



Qualitätsmanagement an Schulen: Königsweg aus der Krise?

Diskussionen zur Reformbedürftigkeit des staatlichen Schulsystems sind nicht neu. Auch der Streit über die Merkmale einer «guten Schule» hat fast schon Tradition. Doch die Reformdiskussion hat an Schärfe zugelegt. Der Problemdruck wird grösser und beeinflusst die Schulentwicklung vor Ort. Das Qualitätsmanagement kann als neues Bindeglied eine grosse Rolle spielen.

Von Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner

Die Erwartungen der Öffentlichkeit und der Eltern an das Schulsystem sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die Schule soll nicht nur Wissen und Fähigkeiten vermitteln, die den aktuellen Anforderungen weiterführender Bildungsinstitutionen oder zukünftiger Arbeitgeber entsprechen. Sie soll auch ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme (zum Beispiel der zunehmenden Gewaltbereitschaft

der Jugendlichen) leisten und die vermehrt berufstätigen Eltern in ihrer Erziehungstätigkeit unterstützen.

Kritik wächst

Dass die Schulen angesichts dieser Erwartungen immer öfter überfordert sind, zeigen verschiedenste Krisensymptome wie Burnouts eines Teils der Lehrer, Auflösung pädagogischer Weltbilder als Merkmale der Schulkultur, Leitungsprobleme und

Lähmungserscheinungen im Schulmanagement. Über die Bedeutung dieser Symptome kann man sicher unterschiedlicher Meinung sein. Die öffentliche Diskussion dieser Fragen ist jedoch zumindest als Anzeichen einer wachsenden Unzufriedenheit mit der Schule und ihren Exponenten zu verstehen. Diese äussert sich auch in einer zunehmenden Kritik der «Abnehmer» an den im Schulsystem erbrachten Leistungen der Lehrerschaft und der Schüler.

Budgets schrumpfen

Als weiterer wichtiger Einflussfaktor sind die sinkenden Steuereinnahmen zu erwähnen, die bei generell höheren Leistungsansprüchen an den Staat in den letzten Jahren immer häufiger zu Budgetdefiziten führten. Dass die «leeren Kassen trotz vollen Klassen» auch für die Schulen zu Budgetkürzungen und entsprechenden Sparprogrammen führten, er-

höhte den Problemdruck in den Schulen und damit auch die Notwendigkeit, nach neuen Wegen zur Lösung der anstehenden Probleme zu suchen.

In der Diskussion zur Schulreform lassen sich grob zwei Lösungsansätze unterscheiden:

1. Die als Forschungsergebnisse der Pädagogik entstandenen Vorstellungen von der «guten Schule» oder der Schule guter Qualität (siehe untenstehenden Kasten).

2. Die von Politik und Wissenschaft vorgeschlagene Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) als Mittel zur wirtschaftlicheren, effiziente-

Die «gute Schule»

Die Vorstellungen, was eine «gute Schule» ausmacht, sind naturgemäss vielfältig. Es existieren jedoch einige allgemein anerkannte Kriterien. Wichtig erscheinen insbesondere folgende Merkmale:

- Hohes leistungsorientiertes Schullethos.
- Eigene, alle Teilbereiche, Abteilungen und Klassen übergreifende Schulkultur.
- Gute Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Lehrkräften und Schulleitung.
- Methodisch-didaktischer Konsens eines personell stabilen Lehrerkollegiums.
- Regelmässige Weiterbildung des Lehrerkollegiums.
- Schulleitung, die bereit und fähig ist, die Schule im Sinne eines «Leadership» zu führen.
- Wirksam genutzte Unterrichtszeit und wirksam genutzte Ressourcen.
- Fähigkeit zur Selbstentwicklung und stetigen Weiterentwicklung der Schule.

Die aufgeführten Merkmale eignen sich naturgemäss als generelle Indikatoren zur Beurteilung der Schulqualität. Sie bilden deshalb auch eine interessante Leitlinie für die Erarbeitung eines Ansatzes zur Schulevaluation.

ren und effektiveren Führung von Bildungseinrichtungen.

