lehrer bzw. Ausbilderinnen und Ausbilder laufend an der Qualitätsentwicklung ihrer Lehr-/Lernarrangements arbeiten.

Konzepte zur Umsetzung von Qualitätsmanagement (QM) stammen ursprünglich aus dem Wirtschafts- und Industriebereich und werden dort seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts angewendet. Ab den 1990er Jahren haben Qualitätsmanagementsysteme auch in Bildungsorganisationen Einzug gehalten, beginnend beim Hochschul- und Weiterbildungsbereich bis hin zum schulischen Bereich.

Qualität als Konzept des Managements einer Organisation ist in der beruflichen Bildung für Schulen und Ausbildungsbetriebe grundsätzlich umsetzbar. Wobei für die beiden Lernorte hier unterschiedliche Zielsetzungen vorausgesetzt werden können. Für Betriebe stellt die Lehrlingsausbildung in der Regel einen Teilaspekt in einem viel größeren Zusammenhang dar, in dem betriebliche Qualität „gemanagt“ werden kann. Dazu kommen viele andere Aspekte (z. B. Produktentwicklung, Prozessmanagement, Strategie gegenüber Mitbewerbern etc.), die im Kontext des Qualitätsmanagements eine große Rolle spielen können. Ob und in welcher Form Ausbildungsbetriebe ein Qualitätsmanagementsystem einrichten und umsetzen, ist ihnen selbst

überlassen und hängt sehr häufig von der Betriebsgröße ab. Rechtlich sind sie „nur“ an die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen (Berufsbildungsgesetz, BBiG) gebunden; dennoch ist die Sicherstellung der Qualität der beruflichen Bildung auch ein wichtiges Anliegen ausbildender Betriebe geworden (vgl. Fischer et al. 2011, S. 1).

Für die Berufsschulen stellt sich die Situation anders dar, sie sind häufig über gesetzliche Vorgaben durch die Länder zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems verpflichtet (vgl. DEQA-VET 2013). Eine simple Übertragung von wirtschaftlichen QM-Systemen auf die Organisation berufliche Schule ist schwer möglich, da Schulen als Organisationen andere Ziele verfolgen als z. B. Unternehmen. Darüber hinaus ist das Kerngeschäft von Schulen, das Lehren und Lernen, mit wirtschaftlichen QM-Modellen schwer bis gar nicht zu erfassen (vgl. Ditton 2009, S. 619 f.). Deshalb wurden für den schulischen Bereich spezielle Systeme entwickelt, die auf die Besonderheiten dieser Organisationsform und die damit verbundenen Herausforderungen für das Qualitätsmanagement eingehen. Als Beispiel für ein auch in Deutschland in zahlreichen Varianten zur Anwendung kommendes schulisches Qualitätsmanagementsystem kann Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung, vgl. Steiner/Landwehr 2007) genannt werden. Im Kern der QM-Philosophie steht, unabhängig vom gewählten Modell, der Grundgedanke des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, also die Idee, dass Organisationen und ihre Mitglieder sich ständig verbessern und weiterentwickeln müssen um den Anforderungen, die Wettbewerbe und sich laufend veränderte Umweltbedingungen mit sich bringen, entsprechen zu können.

Qualitätsmanagement (QM) beinhaltet alle systematisch, das heißt bewusst und absichtsvoll, eingesetzten Verfahren (Planung, Steuerung, Durchführung von Maßnahmen, Evaluationen usw.) zur Qualitätsverbesserung z. B. einer beruflichen Schule. Qualitätsmanagement enthält zwei Aspekte: Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Bei **Qualitätssicherung** geht es um die Beobachtung und Messung der eingesetzten Maßnahmen bzw. um die Beantwortung der Frage, ob mit den eingesetzten Maßnahmen die zuvor definierten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden. Unter **Qualitätsentwicklung** versteht man die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Erhöhung und Weiterentwicklung der Qualität z. B. einer Schule im Hinblick auf die zuvor gesetzten Ziele (vgl. Huber/Schneider 2011).

Das Thema „Qualität in der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ ist aber auch in eine europäische Diskussion und den damit in Verbindung stehenden Prozessen und Maßnahmen eingebettet. Auf diese europäische Diskussion sowie auf die damit verbundenen Strategien und deren nationale Umsetzung in Deutschland soll im Folgenden näher eingegangen werden.

2 Qualität in der europäischen Berufsbildungspolitik: Lissabon-Strategie und Kopenhagen-Prozess

Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sind schon seit dem Jahr 2000 ein wichtiges Thema in der europäischen Berufsbildungspolitik. Der Europäische Rat hat im März 2000 in Lissabon das Ziel aufgestellt, die Europäische Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, haben die Staats- und Regierungschefs nicht nur einen tiefgreifenden Umbau der europäischen Wirtschaft, sondern auch ein Programm zur Modernisierung des Wohlfahrtsstaates und der Bildungssysteme verlangt. Die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen beruflichen Bildung war ein wesentlicher und integraler Bestandteil der Lissabon-Strategie; in diesem Kontext wurden Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung rund um die europäischen Berufsbildungssysteme erstmals ausführlicher diskutiert (vgl. Scherb 2012).

