



QmbS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Band 3:
Prozesssteuerung



QmbS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Das Handbuch besteht aus fünf Broschüren zu folgenden Themen:

1. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an beruflichen Schulen

Entwicklungsgeschichte von QmbS, Überblick über die einzelnen Elemente

2. Schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV)

Entwicklung eines schulischen Qualitätsverständnisses in Form von Zielen und Erfolgsindikatoren

3. Prozesssteuerung

Schaffung geeigneter Arbeitsstrukturen, Nutzung der Methoden zur Steuerung der Qualitätsentwicklung

4. Individualfeedback

Einsatz des Individualfeedbacks für die berufliche Weiterentwicklung von Lehrkräften und Führungskräften

5. Interne Evaluation

Einholen von Rückmeldungen über das Erreichen der selbstgesetzten Ziele und die Wirksamkeit von Maßnahmen, Bestandsaufnahmen, Monitoring



STAATSIINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

QMBS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

**Band 3:
Prozesssteuerung**

München 2020

1. Welche Elemente kennzeichnen eine systematische Qualitätsentwicklung? Der Demingkreis	3
1.1 Plan – Ziele setzen und Maßnahmen planen	3
1.2 Do – Maßnahmen umsetzen	6
1.3 Check – Zielerreichung und Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen	6
1.4 Act – Konsequenzen ziehen: Entscheiden und Handeln	7
2. Welchen Beitrag leistet die Prozesssteuerung bei der Qualitätsentwicklung der Schule?	10
2.1 Motor der Qualitätsarbeit: Motivation und Engagement	10
2.2 Strukturen für die Qualitätsarbeit	12
2.3 Steuerung der Qualitätsarbeit	13
2.4 Entwicklung auf institutioneller und individueller Ebene	14
3. Welche Arbeitsstrukturen haben sich an QmbS-Schulen bewährt?	17
3.1 Das QmbS-Team	17
3.2 Die Rolle der Schulleiterin bzw. des Schulleiters	21
3.3 Aufgaben der Fachbetreuerinnen und -betreuer und der Abteilungsleiterinnen und -leiter	22
3.4 Aufgaben der Arbeitsgruppen	23
3.5 Das QmbS-Beratertandem	23
4. Welchen Nutzen hat das Projektmanagement für die professionelle Prozesssteuerung?	24
5. Welche Faktoren kennzeichnen eine gelingende Prozesssteuerung?	26
5.1 Beteiligung der Lehrkräfte	26
5.2 Information und Kommunikation	27
5.3 Verbindlichkeit durch die Schulleitung	28
5.4 Transparenz der Qualitätsarbeit	29
5.5 Agilität des Qualitätsmanagements	29
6. Wie kann man mit Bedenken und Widerständen im Kollegium umgehen?	32
7. Wie erfolgt die Dokumentation der Qualitätsarbeit?	34
8. Ausblick: Wie können Erfolg und Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung sichergestellt werden?	35
Literatur	37



1. Welche Elemente kennzeichnen eine systematische Qualitätsentwicklung? Der Demingkreis

Das Urmodell einer systematischen Qualitätsentwicklung, der pdca-Zyklus – darauf wurde bereits hingewiesen (vgl. Handbucheil „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an beruflichen Schulen“) – wurde Mitte des letzten Jahrhunderts von William Edwards Deming entwickelt und bestimmt seither die Diskussion um das Qualitätsmanagement. Ein Schulentwicklungsprozess beginnt demnach mit einer Planungsphase: Auf der Basis des schulspezifischen Qualitätsverständnisses (SQV) und der dadurch gesetzten Standards für die eigene Arbeit (s. Handbucheil „Schulspezifisches Qualitätsverständnis“, Kap. 1)

