

**Zeitschrift:** SchulVerwaltung aktuell

**Autoren:** Franz Gramlinger/Michaela Jonach

**Rubrik:** Im Blickpunkt /  
Qualitätsmanagementsystem

**Referenz:** SchVw aktuell 2022, 98 - 101 (Ausgabe  
4)

## QMS

### Das neue Qualitätsmanagementsystem für Schulen wird implementiert

Mit dem Qualitätsrahmen und dem Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) gibt es einiges Neues für Österreichs Schulen, das aber nur in Teilen wirklich neu ist. Der Beitrag beschreibt den Grund für und die Intention von QMS, geht auf das zugrundeliegende QMS-Modell ein und skizziert die Phasen und die Hauptbotschaften bei der Implementierung.

**Franz Gramlinger/Michaela Jonach**

### Warum ein (neues) Qualitätsmanagementsystem für Schulen?

Allgemeinbildende wie auch berufsbildende Schulen in Österreich nutzten mit SQA (Schulqualität Allgemeinbildung) und QIBB (Qualitätsinitiative Berufsbildung) schon seit Jahren Qualitätsmanagementsysteme. Den Vorgaben der Bildungsreformgesetzgebung 2017 folgend, wurden ab 2021 beide zu einem einheitlichen QM-System zusammengeführt, dem neuen *Qualitätsmanagementsystem für Schulen* (QMS). Es versteht sich als pädagogisches Qualitätsmanagementsystem, welches das Lernen und die Lernenden in den Mittelpunkt der Qualitätsarbeit stellt. Es trägt dazu bei, dass Schulen Entwicklungsprozesse zielgerichtet, systematisch und evidenzorientiert voranbringen und qualitätvollen Unterricht sicherstellen.

Warum aber brauchen Schulen überhaupt ein Qualitätsmanagement? Die Anforderungen an Inhalte und Formen des Lernens sind einem ständigen Wandel unterworfen. Die unterschiedlichen Erwartungen von Schüler/-innen, Eltern, aufnehmenden Schulen, Betrieben oder tertiären Bildungseinrichtungen an das, was Schule leisten soll, werden immer deutlicher artikuliert und an die Schule herangetragen. Erklärtes Ziel ist es außerdem, die Durchlässigkeit im System weiter zu erhöhen.

Schulen müssen diesen und weiteren Herausforderungen professionell begegnen. Dafür benötigen sie transparente und systematisierte Strukturen des Planens und Entscheidens sowie geeignete Strategien der Steuerung, um Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung voranzutreiben. Genau das versteht man unter Qualitätsmanagement. Es ist kein Selbstzweck, sondern Ausdruck professioneller Praxis und bedeutet vor allem,

- sehr genau zu wissen, über welche Voraussetzungen die Schüler/-innen verfügen und wie ihre Potenziale weiterentwickelt werden können;
- Kooperation unter Lehrenden zu fördern;
- auf Basis von Evidenzen schulspezifische Entwicklungsziele zu formulieren und die Zielerreichung regelmäßig zu überprüfen;
- in aktivem Austausch und enger Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartner/-innen zu stehen.

### Der Qualitätsrahmen für Schulen als gemeinsames Verständnis guter Schule

Jedes umfassende Qualitätsmanagementsystem ist auf ein Referenzsystem ausgerichtet, das definiert, was unter Qualität zu verstehen ist, und klar aufzeigt, in welche Richtung sich die Organisationen, die das System umsetzen, entwickeln sollen. Für QMS beschreibt der Qualitätsrahmen für Schulen (QR) die wesentlichen Merkmale von Schulqualität. Er bildet die Grundlage für ein von allen Ebenen des Schulsystems getragenes

Verständnis von Schulqualität und dient als Orientierung für eine erfolgreiche Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Der QR umfasst fünf Qualitätsdimensionen, von denen die ersten vier auf Prozesse abzielen und die fünfte auf Ergebnisse und Wirkungen der schulischen Arbeit fokussiert (s. Abb. 1).



Abb. 1: Der Qualitätsrahmen für Schulen.

Das Erreichen der intendierten Ergebnisse und Wirkungen wird über die professionelle Gestaltung und Umsetzung der vier Prozessdimensionen durch Schulleitung, Lehrende, Lehrenden-Teams sowie durch das weitere pädagogische und sonstige Personal sichergestellt. Der Dimension »Qualitätsmanagement« kommt dabei eine übergeordnete Funktion zu, da sie den Blick auf die Steuerung der Qualitätsentwicklung in den anderen Qualitätsdimensionen richtet.