Konkret umgesetzt wurden die Lissabon-Ziele ab 2002 im Kopenhagen-Prozess. Der Kopenhagen-Prozess sollte die Leistungsfähigkeit, die Qualität und Attraktivität der beruflichen Bildung in Europa durch eine intensivere Zusammenarbeit auf europäischer Ebene verbessern. Im Zuge des Kopenhagen-Prozesses vereinbarten die Bildungsminister der Mitgliedstaaten entsprechende Ziele, die in einem Zweijahresrhythmus überprüft wurden. Qualitätssicherung- und -entwicklung in der beruflichen Bildung spielten dabei von Anfang an eine große Rolle. Aber auch der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) und das Europäische Leistungspunktesystem für die Berufsbildung (ECVET) wurden bzw. werden im Zuge des Kopenhagen-Prozesses entwickelt und in den einzelnen Mitgliedstaaten umgesetzt. Zuletzt wurden im Kommuniqué von Brügge die langfristigen strategischen Ziele für die europäische Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung für den Zeitraum 2011–20 festgelegt (vgl. Europäische Union 2011). Der Kopenhagen-Prozess ist Teil des strategischen Rahmens „Allgemeine und Berufliche Bildung 2020“ und soll dazu beitragen, die Ziele der Strategie „Europa 2020“, bei der es sich wiederum um die Nachfolgestrategie zum Lissabon-Prozess handelt, im Bildungsbereich zu erreichen (vgl. Rat 2009).

3 Der Europäische Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (EQAVET-Bezugsrahmen)

Im Zuge des Kopenhagen-Prozesses wurde im Rahmen von verschiedenen europäischen Arbeitsgruppen auch konkret zum Thema Qualität in der Berufsbildung gearbeitet, und als erstes wichtiges Resultat wurden 2004 die Grundlagen eines Europäischen Qualitätssicherungsrahmens für die berufliche Bildung (Common Quality

Assurance Framework – CQAF) entwickelt (vgl. CEDEFOP 2007). 2009 gingen diese und weitere Vorarbeiten in eine Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates über: Eine Empfehlung zur Einrichtung eines Europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (EQAVET – European Quality Assurance in Vocational Education and Training) wurde verabschiedet. Diese Empfehlung stellt – als das „mächtigste“ für den subsidiären Bildungsbereich mögliche Instrument – einen wichtigen Meilenstein rund um die Bemühungen zur Verbesserung der Qualität der europäischen Berufsbildungssysteme dar (siehe dazu ausführlich Gramlinger et al. 2010).

Beim Europäischen Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung für die berufliche Aus- und Weiterbildung (EQAVET-Bezugsrahmen) handelt es sich um ein Referenzinstrument, das die Mitgliedstaaten dabei unterstützen soll, ihre Berufsbildungssysteme kontinuierlich zu verbessern und zu beobachten. Die Umsetzung der EQAVET-Empfehlung sieht, abhängig von den jeweiligen Strukturen der verschiedenen Berufsbildungssysteme in den verschiedenen Mitgliedstaaten, unterschiedlich aus. Die Empfehlung schreibt kein bestimmtes Qualitätssicherungssystem bzw. -konzept vor, sondern stellt gemeinsame Grundsätze, Qualitätskriterien und Deskriptoren sowie Indikatoren zur Verfügung, die dazu geeignet sein können, die Bewertung und Verbesserung der bestehenden Systeme und des bestehenden Angebots im Bereich der Berufsbildung zu unterstützen. Der EQAVET-Bezugsrahmen beinhaltet jedoch einige Grundsätze, denen zu folgen sich die Mitgliedstaaten verpflichtet haben. Zu den wesentlichen Zielen, die mit dem EQAVET-Bezugsrahmen verfolgt werden, gehören die Steigerung der Qualität der Berufsbildung und die Schaffung von Transparenz und Kohärenz sowie gegenseitigem Vertrauen zwischen den Mitgliedstaaten. Ferner sollen die Mobilität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und Lernenden sowie das lebenslange Lernen gefördert werden (vgl. Europäisches Parlament und Rat 2009).

Das Kernelement des EQAVET-Bezugsrahmens ist der Qualitätsregelkreis nach William Edwards Deming (vgl. Deming 2008). Deming hat dieses Modell in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts für Betriebe (v. a. für die produzierende Industrie) entwickelt und eingesetzt. Seit den 1990er Jahren wird der Qualitätsregelkreis auch in Bildungsorganisationen umgesetzt. Der Demingkreis (bzw. PDCA-Kreis für Plan-Do-Check-Act) veranschaulicht den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in Organisationen. Die vier Phasen des Qualitätsregelkreises funktionieren folgendermaßen:

- Plan: In einer Planungsphase werden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung z. B. auf Basis eines Arbeitsprogramms entwickelt; die dazugehörigen Ziele werden formuliert.
- Do: Die geplanten Maßnahmen werden in einem System oder einer Organisation (z. B. Berufsbildungssystem, Betrieb, Schule) umgesetzt.
- Check: Die Maßnahmen werden überprüft und evaluiert.

Act: Auf Basis der Ergebnisse der Check-Phase werden gegebenenfalls wieder korrigierende bzw. qualitätsverbessernde Maßnahmen eingeleitet bzw. neue Ziele definiert (vgl. Jonach et al. 2011).