Als Bindeglied zwischen den oft weit auseinander liegenden Vorstellungen über eine «gute» und eine «effiziente und effektive Schule» eignet sich das Qualitätsmanagement zur Umsetzung von WOV-Elementen besonders gut. Dies unter anderem auch wegen der grossen Verbreitung und Akzeptanz qualitätsfördernder Bestrebungen im Bildungssektor.

Qualitäts-Kreislauf in der Ausbildung

Die Anwendung des Qualitätsmanagements in der Praxis wird als Kreislaufprozess aufgefasst. In Anlehnung an verschiedene Autoren kann man zwischen Qualitätsplanung, Qualitätssteuerung, Qualitätsprüfung und Qualitätssicherung unterscheiden (Grafik 1):

Qualitätsplanung

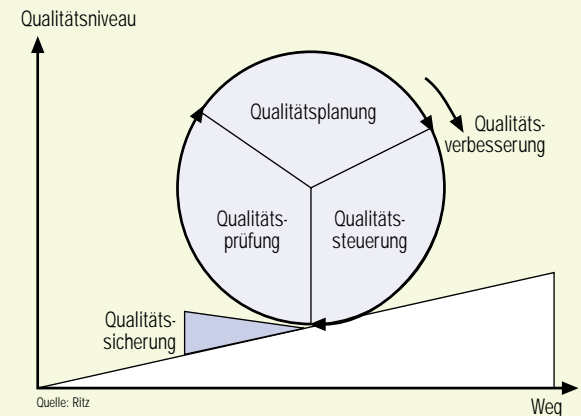
In der Phase der Qualitätsplanung werden insbesondere die zu erreichenden Qualitätsziele und sonstigen Qualitätsanforderungen festgelegt. Zur Definition dieser Anforderungen wird einerseits auf die Wünsche der Kunden und anderer Bezugsgruppen, andererseits auf Vorgaben übergeordneter Instanzen – etwa auf die strategischen Ziele der Schulkommission oder der Bildungsdirektion – zurückgegriffen.

Qualitätssteuerung

Die Qualitätssteuerung basiert auf den Ergebnissen der Qualitätsplanung. Sie umfasst alle Aktivitäten, die nötig sind, um die Erfüllung der Qualitätsziele sicherzustellen. Im Vordergrund stehen dabei:

- mitarbeiterbezogene Massnahmen (zum Beispiel Schulung, Anreizsystem, Information, Integration, Verteilung der Qualitätsverantwortung),
- kulturbezogene Massnahmen (zum Beispiel Führungsschwerpunkte, Leitbild, Kommunikation, Information, Anreizsystem, Personalauswahl) und

Der Qualitätsmanagementprozess



Grafik 1

- organisationsbezogene Massnahmen (zum Beispiel Aufbau- und Ablauforganisation, Installation von Qualitätszirkeln, Koordination und Verankerung der Qualitätsverantwortung).

Qualitätsprüfung

In die Phase der Qualitätsprüfung fallen alle Massnahmen zur Ermittlung der Qualitätsanforderungen der Abnehmer von Bildungsleistungen, aber auch anderer Anspruchsgruppen. Dazu kommen ergänzende Massnahmen zur Evaluation der Erreichung der Anforderungen.

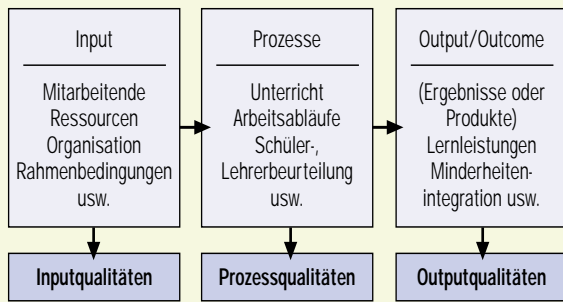
Gegenstand der Überprüfung sind dabei sowohl die Organisation als Ganzes, wie auch Teilbereiche (Abteilungen) und einzelne Mitarbeiter der Schule. Im Allgemeinen wird

Norbert Thom, Prof. Dr. rer. pol., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern.