### Das QMS-Modell

QMS ist entsprechend eines klar strukturierten Modells aufgebaut, dessen Elemente in Abbildung 2 anschaulich in Form einer Matrix in Zusammenhang gesetzt sind. Inhaltliche Orientierung für die Umsetzung und Ausgestaltung von QMS ist der Qualitätsrahmen für Schulen.

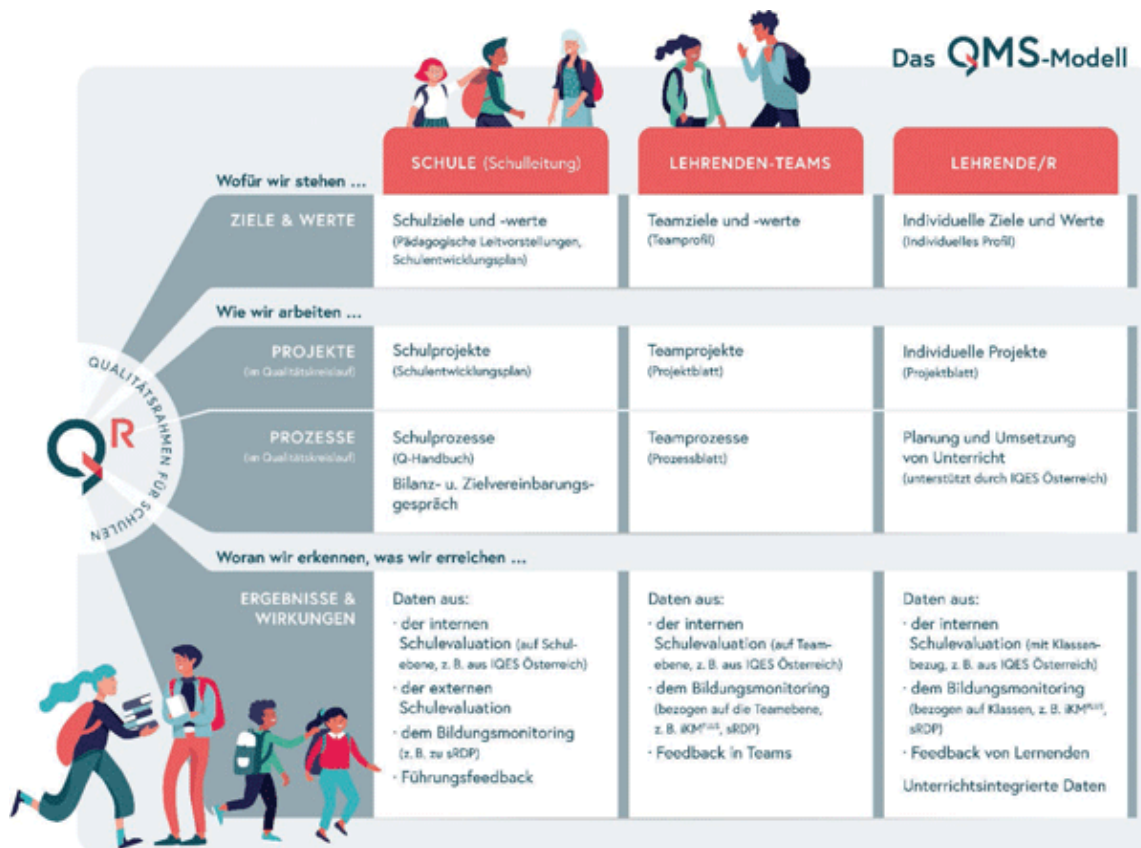


Abb. 2: Das QMS-Modell.

QMS unterscheidet drei Hauptgruppen von Akteur/-innen: Schulleitung, Lehrenden-Teams und einzelne Lehrende. Sie alle gemeinsam sind verantwortlich für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schule und des Unterrichts (systematisch dargestellt in den drei Spalten des QMS-Modells).

Diese drei Gruppen befassen sich in ihrer Qualitätsarbeit damit,

- wofür sie stehen: Sie benennen ihre Ziele und Werte.
- wie sie arbeiten: Das erfolgt systematisch und geplant in Projekten oder mithilfe von Prozessen.
- woran sie erkennen, was sie erreichen: Sie analysieren die Ergebnisse und Wirkungen ihrer Arbeit.