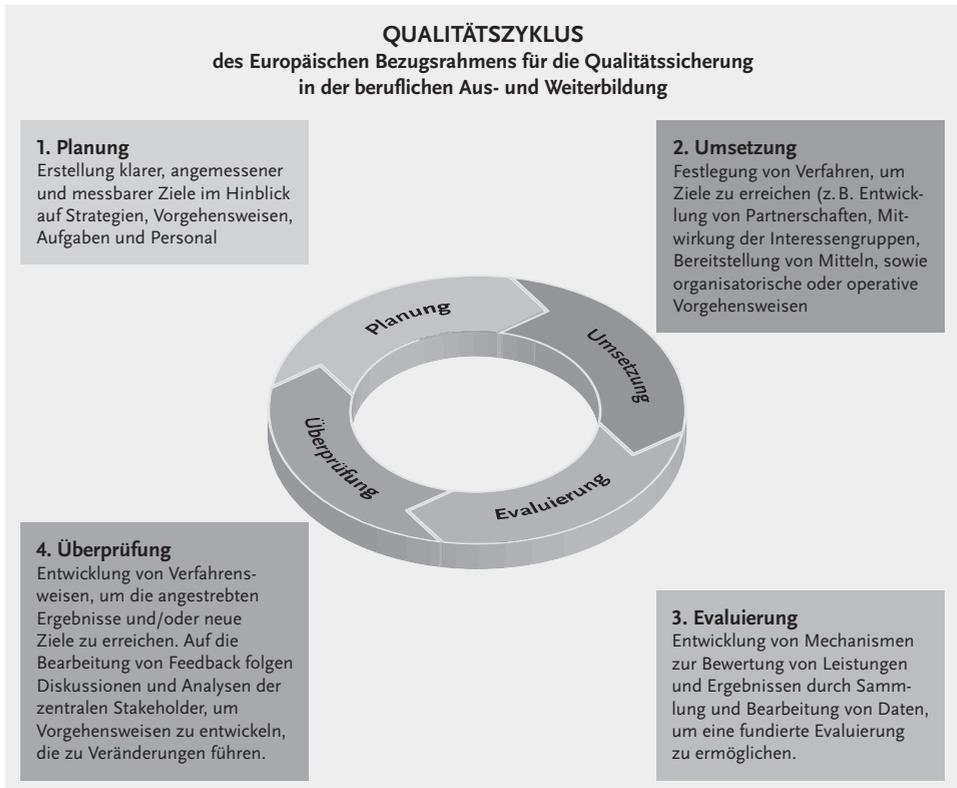


Abb. 1: PDCA in EQAVET-Publikationen

Quelle: www.egavet.eu: Quality Cycle Poster – German

Die vier Phasen des Qualitätsregelkreises sind in der EQAVET-Empfehlung in Anhang I als Qualitätskriterien (Plan-Do-Check-Act) beschrieben, die beispielhaft mit Deskriptoren hinterlegt werden.

Darüber hinaus enthält die Empfehlung in Anhang II ausgewählte Referenzindikatoren für die Bewertung der Qualität der Berufsbildung. Diese Indikatoren werden den Mitgliedstaaten lediglich empfohlen, sie sind als „Toolbox“ zu betrachten. Die Mitgliedstaaten können ausgewählte oder alle Indikatoren auf nationaler Ebene erfassen und qualitätsverbessernde Maßnahmen daraus ableiten. Die Indikatoren werden nicht im Rahmen eines Vergleichs oder Benchmarkings auf europäischer Ebene eingesetzt. Folgende Indikatoren werden in der EQAVET-Empfehlung vorgeschlagen (vgl. Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2009, S. 8 ff.):

1. Relevanz von Qualitätssicherungssystemen für Berufsbildungsanbieter
2. Investitionen in die Aus-/Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern
3. Teilnahmequote bei Berufsbildungsgängen
4. Abschlussquote bei Berufsbildungsgängen
5. Vermittlungsquote für Absolventinnen und Absolventen von Berufsbildungsgängen
6. Nutzung der erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz
7. Erwerbslosenquote
8. Prävalenz besonders schutzbedürftiger Gruppen
9. Mechanismen zur Ermittlung der Berufsbildungsbedürfnisse auf dem Arbeitsmarkt
10. Programme zur Verbesserung des Zugangs zur Berufsbildung

Die EQAVET-Empfehlung richtet sich sowohl an die Ebene der Berufsbildungssysteme als auch an die Anbieter von beruflicher Bildung (z. B. berufliche Schulen, Ausbildungsbetriebe). Darüber hinaus gilt die Empfehlung für die berufliche Erstausbildung genauso wie für die berufliche Weiterbildung.

4 Das Europäische Netzwerk für Qualität in der Berufsbildung (EQAVET-Netzwerk) und die nationalen Referenzstellen für Qualität in der Berufsbildung

Gestützt wird die Implementierung des EQAVET-Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in den einzelnen Mitgliedstaaten durch das EQAVET-Netzwerk für Qualität in der Berufsbildung. Dem 2010 gegründeten EQAVET-Netzwerk gehören derzeit 34 Länder (darunter Deutschland, Österreich und die Schweiz), Vertreter der Sozialpartner auf europäischer Ebene und die Europäische Kommission an. Die Mitglieder des Netzwerks treffen sich regelmäßig, um sich über Entwicklungen hinsichtlich der Implementierung des EQAVET-Bezugsrahmens auszutauschen und zukünftige strategische Ziele zu besprechen. Unterstützt wird dieser Prozess durch entsprechende Arbeitsprogramme, in deren Rahmen sich sowohl Expertinnen und Experten als auch Vertreterinnen und Vertreter der nationalen Berufsbildungssysteme austauschen und an gemeinsamen unterstützenden Maßnahmen und der Weiterentwicklung des Systems arbeiten (vgl. www.eqavet.eu).

