

# Qualitätsmanagement an den Gymnasien der Deutschschweiz

## Momentaufnahme mit Blick auf den Unterricht



Ivo Schorn, Dr. phil. II, Physiker, bis 2004 Lehrperson mbA an der Kantonsschule Zürcher Oberland in Wetzikon und Leiter der Qualitätsentwicklungsgruppe. Seit 2004 Mitglied der IFES-Geschäftsleitung. schorn@ifes.ch



Tom Burri, lic. phil. I, Psychologe, bis 2005 Mitarbeiter Büro für Bildungsfragen AG in Thalwil. Seit 2005 Mitglied der IFES-Geschäftsleitung. burri@ifes.ch

### 1. Ausgangslage

«Qualitätsmanagement» ist an Schweizer Gymnasien seit 10 bis 15 Jahren zu einem Begriff geworden. Ausgehend von Initiativen einzelner Schulen, von Kantonen und, in der Berufsbildung, des BBT, haben fast alle Gymnasien und Berufsfachschulen der Deutschschweiz in den letzten 5–10 Jahren Schritte zum Aufbau eines Qualitätsmanagements unternommen. Die meisten Kantone der Deutschschweiz haben in den letzten Jahren Eckwerte publiziert, in welchen sie die Elemente und intendierten Funktionen des schulischen Qualitätsmanagements beschreiben.

Um es vorweg klar zu stellen: Mit «Aufbau eines Qualitätsmanagements» wird in keiner Weise unterstellt, zuvor hätten sich die Schulen und Lehrpersonen nicht um Schulqualität bemüht. Es geht vielmehr darum, diese grossen individuellen Bemühungen soweit zu koordinieren, dass sie von aussen wahrgenommen und im gesellschaftlichen Diskurs kommuniziert werden können. Und es geht darum, das Handeln der einzelnen Lehrperson in gemeinsame, in der Schule ausgehandelte und getragene Werte einzubetten.

Aus heutiger Sicht kann festgehalten werden, dass Qualitätsmanagement in den meisten Gymnasien weitgehend Alltag ist, «einfach dazu gehört», wenn es auch nicht immer und in jeder Ausprägung von allen Beteiligten gleichermassen geschätzt wird. Im Zuge des Aufbaus stand vielerorts eher die Bedeutung des Qualitätsmanagements für die Schulführung im Zentrum – die aktuellen Entwicklungen gehen nun dahin, die entsprechenden Elemente des Qualitätsmanagements für den alltäglichen Unterricht, für die Klassenführung, aber auch für schul- oder kantonsweite Unterrichtsentwicklungsprozesse einzusetzen und zu nutzen.

Dem Wesen des Qualitätsmanagements entsprechend, in dessen Zentrum die Selbstreflexion und damit auch das Einbeziehen von Aussenperspektiven steht, wurde im September 2004 eine Fachstelle ins Leben gerufen, welche die Aufgabe hat, den Schulen eine Aussenperspektive zu ihrem Qualitätsmanagement zu geben: Die Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) hat seit ihrer Gründung 72 Schulen der Sekundarstufe II (31 Gymnasien, 41 Berufsfachschulen) evaluiert. Zum Umfang der externen Schulevaluationen der IFES gehört die Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule sowie i.d.R. die Evaluation von 1–2 Themen aus den Bereichen Schule und Unterricht, welche die Schulen (in den meisten Kantonen) frei wählen können. Zu allen evaluierten Themen holen die Evaluationsteams der IFES in Befragungen und Interviews die Einschätzungen und Sichtweisen der verschiedenen Personengruppen an den Schulen ein und geben sowohl schriftlich wie auch mündlich detaillierte Rückmeldungen, welche den Schulen Anstösse für ihre weitere Entwicklung geben.

Dieser Artikel will Hinweise zur aktuellen Bedeutung und Nutzung des Qualitätsmanagements namentlich für den Unterricht aus der Übersichtsperspektive dieser doch erheblichen Zahl evaluierter Schulen geben.