Die Aktivitäten sind in der Abbildung des Modells horizontal in den Zeilen »Ziele & Werte«, »Projekte« und »Prozesse« sowie »Ergebnisse & Wirkungen« abgebildet. In den Schnittmengen von Zeilen und Spalten – den Feldern der Matrix – finden sich die QMS-Instrumente und die damit ermittelten Ergebnisse und Wirkungen.

QMS stellt für Schulleitung, Lehrende und Lehrenden-Teams Instrumente zur Unterstützung bei ihren jeweiligen QMS-Aktivitäten zur Verfügung. Auf der Schulebene handelt es sich um vielfach bereits bekannte Instrumente wie z.B. den Schulentwicklungsplan oder das Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch.

Für die Lehrenden-Teams und die einzelnen Lehrenden wurden neue und einfach zu handhabende Instrumente wie z.B. das Teamprofil oder Projektblätter entwickelt. Sie sollen die Qualitätsarbeit dieser wichtigen Akteur/-innen im Bereich der Unterrichtsentwicklung unterstützen. Damit versucht QMS die Qualitätsentwicklung von Lern- und Lehrprozessen gezielt in den Mittelpunkt des Qualitätsmanagements zu stellen.

### Altbekanntes und Innovatives

Viele Elemente von QMS gab es bereits in SQA und/oder QIBB, sie stellen deshalb bereits (*Alt*)Bekanntes dar.

Wie in fast allen QM-Systemen stellt auch in QMS der Qualitätskreislauf ein grundlegendes Prinzip dar. Die Idee der kontinuierlichen und systematischen Verbesserung wird in den vier Phasen eines Qualitätsentwicklungsprozesses dargestellt: Planen, Durchführen, Überprüfen, Schlussfolgern (siehe Abbildung 3). Der Qualitätskreislauf hilft Schulleitung, Lehrenden-Teams und einzelnen Lehrenden dabei, Schule und Unterricht laufend zu überprüfen und zu verbessern.

## QUALITÄTSKREISLAUF

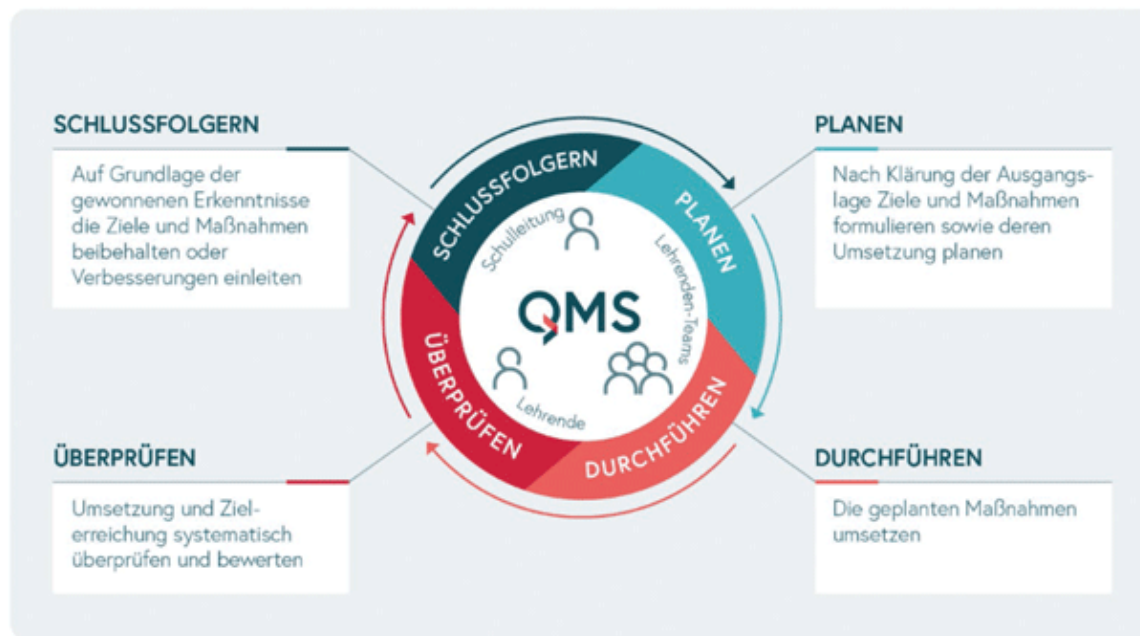


Abb. 3: Der Qualitätskreislauf.