Ergänzend dazu gibt es in den meisten Ländern Nationale Referenzstellen für Qualität in der Berufsbildung. Zur Einrichtung dieser Referenzstellen haben sich die Bildungsministerinnen und Bildungsminister der Mitgliedsländer durch die Unterzeichnung der EQAVET-Empfehlung 2009 verpflichtet. Die Aufgaben der Nationalen Referenzstellen sind im Bezugsrahmen wie folgt: Die Referenzstellen sollen

- „ein breites Spektrum von Stakeholdern über die Tätigkeiten des Netzes des Bezugsrahmens informieren,

- die Umsetzung des Arbeitsprogramms des Netzes des Bezugsrahmens aktiv unterstützen,
- konkrete Schritte einleiten, um die Weiterentwicklung des Rahmens im nationalen Kontext zu fördern,
- Selbstbewertung als ergänzendes und effektives Instrument der Qualitätssicherung unterstützen (...),
- die wirksame Informationsverbreitung an die Stakeholder gewährleisten“ (Europäisches Parlament und Rat 2009, S. 3).

In Deutschland wurde bereits 2008 DEQA-VET, die Deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung beim BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) eingerichtet. DEQA-VET setzt sich für die Vernetzung von Akteuren und Institutionen der beruflichen Bildung ein und dient als Anlauf- und Servicestelle für Fragen rund um das Thema Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Bildung (siehe dazu www.deqa-vet.de). Das österreichische Pendant zu DEQA-VET – ARQA-VET, die österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung (www.arqa-vet.at) – besteht noch ein Jahr länger. In der Schweiz werden die Agenden der Referenzstelle direkt vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) wahrgenommen (vgl. <http://www.eqavet.eu/gns/about-eqavet/network-members/national-reference-points/switzerland.aspx>).

5 Das Zusammenspiel verschiedener bildungspolitischer Instrumente vor dem Hintergrund der länderübergreifenden Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen

Während auf Länderebene vor allem die Qualität der Berufsbildungssysteme und die damit verbundenen Angebote in der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Zentrum der politischen Bemühungen um die Implementierung und Verstetigung von Qualitätsmanagementsystemen stehen, kommt auf europäischer Ebene (also zwischen den Mitgliedstaaten) ein weiteres, wichtiges Ziel hinzu: Um die gegenseitige Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen einzelner Lernender bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer innerhalb der Europäischen Union zu fördern, braucht es gegenseitiges Vertrauen („mutual trust“) und Transparenz im Hinblick auf die Qualität der Berufsbildungsangebote in den verschiedenen Ländern (vgl. http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/skills-qualifications_en.htm). In diesem Zusammenhang spricht man von „Europäischen Transparenzinstrumenten“, wozu die folgenden zählen:

- der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) und die dazugehörigen Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) (vgl. http://ec.europa.eu/eqf/home_de.htm) – in Deutschland der DQR (vgl. <http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/>)
- der Europass (vgl. <http://europass.cedefop.europa.eu/de/home>)

- die Kreditpunktesysteme ECTS (European Credit Transfer System, vgl. http://ec.europa.eu/education/tools/ects_en.htm) und ECVET (European Credit system for Vocational Education and Training, siehe dazu <http://www.ecvet-projects.eu>)
- die Qualitätssicherungsinstrumente für den Hochschulbereich (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, vgl. http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf) und für die Berufsbildung (Europäischer Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung – EQAVET)
- die Richtlinien zur Anerkennung non-formalen und informellen Lernens (vgl. http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11096_en.htm)

Die genannten Instrumente beziehen sich nicht nur auf den Bereich der Berufsbildung, sondern umfassen in Summe alle Segmente des Bildungswesens. Gemeinsam sollen sie dazu beitragen, die länderübergreifende Anerkennung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen innerhalb der europäischen Mitgliedstaaten zu fördern und damit die Mobilität von Lernenden und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erleichtern und zu erhöhen. Ein Kernziel dabei ist die Transparenz nach außen: Die Instrumente sollen deutlich sichtbar machen, welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen in welchem Kontext (formal, non-formal, informell) in Bezug auf die erreichten Niveaustufen (EQR/NQR) von einzelnen Personen erworben wurden. Zur Ermöglichung des Transfers von Lernergebnissen der beruflichen Aus- und Weiterbildung und damit zur Erhöhung und Erleichterung der Mobilität innerhalb der EU dient ECVET. Das Vertrauen in die Qualität der dahinterliegenden Ausbildungsangebote soll durch Qualitätssicherung in den Bildungsorganisationen mit Bezug auf die European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area und den Europäischen Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung erreicht werden.

6 Zur Umsetzung des EQAVET-Bezugsrahmens in Deutschland

Die Umsetzung des EQAVET-Bezugsrahmens steht in Deutschland vor besonderen Herausforderungen, da die Verantwortlichkeit im Bildungsbereich hauptsächlich bei den Ländern liegt. Dem EQAVET-Bezugsrahmen folgend hat Deutschland eine Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung (DEQA-VET) eingerichtet; eine wesentliche Aufgabe der Referenzstelle ist es, die nationalen Stakeholder über die europäischen Entwicklungen zu informieren und einen gemeinsamen Austausch über Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Bildung zu fördern (vgl. BMBF 2013, S. 86).