### 2. Kernideen des schulischen Qualitätsmanagements

An den Schulen der Sekundarstufe II werden verschiedene Qualitätsmanagement-Systeme eingesetzt (FQS, Q2E, ISO, EFQM, 2Q). Die meisten Gymnasien verzichten auf den Einsatz eines dieser Systeme und ziehen es vor, ihr Qualitätsmanagement innerhalb der kantonalen Eckwerte selbst aufzubauen und auf die lokalen Gegebenheiten abzustimmen.

## 2.1 Festlegung der Qualitätsansprüche durch die Schulen selbst

Allen erwähnten Systemen und allen den Autoren bekannten kantonalen Rahmenvorgaben liegt die Kernidee des TQM («Total Quality Management») zugrunde: Jede Schule definiert ihre eigenen Qualitätsansprüche selbst – in allen Bereichen schulischen Handelns – und reflektiert periodisch, inwiefern sie ihre Ansprüche erfüllt. Dadurch bleibt die Hoheit darüber, was unter Qualität verstanden werden soll, bei denjenigen, welche sie tagtäglich erbringen: bei den Lehrpersonen, den Schulleitungen und den weiteren Schulangehörigen.

## 2.2 Regelkreis-Prinzip

Ein zweites Merkmal ist das iterative Vorgehen nach dem Regelkreis-Prinzip («Deming-Kreis»: plan–do–check–act). Dahinter steckt die simple Erkenntnis, dass «(fast) nichts schon beim ersten Mal gut ist». In der Regel gelingt beispielsweise eine neue Unterrichtssequenz nach einer ersten Planung und Durchführung (plan–do) und anschliessender Reflexion (check, z.B. auch mit Hilfe eines Feedbacks der Schüler/innen oder von Kolleginnen bzw. Kollegen) beim zweiten Durchgang besser (act).

## 2.3 Klärung von Prozessen

Ein drittes übergreifendes Merkmal sind Ablauf- oder Prozessbeschreibungen, in denen Schulen festhalten, wie sie vorgehen, um die Einhaltung ihrer Qualitätsansprüche sicher zu stellen.

Ein typisches Beispiel dafür sind etwa die – oft kaskadenartigen – Beschreibungen vieler Schulen, wie mit schwierigen Situationen mit Schülerinnen und Schülern oder Klassen umgegangen werden soll. Damit stellen die Schulen sicher, dass bei der Bearbeitung solcher Vorkommnisse durchdachte und bewährte (und nach dem Deming-Kreis optimierte) Vorgehensweisen eingesetzt werden. So gewährleisten sie die Einhaltung ihrer Qualitätsansprüche in der Prozessführung (z. B. Fairness) und im Bereich der Betreuung der Lernenden.

Für die einzelne Lehrperson bedeutet ein solcher Verfahrensbeschreibung im Bedarfsfall eine grosse Entlastung, denn sie muss nicht selbst ad hoc und unter hohem Druck ein mögliches Vorgehen «erfinden», sondern hat

die Gewissheit, dass sich das institutionell vereinbarte Vorgehen in vielen Fällen bereits bewährt hat. Zudem kann sie darauf zählen, dass Kolleginnen und Kollegen und ebenso die Schulleitung mit dem Vorgehen vertraut sind, wenn sie entsprechende Unterstützung braucht.

Damit beschriebene und vereinbarte Prozesse im Schulalltag zur Klärung und Entlastung aller Beteiligten wirksam werden können, müssen sie sich auf die wichtigen Themen konzentrieren. Es braucht sorgfältiges Abwägen und Fingerspitzengefühl, um zu entscheiden, welche Themen in welchem «Detaillierungsgrad» zu regeln sind.

## 3. Typische Elemente des Schulischen Qualitätsmanagements

Bei allen gängigen Formen von schulischem Qualitätsmanagement sind aus Sicht des Unterrichts drei Elemente von besonderer Bedeutung.

