

Qualitätsmanagement im berufsbildenden Schulwesen in Österreich

Der Qualitätsregelkreis als Kernelement der *Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB)*

QIBB – die österreichische *Qualitätsinitiative Berufsbildung*

Qualitätsmanagement mit dem Fokus auf Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung blickt im österreichischen berufsbildenden Schulwesen bereits auf eine längere Geschichte zurück. Im Gegensatz zu Deutschland und zur Schweiz, die mit einem vergleichbaren dualen System ebenfalls über eine berufliche Erstausbildung mit breiter gesellschaftlicher Akzeptanz verfügen, weist Österreich mit einem starken berufsbildenden Vollzeitschulwesen eine Besonderheit auf: Etwa gleich viele SchülerInnen der Alterskohorte zwischen 14 und 19 Jahren sind in Vollzeitschulen wie im dualen System, insgesamt sind das immerhin 80% aller Jugendlichen dieser Altersgruppe (vgl. Babel 2008; siehe auch www.berufsbildendeschulen.at).

Mit QIBB, der Qualitätsinitiative Berufsbildung (www.qibb.at), wird seit 2004 die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems im österreichischen berufsbil-

den Schulwesen vorangetrieben. QIBB wird inzwischen nahezu flächendeckend an rund 650 berufsbildenden Schulen mit ca. 330.000 SchülerInnen und 27.000 LehrerInnen aus allen Schulbereichen umgesetzt (vgl. BMUKK, 2010, S. 10). Dass die Anfänge von QIBB bzw. die Befassung mit dem Thema Qualität und Qualitätsmanagement (QM) im österreichischen Schulwesen bereits wesentlich weiter zurückdatieren (bis 1994), ist ausführlich beschrieben in Gramlinger, Nimac & Jonach, 2010, S. 187ff.

Das Qualitätsmanagementsystem QIBB umfasst sowohl pädagogische (Lehr-/Lern-) Prozesse als auch Verwaltungsprozesse, also jene Prozesse, die die Rahmenbedingungen für Lehr- und Lernprozesse bereitstellen sollen (vgl. BMUKK, 2011, S. 41). QIBB bezieht außerdem alle Ebenen des Schulsystems (Schulebene/Landesebene/Schulaufsicht, Bundesebene/BMUKK) mit ein. Das bedeutet, dass die entwickelten Prozesse und Instrumente (z.B. Planungsinstrumente, Evaluationsinstrumente, Berichtssysteme, Zielvereinbarungsgespräche usw.) nicht nur

in den Schulen, sondern auch auf Ebene der Schulaufsicht und des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK), Sektion Berufsbildung, angewendet und umgesetzt werden (vgl. Babel, 2008).

Auf den verschiedenen Ebenen sind deshalb FunktionsträgerInnen vorgesehen, die für die strategische bzw. operative Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems verantwortlich sind: Auf Schulebene sind dies der/die SchulleiterIn und der/die SchulqualitätsprozessmanagerIn, auf Landesebene der/die LandesschulinspektorIn und der/die LandesqualitätsprozessmanagerIn, auf Ebene des Unterrichtsministeriums gibt es FachabteilungsleiterInnen für die verschiedenen Schulbereiche und den/die BundesqualitätsprozessmanagerIn. Diese Funktionen sind in allen Schulbereichen bis auf die Berufsschulen (aufgrund unterschiedlicher gesetzlicher Rahmenbedingungen) bereits implementiert, d.h. die Aufgaben werden schon seit einigen Jahren von den verantwortlichen Personen wahrgenommen. Die Qualitätsarbeit in den Schulen wird natürlich nicht allein von den FunktionsträgerInnen umgesetzt, sondern von einem weitaus größeren Personenkreis – im Idealfall z.B. dem gesamten Kollegium an einer Schule; dennoch nehmen diese FunktionsträgerInnen Schlüsselrollen ein.

Wie setzt man ein QM-System für 650 berufsbildende Schulen um?