Adrian Ritz, mag. rer. pol., wissenschaftlicher Assistent am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern.

Reto Steiner, Dr. rer. oec., wissenschaftlicher Assistent am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern.

Die drei Bereiche der Schulqualität



Grafik 2

dabei zwischen der internen Selbstevaluation und der externen Fremdevaluation unterschieden. Speziell für die externe Qualitätsprüfung durch den «Kunden» existieren eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Befragungsmethoden, die adaptiert auch als Instrumente zur Beurteilung der Schulqualität in Frage kommen.

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung enthält alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagement-Systems verwirklicht und die erforderlich dargelegt sind, um angemessenes Vertrauen zu schaffen, dass die angebotenen Dienstleistungen die jeweilige Qualitätsanforderung erfüllen werden.

Konkret geht es dabei in erster Linie um alle Aktivitäten, die eine institutionelle Qualitätszertifizierung sicherstellen. Man kann sich aber natürlich auch eine Beteiligung an Qualitätswettbewerben, die zu Qualitätspreisen führen, vorstellen. Darüber hinaus ist auch denkbar, dass Schulen die Ergebnisse von Schüler- und Elternbefragungen sowie anderen Qualitätsmessungen intern und eventuell auch extern kommunizieren, um eine qualitätsorientierte Grundeinstellung der Lehrpersonen zu fördern.

Kundensicht entscheidet

Offensichtlich besteht zwischen den einzelnen Phasen des Qualitäts-

managements ein enger Zusammenhang. Insbesondere setzen Qualitätsplanung und Qualitätsprüfung klare Vorstellungen von der anzustrebenden Qualität voraus. Die anzustrebende Qualität sollte letztlich der von den Kunden (subjektiv) gewünschten Qualität entsprechen. Damit werden die Ermittlung der Anforderungen an das Bildungswesen und die einzelne Schule sowie die Bestimmung der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen zur wichtigsten Basis der qualitätsorientierten Schulführung. Naturgemäß stellt sich die Frage, ob und inwieweit derartige «unternehmerische» Überlegungen für ein gezieltes Management der Schulqualität übernommen werden können oder sollen.

Die Qualitätsbereiche einer Schule

Zur Erfassung und Beurteilung der Schulqualität lassen sich drei Qualitätsbereiche unterscheiden (Grafik 2). Diese drei Bereiche stimmen grundsätzlich mit den zentralen Handlungsgrößen eines umfassenden Management-Ansatzes, der auch auf das öffentliche Bildungswesen übertragen werden kann, überein.

1. Der Qualitätsbereich der Inputqualitäten umfasst all jene Faktoren, welche als Ressourcen oder als Rahmenbedingungen in den Leistungserbringungsprozess der Schule eingehen und mithin dessen Qualität beeinflussen. Als Beispiele werden unter anderem die Qualifikationen der Lehrkräfte, die Aufbauorganisation der Schule, die Schulleistungsfähigkeit der Schüler oder rechtliche und kulturelle Rahmenbedingungen genannt.

2. Die Prozessqualitäten beziehen sich auf das Schulleben als Ganzes. Es geht um eine Vielzahl von Faktoren wie Unterrichtsqualität, Schulklima, Zusammenarbeit der Lehrkräfte, Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe, die ihrerseits das Leistungsergebnis (Output) und dessen Wirkungen (Outcome), also die Produktqualitäten, bestimmen.

3. Wie bereits angemerkt, spielen im Rahmen von WOV-Projekten die Produktqualitäten (Output und Outcome) eine besondere Rolle. Dies hat primär damit zu tun, dass sie den geforderten Bezug zum Leistungsabnehmer herstellen und die Basis für die «Kundenorientierung» der zu beurteilenden organisatorischen Einheit bilden. Es erscheint a priori nicht ohne weiteres verständlich, was der Ausdruck «Produktqualität» im Zusammenhang mit der Schule bedeutet. Betrachten wir jedoch die Leistungsprozesse einer Schule näher, dann lassen sich einzelne Leistungsergebnisse oder eben Produkte identifizieren, zum Beispiel die Bücherausleihe der Schulbibliothek, die Lernleistungen der Schüler in einem bestimmten Fach oder die Belegung von Freikursen.