### 3.1 Qualitätsansprüche bzw. Qualitätsleitbild

In den Qualitätsansprüchen (auch: Qualitätsleitbild) beschreibt jede Schule, was sie unter «Schulqualität» versteht.

Die Ergebnisse der externen Evaluationen zeigen insgesamt, dass es sich bewährt, Qualitätsansprüche in einem sorgfältig geführten Prozess unter Einbezug von (mindestens) Kollegium und Schulleitung auszuhandeln und zu formulieren, um Wirkung zu erzielen. Ebenso wird deutlich, dass der Prozess komplex ist und sich eine externe Beratung lohnt.

Einerseits müssen die Qualitätsansprüche die wichtigen und relevanten Themen der Schule aufgreifen, andererseits müssen sie in der richtigen «Körnung» beschrieben sein: Sind die Qualitätsansprüche zu allgemein oder abstrakt («grobkörnig»), sind sie im Alltag wenig hilfreich, sind sie hingegen zu engmaschig (zu «feinkörnig»), werden sie im Schulalltag als einengend erlebt.

### 3.2 Individualfeedback

Individualfeedback nimmt aufgrund seiner Unterrichtsbezogenheit im Rahmen des Qualitätsmanagements eine zentrale Position ein. Es umfasst verschiedene Methoden, mit welchen sich die Lehrpersonen für die persönliche Selbstreflexion Rückmeldungen zu ihrem Unterrichten einholen können. Typi-

**IFES:**  
Interkantonale Fachstelle  
für Externe Schulvaluation  
auf der Sekundarstufe II,  
angesiedelt am Institut für  
Gymnasial- und Berufspädagogik IGB der Universität Zürich. Eine ausführliche Dokumentation der IFES und der Evaluationsverfahren finden Sie auf [www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)

## Empfohlene Literatur

EDK, Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (Hg.): Evaluation und Schulqualität. Orientierungsrahmen zuhanden von Bildungsbehörden, Aufsichtsorganen und Schulleitungen. EDK-Schriftenreihe Studien und Berichte, Heft 28A. Bern: Generalsekretariat EDK, 2008

sche Formen sind u.a. das Lernendenfeedback (Befragung von Lernenden) und die Kollegiale Hospitation (Feedback durch Kollegen bzw. Kolleginnen nach vorgängigem Unterrichtsbesuch). Die Ziele lassen sich wie folgt zusammenfassen: Reflexion und im Bedarfsfall Verbesserung des Kerngeschäfts Unterricht, Beitrag zur weiteren Professionalisierung der einzelnen Lehrperson (welche als lebenslanger Prozess verstanden wird), Pflege der Beziehung zu den Klassen.

Das Bild, welches sich aus den bisherigen externen Schulevaluationen der IFES ergibt, zeigt, dass Individualfeedback weit gehend etabliert und für viele Lehrpersonen eine Selbstverständlichkeit ist, dass aber das Potential der verschiedenen Methoden des Individualfeedbacks oft nicht ausgeschöpft wird.

Beim *Lernendenfeedback* wird beispielsweise die Möglichkeit, zum eigenen Unterrichten sehr konkrete Hinweise zu erhalten («Wie tauglich sind die Tafel- bzw. Heftnotizen bzw. das Skript zur Prüfungsvorbereitung?» oder «Helfen die Übungen beim Lernen?» usw.), oft unterschätzt.

Unseres Erachtens ist es zweckmässig, Feedback von Lernenden weniger auf sich selbst als Person im Unterrichtsgeschehen als vielmehr auf das Lernen und dessen Ermöglichung zu richten. Die genannten Beispiele von möglichen Fragen legen zudem nahe, sich nicht auf schriftliche Verfahren zu beschränken, sondern aufgrund der Ergebnisse kurzer schriftlicher Befragungen mit den Lernenden in Dialog zu treten oder kombinierte Verfahren anzuwenden: Ratingkonferenzen, Kartenabfragen, SOFT-Analysen mit entsprechender Themensetzung (z. B. «Elemente meines Unterrichts, welche beim Lernen helfen») usw.