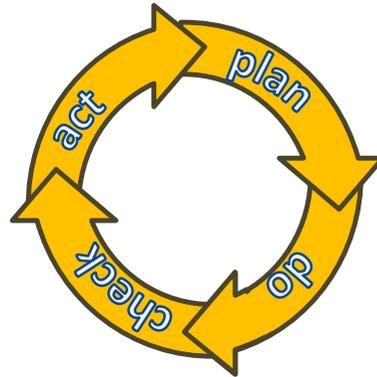


Abb. 1: Deming-Kreis/pdca-Zyklus

werden Ziele formuliert und Maßnahmen geplant („plan“), die dann systematisch umgesetzt werden („do“). Dazu bedarf es einer wirksamen Prozesssteuerung: verlässliche Arbeitsstrukturen und ein methodisches Repertoire zur Gestaltung von Change-Management-Prozessen. Die Phase „check“ umfasst bei QmbS drei Rückmeldesysteme: die externe Evaluation, die interne Evaluation und das Individualfeedback. In der abschließenden Phase „act“ geht es um evidenzbasierte Qualitätsentscheidungen: Die Erkenntnisse aus den Rückmeldesystemen werden analysiert und bewertet und auf dieser Grundlage wird über das weitere Vorgehen, die weiterführenden Ziele und die Richtung der künftigen Qualitätsentwicklung entschieden. Auf organisationaler Ebene bereiten das QmbS-Team als zentrale Steuergruppe für die Qualitätsarbeit, der auch die Schulleiterin oder der Schulleiter angehört (s. unten Kap. 3.1), die weiterführenden Ziele und Schritte vor, die dann von der Lehrerkonferenz und ggf. von weiteren Gremien an der Schule beschlossen werden.

Eine nachhaltige Qualitätsarbeit hängt davon ab, ob es den Akteuren auf den verschiedenen Ebenen (Schule, Abteilung, Fachschaft) gelingt, den Qualitätskreislauf für jedes Vorhaben vollständig zu durchlaufen (vgl. dazu auch Landwehr & Steiner, 2008).

1.1 Plan – Ziele setzen und Maßnahmen planen

Die erste Phase „plan“ beginnt mit dem Aufgreifen von Handlungsfeldern für die Qualitätsentwicklung, noch vor den ersten Präzisierungen von Zielen im Rahmen eines strukturierten SQV-Prozesses (s. Handbucheil „Schulspezifisches Qualitätsverständnis“, Kap. 2).

Insbesondere das QmbS-Team stellt sich die Frage, welche Handlungsfelder für die schulische Qualitätsentwicklung bedeutsam sind:

- Hat ein Handlungsfeld eine hohe Priorität für die gesamte Schulgemeinschaft oder ist es nur für einen bestimmten Personenkreis an der Schule bedeutsam?
- Welchen Einfluss haben schulische Akteure auf Veränderungen im jeweiligen Handlungsfeld?

- Welche personellen und sachlichen Ressourcen werden für die Durchführung von zielführenden Maßnahmen aller Voraussicht nach benötigt?
- Wird sich die Qualitätsentwicklung spürbar auf die Arbeit der Lehrkräfte und insbesondere auf deren unterrichtliche Tätigkeit auswirken?
- Kann die Mitwirkung von Bildungspartnern oder von Schülerinnen und Schülern die Qualitätsentwicklung befördern und wie können diese Gruppen wirksam eingebunden werden?
- Können die Schülerinnen und Schüler die Qualitätsentwicklung während ihrer Zeit an der Schule nachvollziehen und Gewinn daraus ziehen?

Solche Überlegungen sind wichtig für ein professionelles schulisches Projektmanagement (s. unten Kap. 4), bei dem schon zu Beginn eine sachgerechte Abwägung einzelner Aspekte vorgenommen wird. Nachdem sich die Schule bzw. einzelne Personengruppen auf zentrale Handlungsfelder geeinigt haben, beginnt der vierstufige SQV-Prozess, bei dem Grundlagen geklärt, Ziele bestimmt und exakt formuliert und Erfolgsindikatoren definiert werden (s. Handbucheil „Schulspezifisches Qualitätsverständnis“, Kap. 3).

Nach der Festlegung von Handlungsfeldern und der Verständigung auf konkrete Ziele werden zielführende Maßnahmen geplant, die in einem Handlungsplan dokumentiert werden.