Bei den Akteur/-innen auf der Schulebene sind die sogenannten Qualitäts-Schulkoordinator/-innen (Q-SK) eine wichtige Gruppe. Sie sind vergleichbar mit den SQA-Schulkoordinator/-innen bzw. den Schulqualitätsprozessmanager/-innen in QIBB. Die Q-SK übernehmen im Rahmen des Qualitätsmanagements der Schule unterstützende, operative Aufgaben in Teilverantwortung. Sie gehören dem Lehrpersonal der Schule an, werden von der Schulleitung in diese Funktion eingesetzt und arbeiten hinsichtlich des QM im Auftrag der Schulleitung eng mit dieser zusammen. Ebenfalls nicht neu sind – außer der Bezeichnung – die Qualitäts-Regionalkoordinator/-innen (Q-RK). Sie unterstützen die Q-SK aller Schularten in Abstimmung mit der Abteilungsleitung der Bildungsregion bei der Implementierung und Umsetzung von QMS.

Eigene QMS-Aufgabenprofile gibt es sowohl für die Q-SK und die Q-RK und natürlich für die Schulleitung. Neu ist ein eigenes Aufgabenprofil für Lehrende und Lehrenden-Teams in QMS.

In einigen Bereichen setzt QMS im Vergleich zu den Vorgängermodellen aber gezielt *neue Schwerpunkte*:

- Neu und innovativ am QMS-Modell ist die Betonung der Ebenen der einzelnen Lehrenden und der Lehrenden-Teams (vgl. Wilbers 2021). Damit versucht QMS im Gegensatz zu SQA und QIBB und vielen anderen schulischen QM-Systemen verstärkt Angebote in Form von Instrumenten und Materialien für die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung bereitzustellen und diesen Bereich zu forcieren.
- Eine integrative Verortung relevanter Daten auf der Schul- und Unterrichtsebene ist ebenfalls neu. Im QMS-Modell werden die zentralen Datenquellen (auf der Schulebene z.B. interne Schulevaluation, Daten aus dem Bildungsmonitoring, externe Schulevaluation, Führungsfeedback) aufgelistet. Die Relevanz von Daten für die Qualitätsentwicklung von Schulen wird dadurch deutlich sichtbar, und zwar auf allen Akteursebenen. Auf der Ebene der einzelnen Lehrenden werden auch die unterrichtsintegrierten Daten (alle Daten, die im Unterricht ohnehin, also ohne zusätzliche Erhebung, anfallen: konkrete Leistungsbilder bei Schularbeiten, Tests, Referaten oder Hausübungen,

Informationen zu Befindlichkeit, Sozialverhalten u. Ä. von Lernenden aus Beobachtungen während des Unterrichts etc.) sichtbar gemacht.

- Schulen sollen nicht nur innovative Schulentwicklung betreiben, sie müssen auch für die Qualitätssicherung von immer wiederkehrenden Routineaufgaben (z.B. die Durchführung von abschließenden Prüfungen, die Organisation der Elternarbeit u.v.m.) sorgen. Hier kommt das Prozessmanagement ins Spiel. Es soll Schulen dabei unterstützen, diese regelmäßig wiederkehrenden Aufgaben mit Hilfe von Prozessbeschreibungen bzw. Checklisten einfacher und für alle Beteiligten klar und transparent zu organisieren (vgl. Wagner-Herrbach 2021).
- Über die Evaluations- und Schulentwicklungsplattform IQES Österreich steht den Schulen ein neues Online-System zur Verfügung, das die Durchführung von Evaluation und Feedback mit Hilfe passender Instrumente in einer einfach zu handhabenden Form ermöglicht. Die Instrumente sind u.a. den Dimensionen des Qualitätsrahmens für Schulen zugeordnet. Darüber hinaus bietet IQES Österreich eine Vielzahl an Materialien für die Schul- und Unterrichtsentwicklung im Anschluss an Evaluation und Feedback an ( [www.iqesonline.net/at](http://www.iqesonline.net/at) ).

## Das Unterstützungssystem

Bei der Konzeption von QMS wurde von Anfang an ein Unterstützungssystem, das auf drei Pfeilern basiert, mitgedacht und aufgebaut.