Qualitätsindikatoren und Standards

Die drei Kriterien der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität bezüg-

Das Buch zum Thema

Die Autoren dieses Beitrags sind Herausgeber des Buches «Effektive Schulführung», das



kürzlich im Haupt-Verlag erschienen ist (393 Seiten, CHF 68.-). «Effektive Schulführung» widmet sich in insgesamt 11 Fachbeiträgen namhafter Autorinnen und Autoren aus der Schulpraxis und der Wissenschaft der Einführung neuer Führungskonzepte im Bildungswesen (u.a. Rolf Dubs, Kuno Schedler, Anton Strittmatter). Im Buch finden sich verschiedene Beiträge zum Qualitätsmanagement an Schulen. Dieser Artikel lehnt sich beispielsweise eng an einen Buchbeitrag von Adrian Ritz zur Qualitätsentwicklung an.

lich der Input-, Prozess- und Produktqualitäten bilden die Grundlage der im Folgenden betrachteten Phase «Qualitätsprüfung» im Rahmen des Qualitätsmanagement-Prozesses. Um sie zu diesem Zweck einsetzen zu können, werden aussagekräftige Indikatoren zur Messung dieser generellen Qualitätsdimensionen benötigt. Es wird allgemein anerkannt, dass die Entwicklung derartiger Indikatoren Probleme aufwirft, deren Lösung weitgehend von der spezifischen Schulsituation abhängt.

Mit dem in Grafik 3 dargestellten Variablenmodell zur Erfassung der Schulqualität wird eine erste (grobe) Liste von Qualitätsindikatoren vorgeschlagen. Dabei werden unter Qualitätsindikatoren Kriterien verstanden, mit deren Hilfe die Qualität umschrieben und erfasst wird. Zur Ableitung der Qualitätsindikatoren eignen sich primär drei Quellen:

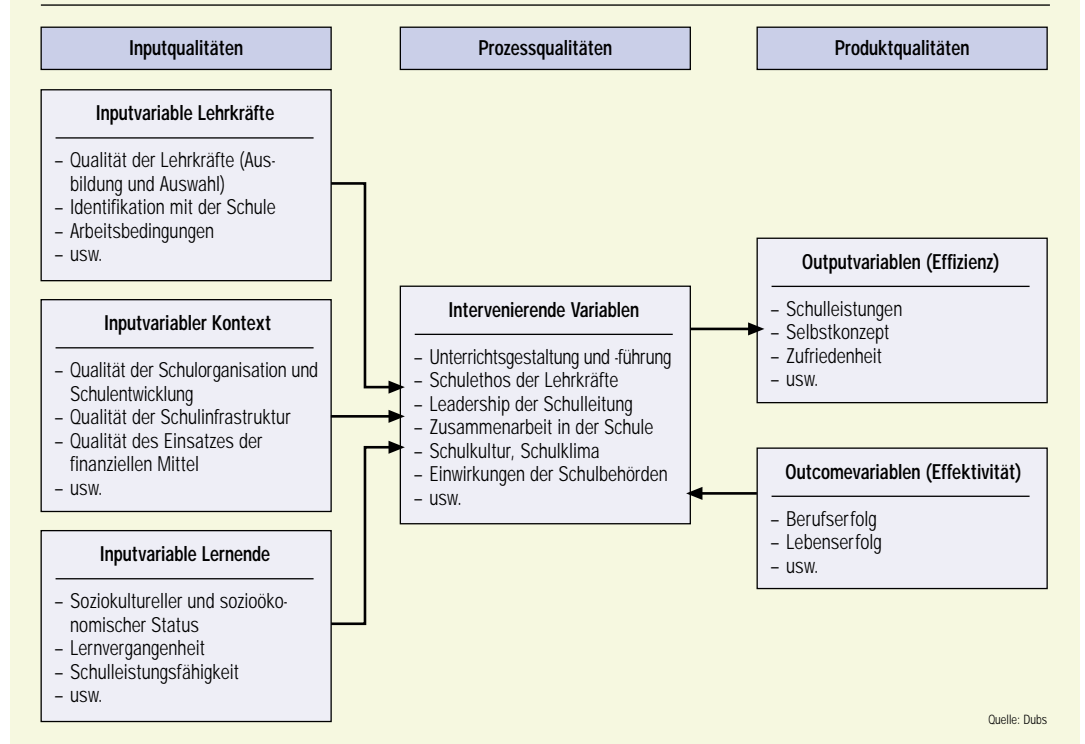
1. Der Lehrplan der Schule.
 2. Weitere Zielsetzungen der Schule, die erzieherischen Zielvorstellungen der Lehrkräfte sowie die Erwartungen von Behörden und Eltern.
 3. Das Leitbild der Schule als sehr gute Grundlage für die Ableitung von Qualitätsindikatoren.
- Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass zur Anwendung der Qualitätsindikatoren Qualitätsstandards benötigt werden, die Mindestvoraussetzungen umschreiben, damit die Schulqualität für einen bestimmten Qualitätsindikator genügend ist.