Die konzeptionelle Basis für das Qualitätsmanagementsystem QIBB kam aus dem Bereich der technisch-gewerblichen Schulen; dieser Schulbereich war auch der erste, der sich (ab 2004) mit der Implementierung von QIBB beschäftigte. Allerdings wurde von Anfang an daran gedacht, ein System zu schaffen, das möglichst alle berufsbildenden Schulbereiche umfassen sollte.

Für die österreichische berufliche Erstausbildung wurde schließlich der Qualitätsregelkreis nach W. Edwards Deming (Plan-Do-Check-Act-Modell; Deming 2008) als Basiskonzept übernommen. Dieses Konzept diente als Grundlage für die Entwicklung der für die österreichischen Berufsbildenden Schulen passend und geeignet erscheinenden Prozesse und Instrumente, mit denen schließlich die Eckpfeiler eines Qualitätsmanagementsystems errichtet wurden. Für berufsbildende Schulen naheliegend war der Bezug auf ein Industrie- bzw. Produktionsmodell; allerdings wurde kein fertig entwickeltes, in sich konsistentes Qualitätsmanagementsystem wie z.B. ISO 9001 oder EFQM übernommen, vielmehr wurde ein QM-Basiskonzept zu einem QM-System weiterentwickelt.

Dasselbe Grundkonzept (der Qualitätsregelkreis nach Deming) wurde – unter maßgeblicher österreichischer Beteiligung (vgl. Horschinegg, 2010) – auch auf europäischer Ebene im Rahmen der europäischen Berufsbildungspolitik zur Umsetzung vorgeschlagen. Das Kernkonzept des Europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (EQAVET) stellt wiederum der Qualitätsregelkreis dar: Der Bezugsrahmen umfasst einen Qualitätssicherungs- und -verbesserungszyklus, der die Bereiche Planung, Umsetzung, Evaluierung sowie Überprüfung der Berufsbildung abdeckt und unterstützt; er wird durch gemeinsame Qualitätskriterien und als Richtgrößen zu verstehende Deskriptoren sowie Indikatoren ergänzt (vgl. EU-Parlament und Rat 2009). Die EQAVET-Empfehlung stellt einen sehr allgemeinen Rahmen dar, der unterschiedlichste Umsetzungsvarianten in den Mitgliedstaaten – unter Berücksichtigung der besonderen nationalen Gegebenheiten – ermöglicht. Für Österreich brachte die hohe Kompatibilität im Hinblick auf das gewählte Grundmodell aus Sicht der AutorInnen bisher durchaus Vorteile: Europäische Impulse und Entwicklungen konnten

als Treiber für die nationale Umsetzung genutzt werden und umgekehrt konnten nationale Bedarfslagen gut in den europäischen Prozess und das Europäische Netzwerk für Qualität in der Berufsbildung (EQAVET-Netzwerk) integriert werden (vgl. Gramlinger, Nimac & Jonach, 2010).

Der Qualitätsregelkreis in QIBB

Bei der Entwicklung von QIBB haben, wie bereits ausgeführt, die Ideen des amerikanischen Physikers, Statistikers und Wirtschaftspioniers W. Edwards Deming eine zentrale Rolle gespielt. Während bis in die 50er Jahre des 20. Jahrhunderts Produktionsprozesse einer linearen Dreischritt-Logik folgten („design it – make it – try to sell it“), propagierte Deming ein Kreis-Modell in vier Schritten („design it – make it – put it on the market – test the product in service & find out what the user thinks of it“, vgl. Deming, 2008, S. 180f.) und damit den Gedanken der ständigen Verbesserung (bzw. des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, KVP). Das Qualitätsmanagementsystem dient dazu, die jeweiligen Leistungen der zunächst industrielle Waren produzierenden Organisation ständig zu verbessern, wobei, wie Deming betont, es der Endverbraucher ist, der über die Qualität entscheidet („continual improvement of satisfaction of the consumer“).