(1) Die Website [www.qms.at](http://www.qms.at) ist die erste Anlaufstelle für Informationen und Materialien für alle Akteur/-innen in QMS und an QMS Interessierten. Auf [qms.at](http://qms.at) gibt es neben der Darstellung des Qualitätsrahmens (mit Glossar) und der ausführlichen Beschreibung und Erklärung von QMS eine Fülle an Erklär- und Schulungsvideos, Leitfäden, Vorlagen mit Ausfüllhilfen, praktischen Beispielen für die Anwendung der QMS-Instrumente, FAQs und weiterführenden Hilfen.

Die oben bereits erwähnte digitale Arbeits- und Lernplattform IQES online wird über das eigens errichtete Länderportal *IQES Österreich* ( [www.iqesonline.net/at](http://www.iqesonline.net/at) ) allen österreichischen Schulen zur Verfügung gestellt.

(2) Die rund 40 *Qualitäts-Regionalkoordinator/-innen* (Q-RK) sind eine wichtige Multiplikator/-innengruppe in den 31 Bildungsregionen. Für die Qualitäts-Schulkoordinator/-innen sind sie die zentrale Ansprechperson bei allen Fragen rund um QMS. Sie wurden in einer vierteiligen Qualifizierungsreihe – ebenso wie die PH-Lehrenden (dazu gleich unten) – geschult mit dem Ziel, ein Unterstützungsnetzwerk aufzubauen.

(3) Mit dem *PH-Lehrenden-Netzwerk* wurde parallel dazu eine zweite Expert/-innengruppe gebildet, die von allen Pädagogischen Hochschulen (PH) besetzt wird. Das Ziel war und ist es, über diese Multiplikator/-innen QMS-spezifische Fort- und Weiterbildungsangebote zu entwickeln und anzubieten und das Thema schulisches Qualitätsmanagement (besser) in der Lehrer/-innen-Ausbildung zu verankern. Perspektivisch ist es wichtig, auch die Pädagog/-innen-Ausbildung an den Universitäten einzubinden.

## Implementierung in drei Phasen

Die Vorbereitungs-, Entwicklungs- und Pilotierungsarbeiten für das neue Qualitätsmanagementsystem begannen bereits 2018. Der Qualitätsrahmen für Schulen wurde als *erste Phase* der Implementierung von QMS mit 01.01.2021 in Kraft gesetzt. Zu diesem Zeitpunkt ist auch die Homepage [www.qms.at](http://www.qms.at) online gegangen. Zum Kennenlernen und Sich-Vertraut-Machen mit dem Qualitätsrahmen für Schulen ist mit der »schulinternen Qualitätseinschätzung« (siQe) ein Online-Instrumentarium entwickelt worden, das zur Einschätzung und Diskussion der Schulqualität des eigenen Schulstandorts entlang des Qualitätsrahmens eingesetzt wird (siehe <https://siqe.qms.at/> ).

Mit Beginn des Schuljahres 2021/22 startete *Phase 2*: QMS wurde als neues QM-System offiziell eingeführt, SQA und QIBB wurden abgelöst. Zeitgleich wurde die Evaluations- und Schulentwicklungsplattform IQES Österreich ausgerollt, und zwischen September und Dezember 2021 bekamen mehr als 5.000 Schulen die Zugangs- und Administrationsrechte dafür. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Qualifizierungsmaßnahmen mit den beiden Multiplikator/-innengruppen der Q-RK und der PH-Lehrenden abgeschlossen und die Netzwerke nahmen aktiv ihre Arbeit auf. Für die Schulleitungen wurde im Wintersemester 21/22 eine eintägige Informations- und Qualifizierungsveranstaltung von den Pädagogischen Hochschulen in Abstimmung mit den Bildungsdirektionen österreichweit angeboten und durchgeführt.

*Phase 3* wird mit der Einführung des Q-Handbuchs die Instrumentenentwicklung abschließen. Sie wurde ebenso wie der einheitliche Einsatz der zentralen Instrumente (pädagogische Leitvorstellungen und Schulentwicklungsplan) coronabedingt zeitlich nach hinten verschoben. Bereits jetzt arbeiten viele Schulen und Lehrer/-innen mit den Evaluations- und Feedbackinstrumenten, erarbeiten ihre Schulentwicklungspläne und machen die ersten Erfahrungen mit QMS.