Darüber hinaus gibt es einige Entwicklungen sowohl in der betrieblichen Bildung als auch im Bereich der beruflichen Schulen, die mit der Umsetzung der EQAVET-Empfehlung in Deutschland in Verbindung gebracht werden können. Für das betriebliche Lernen im Rahmen des Dualen Systems ist z. B. das ENIQAB-Projekt zu erwähnen. Ziel des Projekts war es, die Ergebnisse des nationalen Modellprogramms „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ mit dem europäischen Prozess rund um das Thema Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Verbindung zu bringen (vgl. Hemkes/Schemme 2013, S. 7).

Für den schulischen Teil der beruflichen Bildung wurden in den einzelnen Ländern entsprechende, großteils gesetzlich verpflichtende, Qualitätsrahmen und Qualitätsmanagementsysteme (QMS) eingerichtet. Viele dieser Modelle wurden in Anlehnung an Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung, vgl. Steiner/Landwehr 2007) entwickelt, aber auch ISO (Saarland) oder EFQM (Niedersachsen) werden in schulspezifischen Varianten umgesetzt. Als Argument für die Einführung von QMS in der Berufsbildung kann einerseits die Einführung einer höheren Schulautonomie verbunden mit einer stärkeren Verpflichtung zur Rechenschaftslegung nach außen genannt werden. Außerdem sollte eine rein inputorientierte Steuerung von beruflichen Schulen (z. B. über Gesetze, Ressourcen usw.) durch eine output-/outcome-orientierte Steuerung abgelöst werden. Der Fokus soll, mit Hilfe des QMS, stärker auf die Prozesse (Unterricht, Arbeitsabläufe usw.) und die Ergebnisse (Lernleistungen, Abschlüsse usw.) gelegt werden.

Das bedeutet nicht, dass Input-Faktoren an Bedeutung verlieren; eine angemessene, bedarfsorientierte Ausstattung von Schulen mit den erforderlichen Ressourcen (finanziell, personell usw.) bleibt weiterhin wichtig, aber die Schule soll nicht mehr allein dadurch „von oben“ gesteuert werden. Indem sie ein QM-System implementiert, übernimmt sie Selbstverantwortung und versucht durch die Anwendung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) systematische, evidenzbasierte Schulentwicklung zu betreiben. Als Kernidee der meisten QM-Systeme kann der bereits beschriebene Qualitätsregelkreis nach Deming (Plan – Do – Check – Act) bezeichnet werden. Das Modell klingt einfach, es ist aber gar nicht so leicht umzusetzen. Was passiert? Es wird z. B. viel getan bzw. viele Maßnahmen werden implementiert (Do), aber es findet keine Überprüfung statt, ob die gesetzten Maßnahmen auch erfolgreich waren. Oder es wird zwar evaluiert, aber es werden keine Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen gezogen. Qualitätsmanagement und Evaluation machen nur Sinn, wenn in einer Organisation tatsächlich Veränderungsbereitschaft besteht. Es geht um einen Prozess des Lernens und der Reflexion. Im Idealfall möchte die Organisation (z. B. Schule, Betrieb) wissen, ob gesetzte Maßnahmen gut funktioniert haben und ob die „Kundinnen und Kunden“ (z. B. Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kooperationspartner aus Wirtschaft und Gesellschaft) zufrieden mit den erbrachten Leistungen waren.

Schulische QM-Systeme müssen sich auf das Kerngeschäft der Schule, die Lehr-/Lernprozesse bzw. den Unterricht beziehen. Neben dem Unterricht gibt es andere wichtige Prozesse wie die Auswahl und Aufnahme von Schülerinnen und Schüler, Organisation des Unterrichts, Auswahl, Aufnahme und Fortbildung der Lehrpersonen etc.; diese sogenannten Support- bzw. Unterstützungsprozesse sind aber eigentlich nur dazu da, damit der Kernprozess (das Unterrichten) möglichst reibungslos funktionieren kann.