Die Anwendung eines zunächst nur für den Produktionsbereich entwickelten Modells auf Berufsbildungsorganisationen mit ihren Besonderheiten und Lehr-/Lernprozessen als komplexen Kernaufgaben kann durchaus kritisch hinterfragt werden. Abgesehen von vielen Unterschieden (Bildungsprozesse sind nicht mit Produktionsketten vergleichbar, SchülerInnen sind keine KundInnen im klassischen Sinn) scheint die Kernidee des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dennoch grundsätzlich auch in Bildungsorganisationen gut umsetzbar zu sein.

Der PDCA-Kreis (vgl. Deming, 2008, S. 88) als Modell der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung besteht aus vier Phasen, die als fortlaufender, d.h. nie endender Prozess zu verstehen sind:

Plan: In einer Planungsphase werden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung z.B. auf Basis eines Arbeitsprogramms entwickelt.

Do: Die geplanten Maßnahmen werden in einer Organisation 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.

Der PDCA-Kreis wurde für QIBB übernommen und lässt sich darin wie folgt veranschaulichen:

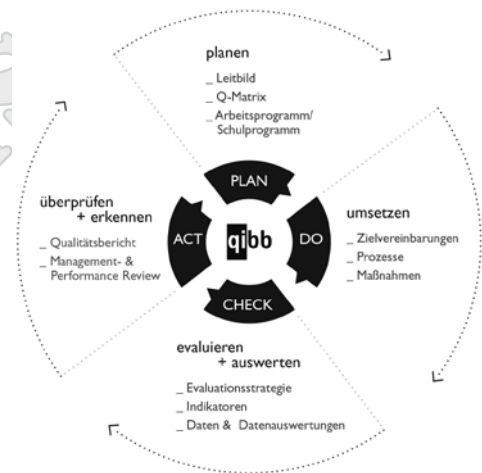


Abbildung 1: Der QIBB-Qualitätsregelkreis

Den Phasen des Qualitätsregelkreises nach Deming wurden entsprechende Instrumente zugeordnet, die die Umsetzung der jeweiligen Phase auf der jeweils betroffenen Ebene (Schulen, Schulaufsicht, BMUKK) unterstützen sollen. Konkret sieht diese Umsetzung in den verschiedenen Phasen folgendermaßen aus (vgl. www.qibb.at/de/qualitaetskreislauf.html):

Plan: Das zentrale Planungsinstrument in QIBB ist das Schul- bzw. Arbeitsprogramm, das die Planung der mittel- und kurzfristigen Ziele enthält. Wichtige Grundlagen für die Planung und Umsetzung ausgewählter Ziele und Vorhaben in den Schul- bzw. Arbeitsprogrammen sind das Leitbild (langfristige Zielorientierung, Selbstverständnis) und die Qualitätszielematrix (Schlüsselprozesse, lang- und mittelfristige Ziele).

Do: Die geplanten Maßnahmen werden auf den jeweiligen Ebenen (Schulen, Schulaufsicht, BMUKK) umgesetzt. Konkret bedeutet dies für Schulen die Umsetzung des jeweils aktuellen Schulprogramms, für die darüberliegenden Ebenen die Umsetzung der jeweiligen Arbeitsprogramme.

Check: Evaluation (Individual- und Systemfeedback) wird im Rahmen von QIBB in erster Linie als Selbstevaluation durchgeführt. Über die QIBB-Evaluationsplattform werden online entsprechende Unterstützungsinstrumente für die Schulen (z.B. Fragebögen, Erhebungsraster) angeboten. Mit Peer Review in QIBB gibt es seit 2009 auch ein freiwilliges externes Evaluationsverfahren zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung am Schulstandort (vgl. www.peer-review-in-qibb.at).