Zur professionellen Durchführung des Lernendenfeedbacks gehört es, den Regelkreis zu schliessen: Die Ergebnisse der Befragungen werden mit den Lernenden besprochen (das ist bei kombinierten Verfahren bereits gewährleistet), gemeinsam werden konkrete Massnahmen vereinbart (z. B. «Ich stelle die Übungsserie künftig spätestens eine Woche vor der Prüfung zur Verfügung.») und gleichzeitig wird ein Termin festgelegt (z. B. ein halbes Jahr später), an welchem besprochen wird, ob die Massnahmen die inten-

dierten Wirkungen erzielt haben, bzw. was noch zu verbessern wäre.

Die Befragungen von Lehrpersonen und Lernenden im Rahmen der externen Schulevaluationen der IFES haben vielfach gezeigt, dass gut gestaltete Feedbackprozesse beiderseits sehr geschätzt werden. Lernende zollen ihren Lehrpersonen, die professionell mit Feedback umgehen, hohen Respekt, und die Lehrpersonen schätzen die qualitativ hochwertigen und fairen Rückmeldungen der Lernenden.

In den externen Schulevaluationen der IFES zeigt sich auch regelmässig das Spannungsfeld zwischen spontan eingeholtem Feedback von Lernenden (man fragt z. B. beim Abschluss einer Lektion «Wie war das?») und systematischem, geplantem Feedback zu Aspekten des Unterrichts. In diesem Bereich sind innovative Ideen gefragt, damit eine – sehr erwünschte – Kultur spontaner Feedbacks ihre Position und Anerkennung im Rahmen der Systematik des schulischen Qualitätsmanagements haben kann. Andererseits haben systematische, periodische Selbstreflexionen durch ihre gezielt gesetzten Schwerpunkte und Blickwinkel ebenso ihre Bedeutung – die Lösung heisst wohl: das Eine tun und das Andere nicht lassen.

Für die *Kollegiale Hospitation*, die zweite weit verbreitete Methode des Individualfeedbacks, gelten bezüglich der Methodik (schliessen des Regelkreises) ähnliche Beobachtungen. Es gibt aus den externen Evaluationen der IFES kein schlüssiges Bild, ob Lehrpersonen das Lernendenfeedback oder die kollegiale Hospitation für ihr persönliches Feedback vorziehen oder als Gewinn bringender betrachten.

In vielen Kantonen wird der Begriff «Individualfeedback» weiter gefasst und umfasst nebst den genannten «klassischen» Methoden auch Methoden wie Unterrichtsentwicklungsgruppen, Intervision (kollegiale Fallberatung) usw., welche ihrerseits Feedback-Aspekte beinhalten. So gehören beispielsweise zur Mitarbeit in einer Unterrichtsentwicklungsgruppe nicht nur die Erarbeitung und Durchführung einer neuen Unterrichtssequenz, sondern auch deren Evaluation mit Feedback-Methoden und gegebenenfalls Anpassungen und Verbesserungen im Hinblick auf einen zweiten Einsatz (plan-do-check-act).

## Weiterführende Literatur

- Buer van, J. & Wagner, C. (Hg.). *Qualität von Schule – Ein kritisches Handbuch*. Frankfurt a.M.: Lang, 2. Auflage, 2009
- Helmke, A. *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität – Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Stuttgart: Klett, 1. Auflage, 2009
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation & Sanders, J.R. (Hg.). *Handbuch der Evaluationsstandards*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage, 2006
- Kempfert, G. & Rolff, H.-G. *Qualität und Evaluation – Ein Leitfadens für Pädagogisches Qualitätsmanagement*. Weinheim und Basel: Beltz, 4. Auflage, 2005
- Landwehr, N. & Steiner, P. *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung*. Bern: hep-Verlag, 3. Auflage, 2008

Eine grosse Bedeutung hat im Feedback-Bereich die Schulung. Kreativer, leichtfüssiger Umgang mit verschiedenen Feedback-Methoden setzt entsprechende Kenntnisse voraus. Die Ergebnisse der IFES-Evaluationen legen den Schluss nahe, dass sich hier sowohl seitens der Kantone wie auch der Schulen Investitionen lohnen würden.