**«Harte Vergleiche»:
Wirtschaftlichkeit**

Das dritte Basiskriterium neben der Effizienz und Effektivität zur Beurteilung von Schulen, die Wirtschaftlichkeit, ist kein Bestandteil klassischer Qualitätsmanagementsysteme. Auch im Variablenmodell wird das Kriterium nicht integriert und damit getrennt von den eigentlichen Qualitätsfragen behandelt.

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung konkreter Beurteilungsmassstäbe nimmt das Kriterium ebenfalls eine Sonderstellung ein.

Variablen zur Erfassung der Schulqualität



Grafik 3

Als quantitative, vergleichsweise leicht in Geldeinheiten erfassbare Variable bietet es viele interessante Ansatzpunkte zur Entwicklung von Indikatoren, die «harte Vergleiche» ermöglichen, welche bisher im öffentlichen Sektor und besonders im Bildungsbereich weitgehend unbeachtet blieben.

Es kann zwischen Input- sowie Output- und Outcome-Indikatoren unterschieden werden:

Input-Indikatoren wären etwa die Ausgaben pro Schüler und Jahr je Schule, die Ausgaben für Lehrpersonal und für die Schulverwaltung, beide pro Schüler und Jahr je Schule. Beispiele für (Input-) **Output-Indikatoren** sind das Verhältnis des Mittlereinsatzes zu den Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler (jedes Jahr/beim Abschluss) oder das Verhältnis der Personalkosten zu den Lernleistungen (oder zur Zufriedenheit usw.).

Zu den (Input-) **Outcome-Indikatoren** gehören das Verhältnis der eingesetzten Mittel zur Anzahl der erfolg-

reichen Übertritte in eine höhere Schule oder das Verhältnis der eingesetzten Mittel zur Anzahl der Übertrittenden mit erfolgreichem Abschluss.

Balance halten

Es ist nicht auszuschliessen, dass gerade die einfache und gleichzeitig «harte» Messbarkeit der Wirtschaftlichkeits-Indikatoren dazu verleiten kann, diesen im Rahmen der WOV grössere Bedeutung einzuräumen als den schwieriger anwendbaren Qualitätsindikatoren. Um der hiermit verbundenen Gefahr einer «Ökonomisierung der Bildung» zu begegnen, sollte deshalb zu Recht gefordert werden, dass WOV weder ein eindimensionales Sparmodell, noch eine Möglichkeit der Eltern und Politiker, die Lehrerschaft zu disziplinieren, sein darf. Eine sinnvolle Anwendung der WOV in Schulen bedingt demnach eine ausgewogene Berücksichtigung von Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in einer ganzheitlichen Betrachtung.