## Anstelle eines Fazits

QMS ist nach umfangreichen Vorbereitungsarbeiten und trotz pandemiebedingter Schwierigkeiten beinahe planmäßig gestartet. Jetzt gilt es, dass die Akteur/-innen an den Schulen sich mit dem neuen QM-System vertraut und es für sich selbst nutzbar machen. Das braucht Zeit – und das wissen alle Beteiligten. Entwickelt wurde QMS mit der Überzeugung, dass es den Schulen nutzen und für die Bildungsverwaltung hilfreich sein muss. Nur dann wird damit das eigentliche Ziel – für die Lernenden an ihrer Schule die bestmöglichen Bedingungen für Bildung und Lernen zu schaffen – erreicht werden können.

Wichtig war und ist bei der Einführung von und der Arbeit mit QMS ein paar wenige Punkte zu betonen – gleichsam das »Credo«, das uns bei der Entwicklung geleitet hat. Mit diesem Credo möchten wir diesen Beitrag abschließen:

- Qualität geht alle an! Alle im Kollegium tragen Mitverantwortung (die Akteur/-innen in der Schule können die Qualität nicht nicht beeinflussen), die Verantwortung nach außen bleibt bei der Schulleitung. Die kontinuierliche und systematische Weiterentwicklung von Schulqualität bedingt die Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern und das Arbeiten in Teams.
- QMS knüpft an die bereits aus SQA und QIBB vorhandene Expertise, das breite Know-how und die vielfältigen Erfahrungen der Akteur/-innen innerhalb der Schule an. Die Arbeit mit einem QM-System ist nichts Neues.
- QMS dient der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht auf der Grundlage von systematisch erhobenen Daten und liefert zugleich die Basis für Legitimation nach innen und außen.
- QMS unterstützt die Professionalität der Akteur/-innen in der Schule und zielt darauf ab, dass Schülerinnen und Schüler den bestmöglichen Unterricht erhalten.

## Die Autorin und der Autor:

Dr. Franz Gramlinger ist Wirtschaftspädagoge, war an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland wissenschaftlicher Mitarbeiter, dann bei der EU Agentur Cedefop und ist seit 2007 Leiter der Referenzstelle für Qualität in der (Allgemein und) Berufsbildung im OeAD.

Mag. Dr. Michaela Jonach: Studium der Erziehungswissenschaften und Bildungsforschung an der Universität Klagenfurt, Experte für Qualitätssicherung und -entwicklung in Bildungsorganisationen, seit 2021 stellvertretende Leiterin der Abt. III/5 im BMBWF.

### Literatur und zentrale Quellen:

Braun, Helga/Jonach, Michaela (Hrsg.): QMS-Qualitätsmanagement für Schulen. Wie Qualität systematisch gesichert und entwickelt werden kann«. *Erziehung & Unterricht* 2021/9+10, Sonderheft für das BMBWF. Online: [https://www.qms.at/images/euu\\_bmbwf\\_qms-sonderedition\\_2022.pdf](https://www.qms.at/images/euu_bmbwf_qms-sonderedition_2022.pdf)

Wagner-Herrbach, Cornelia (2021): Prozessmanagement – Muss das jetzt auch noch sein? In: *Erziehung und Unterricht*, Heft 9/10 2021, S. 837–846.

Wilbers, Karl (2021): Chance genutzt: Verankerung von Lehrenden-Teams im neuen Qualitätsmanagement QMs für Schulen in Österreich. In: *Erziehung und Unterricht*, Heft 9/10 2021, S. 797–805.

<https://www.qms.at> – Homepage QMS Qualitätsmanagementsystem für Schulen

[https://www.qms.at/images/QMS-im-Ueberblick\\_Vers-1\\_Nov-2021.pdf](https://www.qms.at/images/QMS-im-Ueberblick_Vers-1_Nov-2021.pdf) QMS im Überblick – die Gesamtdarstellung von QMS in einem Dok (PDF, 1,4 MB)

<https://www.qms.at/qualitaetsrahmen/der-qualitaetsrahmen-fuer-schulen> der Qualitätsrahmen für Schulen (online)

<https://siqe.qms.at/> Homepage siQe – Schulinterne Qualitätsentwicklung

[www.iqesonline.net/at/](http://www.iqesonline.net/at/) Homepage des Länderportals IQES Österreich



**Franz Gramlinger**

**Leiter der Referenzstelle für Qualität in der (Allgemein und) Berufsbildung im OeAD**



**Michaela Jonach**

**stellvertretende Leiterin der Abt. III/5 im BMBWF**