Act: Die Grundlage für die Planung und Umsetzung der Ziele ist das Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch zwischen den Führungskräften der beiden jeweils zuständigen Managementebenen (z.B. SchulleiterIn – Schulaufsicht, Schulaufsicht – FachabteilungsleiterIn im BMUKK), das wiederum auf dem Qualitätsbericht beruht. Dieser enthält einen Rückblick (Bilanz) unter Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse sowie einen Maßnahmenplan mit strategischen und operativen Zielen. In QIBB berichtet jede Einrichtung an die jeweils übergeordnete Managementebene (z.B. Schule an Schulaufsicht usw.).

Lessons learned: Erfahrungen aus sieben Jahren Aufbau und Umsetzung

Das österreichische berufsbildende Schulwesen verfügt über eine inzwischen mehrjährige Erfahrung mit der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems im Rahmen von QIBB. 2004 haben die ersten Schulen – in Form eines Projektes – begonnen, Instrumente und Prozesse zu implementieren; seit dem Schuljahr 2006/07 wird QIBB nahezu flächendeckend an den Standorten aller berufsbildenden Schulbereiche in Österreich umgesetzt (vgl. BMUKK, 2011, S. 41).

Aus Sicht der AutorInnen ist es inzwischen weitgehend gelungen, eine Qualitäts- und Feedbackkultur auf den verschiedenen Systemebenen aufzubauen und anfängliche Widerstände und Misstrauen gegenüber dieser neuen Governance-Struktur zumindest teilweise abzubauen. Viele AkteurInnen im System haben gelernt, mit den angebotenen QM-Instrumenten umzugehen und sie angemessen einzusetzen, die Steuerung über Zielvereinbarungsgespräche hat sich eingespielt und das Rollenverständnis der AkteurInnen auf den verschiedenen Systemebenen wurde gestärkt. Aus diesem Implementierungsprozess heraus, der von den AutorInnen seit 2007 über ARQA-VET (Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung) unterstützt wird, gibt es eine Reihe von Erfahrungen und Erkenntnissen (nicht im Sinne von validen Daten, sondern aus vielen Gesprächen und der Arbeit mit Involvierten), die hier abschließend dargestellt werden sollen:

- Der Aufbau eines Qualitätsmanagements in einem Mehrebenensystem (Schule, Schulaufsicht, BMUKK) benötigt ausreichend Zeit. Die AkteurInnen auf den verschiedenen Ebenen müssen sich zunächst mit dem Aufbau und der Etablierung einer professionellen Evaluationskultur vertraut machen und sich ihrer Rollen und Aufgaben

- vergewissern. Systematische Fortbildung und Personalentwicklung spielen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle.
- Das gesamte Qualitätsmanagementsystem muss möglichst praktikabel und anwenderfreundlich sein – das gilt besonders für die zur Anwendung kommenden Instrumente. Ausreichende Informationen über die Funktion und Bedeutung der Instrumente im Qualitätsregelkreis (PDCA) sowie über das Zusammenspiel der einzelnen Instrumente sind essentiell.
 - Top-down- und bottom-up-Prozesse (also zentrale Schwerpunktsetzungen und schulspezifische Zielbestimmungen) sollten einander idealerweise ergänzen. In QIBB gibt es die Möglichkeit, Bundes- und Landeschwerpunkte (erstere legt das BMUKK fest, letztere die Schulaufsicht) zu implementieren; darüber hinaus hat aber auch jede einzelne Schule die Möglichkeit, sich eigenen Themen und Schwerpunkten im Rahmen der schulinternen Qualitätsarbeit zu widmen. Die Rechenschaftslegung erfolgt über die Selbstevaluation und die damit verbundenen Qualitätsberichte. Die externe Evaluation (Peer Review in QIBB) ist bewusst als freiwilliges, schulentwicklungsorientiertes bottom-up-Modell implementiert worden.
 - Die Steuerung über Ziele „von oben“ (Ministerium, Schulaufsicht) muss mit Maß erfolgen. Zu viele Zielvorgaben in zu kurzen Zeiträumen können von den jeweils darunterliegenden Ebenen nicht (zufriedenstellend) umgesetzt werden, was zu entsprechenden Widerständen führt.
 - Der Blick auf den gesamten Qualitätsregelkreis (PDCA) und die Dissemination desselben ist essentiell für die Implementierung eines nachhaltigen QM-Systems. Die Überbetonung einzelner Phasen (z.B. Check – Evaluation) führt zu einer verzerrten Sichtweise auf den verschiedenen Systemebenen (z.B. Qualitätsmanagement =Evaluation).
 - Ein Unterstützungssystem (z.B. über Handreichungen, Fortbildung, Online-Plattformen, Koordinationsstellen, FunktionsträgerInnen usw.) ist für die Umsetzung aller Phasen des Qualitätsregelkreises wichtig. Von zentraler Bedeutung ist die Unterstützung jedoch in Phase vier (Act): Insbesondere Schulen müssen dabei unterstützt werden, von Evaluationsergebnissen zu Maßnahmen zu kommen, damit der Qualitätsregelkreis tatsächlich geschlossen werden kann.