### 3.3 Selbstevaluationen

Mittels Selbstevaluationen kann sich die Schule vergewissern, inwiefern sie ihre Qualitätsansprüche insgesamt erfüllt. Dabei ist es zweckmässig, sich auf einzelne Themen zu beschränken («Thematische Selbstevaluationen»), da sonst die Gefahr besteht, zwar in der vollen Breite, aber nur oberflächliche Resultate zu erhalten.

Die Relevanz einer thematischen Selbstevaluation für die Lehrpersonen hängt stark von der Wahl des Themas ab. Mit einer Selbstevaluation von Themen, welche für den Unterricht bedeutsam sind (z.B. Methodenvielfalt, Transparenz der Notengebung usw.) kann sich eine Schule relevante Informationen beschaffen, welche gegebenenfalls direkt zu Entwicklungen im Bereich Unterricht führen.

Die Ergebnisse der IFES-Evaluationen zeigen auch hier, dass der Beachtung des Regelkreises eine zentrale Rolle zukommt, damit thematische Selbstevaluationen konkrete Wirkungen entfalten können. Wichtig ist auch, diese Prozesse klar zu kommunizieren, damit sie im Alltagsgeschehen wahrgenommen werden.

### 3.4 Qualitätsmanagement als organisches Ganzes

Wir erachten als wichtig, die verschiedenen Elemente des Qualitätsmanagements in ihrem gegenseitigen Bezug zu sehen und zu einem organischen Ganzen zu verbinden. Idealerweise werden diese Zusammenhänge in einem «Qualitätskonzept» transparent aufgezeigt.

Die IFES hat bei den externen Evaluationen beispielsweise innovative Vorgehensweisen vorgefunden, wie relevante Entwicklungsthemen, welche in einzelnen Feedback-Gruppen entstanden sind, erkannt und auf der Ebene der Gesamt-Schule aufgenommen werden können: zur Weiterentwicklung von

Prozessbeschrieben oder Qualitätsansprüchen, für Weiterbildungsimpulse, als Themen für Selbstevaluationen und anschliessende Schulentwicklungsprozesse usw.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

In den letzten Jahren bestand ein wesentlicher Teil der Schulentwicklung im Aufbau der verschiedenen vorgesehenen Elemente des schulischen Qualitätsmanagements. Die Ergebnisse der IFES-Evaluationen zeigen, dass dieser Schritt an der Mehrzahl der Schulen der Sekundarstufe II unterdessen weitgehend umgesetzt ist.

Die Evaluationsergebnisse zeigen auch, dass es mittelfristig ein Thema bleiben wird, die Kernideen des Qualitätsmanagements (namentlich das Regelkreisprinzip) weiter in den Schulalltag und in die Schulkultur zu integrieren.

Im Bereich Qualitätsmanagement fortgeschrittene Schulen sind bereits dabei, die einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements zu einem organischen Ganzen zu verbinden. Damit geht einher, dass die verschiedenen Elemente effizient, leichtfüssig und gewinnbringend eingesetzt und kombiniert werden können, wodurch sich das Verhältnis von Aufwand und Ertrag deutlich verbessert und Ressourcen frei werden.

Vor diesem Hintergrund ist aus unserer Sicht zu erwarten, dass in den nächsten Jahren das Lernen und das Unterrichten vermehrt ins inhaltliche Zentrum der Schulentwicklung treten werden. Dann wird sich der sorgfältige Aufbau des Qualitätsmanagements erst richtig auszahlen, indem dessen Strukturen die unterrichtsnahen Schulentwicklungsprozesse wirksam unterstützen können. Nicht zuletzt zu diesem Zweck wurden sie ja ursprünglich geschaffen.