Eine große Herausforderung bei der Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagements besteht in der Einbindung der Lehrkräfte. Auf die Bedeutung der Kooperation der Lehrkräfte und die Bereitschaft, in Teams zusammenzuarbeiten, um die Schule als Organisation weiterzuentwickeln, wird inzwischen in mehreren Wirksamkeitsstudien zum Qualitätsmanagement mehrfach hingewiesen (vgl. z. B. Arnold 2012, S. 13). Ohne die Partizipation der Lehrkräfte kann das Qualitätsmanagement als schulisches Steuerungsinstrument keine Wirkung entfalten. Eine Schule, die als Organisation entwickelt und „gemanagt“ werden soll, braucht mehr Koordination und Austausch zwischen den Lehrkräften und mehr Verbindlichkeiten. Soll das schulische Qualitätsmanagement also tatsächlich wirksam werden, dann muss es von den Lehrkräften akzeptiert und die damit in Verbindung stehenden Instrumente (z. B. Feedbackinstrumente) müssen angewendet werden. (In diesem Punkt unterscheidet sich schulisches Qualitätsmanagement übrigens in nichts von betrieblichem – auch dort gilt die Prämisse, dass für die Qualität alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich sind und QM deshalb auch von allen mitgetragen werden muss.) Es reicht nicht aus, das Qualitätsmanagement an Einzelpersonen (z. B. Schulqualitätsmanager oder Qualitätsteams) zu delegieren. Die durch das Qualitätsmanagement an die Lehrkräfte herangetragene Aufforderung, Einblick in den eigenen Unterricht zu geben, ihn evaluieren zu lassen und kritisch darüber zu reflektieren bzw. gegebenenfalls sogar Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten, widerspricht allerdings immer noch dem traditionellen Professionsverständnis und wird vielfach als Bedrohung der pädagogischen Freiheit der Lehrkräfte wahrgenommen (vgl. Heinrich/Altrichter 2008, S. 212). Darüber hinaus müssen Lehrkräfte auch mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden, um unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung tatsächlich umsetzen zu können (vgl. Gramlinger/Jonach 2014). Am Beginn solcher Entwicklungen in Schulen stehen in der Regel zunächst mal ein vermehrter Austausch sowie gemeinsame Diskussionen über Unterricht zwischen den Lehrkräften. In einem nächsten Schritt werden Konzepte entwickelt, die die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zum Thema „Was ist für uns guter Unterricht?“ fördern. Diese Konzepte werden dann implementiert und nachfolgend evaluiert. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, dass das Feedback der Schülerinnen und Schüler zu den Lehr-/Lernprozessen regelmäßig eingeholt und ernst genommen wird. Auf Basis der Evaluationsergebnisse können wiederum Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Auf diese Art und Weise kann der Qualitätsregelkreis auch wieder geschlossen werden.

7 Kernelemente eines schulischen Qualitätsmanagements und deren Bedeutung

Schulische Qualitätsmanagementsysteme bestehen in der Regel aus sehr ähnlichen, miteinander vergleichbaren Kernelementen. Im Folgenden soll ein knapper Überblick über die wichtigsten Instrumente und Methoden im QM sowie deren Sinn und Zweck gegeben werden:

- **Leitbild:** Ein Leitbild legt die langfristigen Ziele und Werte einer Schule nach innen und außen hin fest. Es kann die Identität einer Organisation und die Identifikation der Beschäftigten stärken, wenn es „gelebt“ wird, d. h. wenn alltägliches Handeln vor dem Hintergrund des Leitbilds reflektiert wird und immer wieder entsprechende Bezüge zum Leitbild hergestellt werden.
- **Qualitätsrahmen:** Der in der Regel von der Schulbehörde/Schulverwaltung vorgegebene Qualitätsrahmen bezeichnet die Themen und Felder, auf die sich die Qualitätsbemühungen der Schule beziehen sollen (z. B. Lehren und Lernen, Schulführung, Personalentwicklung, Außenbeziehungen usw.). Er bietet den Schulen Orientierung dahingehend, in welche Richtung Qualitätsentwicklungsprojekte gehen können und wie sie strategisch und inhaltlich einzuordnen sind.
- **Schulprogramm:** Das Schulprogramm ist das Planungsinstrument einer Schule; mittel- und langfristige Ziele, Maßnahmen und Projekte werden darin festgehalten. Im Schulprogramm werden alle wichtigen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen festgehalten, es gibt einen Überblick über das, was im Qualitätsmanagement an der Schule passiert.
- **(Selbst-)Evaluation:** Im Rahmen der schulischen Evaluation werden geplante Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit und Effizienz hin überprüft. Es ist z. B. sehr sinnvoll, wichtige Qualitätsentwicklungsprojekte einer Evaluation zu unterziehen, damit festgestellt werden kann, ob die Ziele, die mit diesen Maßnahmen verbunden waren, auch erreicht werden konnten. Evaluationsergebnisse müssen analysiert und interpretiert werden, damit Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Eine transparente Kommunikation der Evaluationsergebnisse nach innen und ggf. auch nach außen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Verbesserungsmaßnahmen auch umgesetzt werden können.
- **Individualfeedback:** Individualfeedback bedeutet, dass eine einzelne Person (im schulischen Qualitätsmanagement betrifft dies vor allem die einzelne Lehrkraft) eine Rückmeldung im Hinblick auf ihr professionelles Handeln erhält. Individualfeedback ist ein wichtiges Instrument, da es sich direkt auf den Unterricht bezieht: Lehrkräfte können, wenn sie das Feedback von Schülerinnen und Schülern ernst nehmen, ihren Unterricht systematisch analysieren und ggf. verbessern. Aber auch Schulleiterinnen und Schulleiter bzw. Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter können Individualfeedback von ihren Lehrkräften einholen.
- **Externe Evaluation:** Während Evaluation und Individualfeedback als Formen der internen Evaluation einer Schule bezeichnet werden können (die Schule evalu-

iert sich sozusagen selbst), geht es bei der externen Evaluation um die Sicht von außen. Es gibt verschiedene Formen von externer Evaluation. Diese reichen von Schulinspektionsmodellen bis zu Peer-to-Peer-Evaluationen (Evaluation unter Gleichrangigen, z. B. Schulen evaluieren sich gegenseitig).