In allen genannten Punkten besteht durchaus noch Entwicklungsbedarf in QIBB, das immer noch als „junge Initiative“ zu bezeichnen ist (die Implementation von QM-Systemen, egal ob in Unternehmen oder in Bildungsinstitutionen, benötigt einfach ausreichend Zeit). Die Herausforderung für die nächsten Jahre wird ein „Relaunch“ des gesamten Systems sein, der vor allem die Überarbeitung zentraler Instrumente (z.B. Qualitätshandbücher, Qualitätsberichtsstrukturen, Datenerfassung) betreffen wird. Ausständig und notwendig ist eine erste Metaevaluation von QIBB, die bereits vorgesehen ist und wertvolle Rückschlüsse auf die Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems liefern könnte.

Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung ist nicht nur für die einzelnen Subsysteme auf den verschiedenen Ebenen das Ziel, auch für das Gesamtsystem QIBB gilt die gleiche Notwendigkeit im Sinne des Qualitätsregelkreises.

Literatur

- Babel, Helene (2008). Informiertes Verwaltungshandeln in der Berufsbildung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Spezial 3. http://www.bwpat.de/ATspezial/babel_atspezial.pdf (10.6.2011).
- BMUKK (2011). Berufsbildende Schulen in Österreich. Eine Informationsbroschüre der Sektion Berufsbildung. Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Sektion Berufsbildung, Wien.

BMUKK (Hrsg.) (2010). Zahlenspiegel 2010. Statistiken im Bereich Schule und Erwachsenenbildung in Österreich. Wien: Eigenverlag.

Deming, W. Edwards (2008). Out of the Crisis. Cambridge/London: The MIT Press.

EU-Parlament und Rat (2009). Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung vom 18. Juni 2009 (2009/C 155/01). <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:DE:PDF> (10.6.2011).

Gramlinger, Franz, Nimac, Gabriela & Jonach, Michaela (2010). Qualität in der beruflichen Erstausbildung: europäische Politik und österreichische Umsetzungsstrategien. In P. Schlögl & K. Dé (Hrsg.),

Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes. Bielefeld: transcript, S.180–193.

Horschinegg, Jürgen (2010). Interview mit ARQA-VET. Wien. Interview-Transkript: http://www.arqa-vet.at/fileadmin/download_files/interview-jh_06-09-2010.pdf (10.6.2011).

Internetquellen

www.arqa-vet.at

www.berufsbildendeschulen.at

www.peer-review-in-qibb.at

www.qibb.at



Michaela Jonach, Dr.,
*Qualitätsexpertin bei
ARQA-VET seit 2008.*



Franz Gramlinger, Dr.,
*Leiter von ARQA-VET seit
2007, Mitherausgeber
von bwp@ seit 2001.*



Gabriela Wulz, Dr.,
*Evaluationsexpertin,
zuständig für Peer
Review in QIBB bei
ARQA-VET seit 2008.*