- **Zielvereinbarungsgespräche:** In vielen schulischen QM-Systemen spielen Zielvereinbarungsgespräche (in der Regel zwischen Schulleitung und Schulaufsicht) eine zentrale Rolle. Im Rahmen dieser Gespräche werden Ziele, Maßnahmen und Ressourcen für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode verhandelt. Häufig bildet das Schulprogramm dafür eine wichtige Grundlage.

Die QM-Instrumente sollen dazu dienen, die Schulen bei der Umsetzung Ihrer Qualitätsentwicklungsprojekte und -maßnahmen zu unterstützen. Mit den Instrumenten werden Strukturen und Voraussetzungen geschaffen, die es der Schule grundsätzlich ermöglichen, QM umzusetzen. Das Vorhandensein von formalen Strukturen alleine ist jedoch keine Garantie dafür, dass Schulen den Qualitätsgedanken tatsächlich leben und umsetzen und sich um kontinuierliche Verbesserung bemühen (vgl. Harvey/Stensaker 2008, S. 428). Die rein instrumentelle Implementierung von formalen Qualitätssicherungskonzepten stellt in jeder Art von Organisation eine wichtige Grundvoraussetzung dar; dazu kommt aber als essentielle Voraussetzung das „Quality Commitment“ – die Selbstverpflichtung und Überzeugung einer Organisation und ihrer Mitglieder, Qualitätsarbeit ernst zu nehmen und nachhaltig in der eigenen Organisation umzusetzen (vgl. Jonach et al. 2012). Konkret geht es darum, die formale/technokratische Seite des Qualitätsmanagements mit der kulturellen Seite in Verbindung zu bringen. Als förderliche Faktoren in diesem Zusammenhang können genannt werden:

- Kommunikation: Ausreichende und vor allem adäquate Kommunikationsstrukturen zum Thema Qualitätssicherung und -entwicklung stehen zur Verfügung.
- Partizipation: Möglichst viele Akteurinnen und Akteure an der Schule sind in QM-Projekte und -Prozesse eingebunden; die Schulleitung bemüht sich darum, das QM auf breiter Basis zu verankern.
- Vertrauen: Eine vertrauensbildende Fehlerkultur im Umgang mit Feedback und Evaluation wird an der Schule aufgebaut (vgl. EUA, 2006, S. 20).

8 Ausblick

Die ersten Studien zur Wirksamkeit schulischer Qualitätsmanagementsysteme in Deutschland zeigen, dass QM-Systeme zwar von den Lehrkräften akzeptiert werden, dass es bislang allerdings nur sehr eingeschränkt gelungen ist, die Lehr-/Lernprozesse über das QM zu verbessern. Viele Lehrkräfte können (noch) keinen Nutzen bzw. keine Wirkung des QM auf ihre tägliche Arbeit in der Schule erkennen (vgl. Ittner et al. 2014, S. 19). Diese Ergebnisse scheinen zu bestätigen, dass der formale Aufbau der QM-Strukturen an den Schulen zwar gelungen ist, die Entwicklung einer damit einhergehenden „Qualitätskultur“, die z. B. die Feedbackinstrumente als Re-

flexionsinstrumente für die Verbesserung der Lehr-/Lernprozesse nutzt, noch nicht zufriedenstellend bzw. ausreichend gelungen ist. Ein EU-Projekt, das sich mit dem Thema Qualitätskultur auseinandersetzt, ist Q-KULT – Qualitätskultur in berufsbildenden Schulen (www.q-kult.eu). Ergebnisse werden zu Beginn des Jahres 2016 vorgestellt werden.

Zukünftige Forschungs- und Entwicklungsprojekte sollten – so die Überzeugung der Autorin und des Autors – die Lehrkräfte und deren tägliche Unterrichtsarbeit in den Blick nehmen und entsprechende Methoden, Vorgehensweisen und Fortbildungskonzepte entwickeln und zur Verfügung stellen.

Reflexionsfragen

- Welche Ziele verfolgen die Europäische Union und die unterzeichnenden Mitgliedstaaten mit dem Europäischen Bezugsrahmen für Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (EQAVET)?
- An wen richtet sich der Europäische Bezugsrahmen für Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (EQAVET)?
- Wie funktioniert der Qualitätsregelkreis nach W. Edwards Deming? Nennen Sie ein Umsetzungsbeispiel aus dem Bereich beruflicher Schulen!
- Benennen Sie einige Kerninstrumente eines schulischen QM-Systems und erklären Sie ihre Funktion!
- Warum, glauben Sie, hat die Europäische Kommission den EQAVET-Bezugsrahmen in dieser relativ „schwachen“ Form eines „Rahmens“ formuliert, der viel Gestaltungsraum lässt? Was sind die Stärken und Schwächen dieser Konstruktion?
- Wie ist die Aussage, dass die EQAVET Empfehlung eine „Unterstützungsfunktion“ für EQR und ECVET hat, zu verstehen?
- Wer sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Personen bei der Implementierung eines QM-Systems in einer Schule und worauf müssen diese Personen besonderes Augenmerk legen, um ein QMS erfolgreich und nachhaltig zu implementieren?

Literatur

Arnold, R./Kilian, L. (2012): Zusammenfassender Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Begleitforschung des Qualitätsmanagements an den Berufsbildungszentren im Saarland. Berichtszeitraum 2010–2012. Kaiserslautern

BMBF (2013): Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung: Berufsbildungsbericht 2013. Online: http://www.bmbf.de/pub/bbb_2013.pdf (31.01.2014)

- Cedefop (2007):** Grundlagen eines „Gemeinsamen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung für die berufliche Bildung in Europa“. Cedefop Panorama Series, 148, Luxemburg
- Deming, W. E. (2008):** Out of the Crisis. Cambridge/London
- DEQA-VET (2013):** Nationale Berufsbildungspolitik: Einschlägige Normen und Bestimmungen zum Thema Qualitätssicherung und -entwicklung. Online: <http://www.deqa-vet.de/de/3515.php> (31.01.2014)
- Ditton, H. (2009):** Evaluation und Qualitätssicherung. In: Tippelt, R./Schmidt, B. (Hg.): Handbuch Bildungsforschung. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 317–336
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2009):** Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung vom 18.06.2009. Online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:DE:PDF> (31.01.2014)
- Europäische Union (2011):** Der Kopenhagen-Prozess: Intensivierung der europäischen Zusammenarbeit bei der beruflichen Bildung. Online: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/vocational_training/efo018_de.htm (04.02.2014)
- EUA, European University Organisation (2006):** Quality Culture in European Universities: A Bottom up Approach. Research on the three Rounds of the Quality Culture Project. 2002–2006. Online: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf (31.01.2014)
- Fischer, M./Kohl, M./Reglin, T./Weber, S./Ziegler, M./Reimann, D./Fahrenholz, U. (2011):** Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsbildung – Forschungsstand, Zielsetzungen des aktuellen BIBB-Förderschwerpunkts und Herangehensweise der Modellversuche. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, 1–24. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/fischer_etal_bwpat21.pdf (30.04.2014)
- Gonon, P. (2008):** Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Eine Bilanz. In: Klieme, E./Tippelt, R. (Hg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 53, S. 96–107
- Gramlinger, F./Jonach, M. (2014):** Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen – Überforderung, Professionalisierungschance oder Systemanachronismus? Und was bedeutet das für die Lehrerbildung? In: Festschrift für Peter F. E. Sloane zum 60. Geburtstag (in Druck)
- Gramlinger, F./Nimac, G./Jonach, M.:** Qualität in der beruflichen Erstausbildung: europäische Politik und österreichische Umsetzungsstrategien. In: Schlögl, P./Der, K. (Hg.): Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes. Bielefeld, S.180–193
- Harvey, L./Stensaker, B. (2009):** Quality Culture: understandings, boundaries and linkages. In: European Journal of Education, 43, n. 4, S. 427–442

- Heinrich, M./Altrichter, H. (2008):** Schulentwicklung und Profession. Der Einfluss von Initiativen zur Modernisierung der Schule auf die Lehrerverberufung. In: Helsper, W./Busse, S./Hummrich, M./Kramer, R.-T. (Hg.): Pädagogische Professionalität in Organisationen. Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule. Wiesbaden, S. 205–221
- Hemkes, B./Schemme, D. (Hg.) (2013):** Qualität betrieblichen Lernens verbessern. Handlungshilfen zur Umsetzung der europäischen Qualitätsstrategie. Bonn
- Huber, G. S./Schneider, N. (2011):** Qualitätsmanagement in Schulen – eine Begriffsklärung. In: Bartz, A./Dammann, M./Huber, S. G./Klieme, T./Kloft, C./Schreiner, M. (Hg.): PraxisWissen Schulleitung (20.12). München
- Iltner, H./Kurz, S./Zurwehne, A. (2014):** Wirkt Qualitätsmanagement in berufsbildenden Schulen und warum braucht es einen Fokus auf das Lernen? In: berufsbildung, Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule, Ausgabe 149, 68. Jg., Oktober 2014, S. 17–19
- Jonach, M./Wulz, G./Gramlinger, F. (2011):** Qualitätsmanagement im berufsbildenden Schulwesen in Österreich. Der Qualitätsregelkreis als Kernelement der QualitätsInitiative Berufsbildung (QIBB). In: Journal für Schulentwicklung, 15. Jg., H. 1/2011, S. 42–47
- Jonach, M./Gramlinger, F./Hartl, S.:** Qualität braucht Kultur. Das Quality Culture Konzept und seine Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von (berufsbildenden) Schulen. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, 1–11. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach_etal_bwpat21.pdf (30.4.2014)
- Rat der Europäischen Union (2009):** Schlussfolgerungen des Rates vom 12. Mai 2009 zu einem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung (ET 2020). (2009/C 119/02) Amtsblatt der Europäischen Union C 119/3. Online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:DE:PDF> (31.1.2014)
- Scherb, J. (2012):** Lissabon-Strategie (Lissabon-Prozess). In: Bergmann, J. (Hg.): Handlexikon der Europäischen Union. Baden-Baden
- Steiner, P./Landwehr, N. (2007):** Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität. Heft 1, Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen. Bern
- Zöller, A. (2009):** Maßnahmen einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung in beruflichen Schulen durch interne und externe Evaluation – Forschungsbericht. In: Münk, H. D./Weiß, R. (Hg.): Qualität in der beruflichen Bildung. Forschungsergebnisse und Desiderata. Bielefeld, S. 129–144

Online-Quellen:

www.arqa-vet.at Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung

www.deqa-vet.de Deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung

www.eqavet.eu EQAVET European Quality Assurance in Vocational Education and Training

www.q-kult.eu Q-KULT Qualitätskultur in berufsbildenden Schulen