Handlungsplan für jedes Ziel¹

Während der Implementationsphase von QmbS wurden von den Schulen in Zusammenarbeit mit dem QmbS-Beratertandem (s. unten Kap. 3.5) verschiedene Modelle für solche Handlungspläne erarbeitet. Ein Handlungsplan wird von den Schulen auch für die Zielvereinbarung im Nachgang einer externen Evaluation (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, Qualitätsagentur, 2012) sowie für das Schulentwicklungsprogramm (Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2014) erwartet. Daher ist es ratsam, eine Dokumentationsvorlage zu verwenden, die für alle Bereiche der Qualitätsentwicklung an der Schule geeignet ist. Ein solcher Handlungsplan zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

¹ In der Broschüre „Schulentwicklungsprogramm – Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung“ (Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2014) wird zwischen einem „Handlungsprogramm“ mit Zielen, Maßnahmen und Indikatoren der Zielerreichung (S. 17) und einem „Umsetzungsplan“ mit Meilensteinen, Terminen und den verantwortlichen Personen (S. 20) unterschieden. Ein solcher „Umsetzungsplan“ firmiert im „Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen“ (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, Qualitätsagentur, 2012) unter dem Titel „Handlungsvereinbarung“. Im QmbS-Modell sind Ziele und Zielklärungsprozesse dem SQV (Zieltableau) und die weiteren Schritte zur Einlösung der Ziele der Prozesssteuerung (Handlungsplan) zugeordnet.



Elemente des Handlungsplans für jedes Ziel:

- Konkrete Formulierung des Ziels (ggf. Teilziel)
- Bestimmung der Indikatoren für die Zielerreichung
- Auflistung der geplanten Maßnahmen (Was?)
- Klärung von Verantwortlichkeiten (Wer?)
- Termine für Arbeitsschritte und Produkte (Meilensteine) und den Abschluss der Maßnahmen (Wann?)
- Stand der Bearbeitung
- Erfolgsüberprüfung (Check): Sind die Maßnahmen erfolgt und die notwendigen Konzepte erstellt, werden sie im Schulalltag umgesetzt und praktiziert und entfalten sie auch die erwartete Wirkung (vgl. Handbucheil „Schulspezifisches Qualitätsverständnis“, Kap. 6.4)?

Nachfolgend ist ein mögliches Muster für den Handlungsplan an der Schule dargestellt:²

Ziel		Indikatoren für die Erfolgsüberprüfung:		
		•		
		•		
Maßnahmen	Verantwortliche(r):	Stand der Bearbeitung	Termin	Check

Der Handlungsplan enthält alle Maßnahmen, die für das Erreichen eines Ziels notwendig erscheinen: Sind die materiellen und konzeptionellen Voraussetzungen für die geplanten Maßnahmen gegeben? Müssen Fortbildungen für die Lehrkräfte geplant werden, damit die Lehrkräfte in der Lage sind, die Maßnahmen im Unterricht auch umzusetzen? Weiß man schon etwas über den Erfolg der Maßnahmen? Welche Konsequenzen wurden aus eventuell bereits erfolgten internen Evaluationen (Überprüfung der Zielerreichung) abgeleitet? Welche Anschlussziele sind daraufhin in Angriff genommen worden?

Im Handlungsplan nimmt das QmbS-Team auch eine Ressourceneinschätzung vor: Es prüft, ob die Maßnahmen durch das schulische Projektmanagement solide budgetiert und mit Ressourcen ausgestattet sind und ob geeignete Arbeitsstrukturen geschaffen sind, damit die Lehrkräfte nachhaltig im entsprechenden Handlungsfeld

² Bewährte Materialien und Tools aus der praktischen QmbS-Arbeit finden sich unter: <http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/>

tätig sein können. Können z.B. Anrechnungsstunden für bestimmte Projekte gewährt werden? Gibt es fest verankerte, gemeinsame Zeitfenster für Arbeitsgruppen, die mit der Entwicklung und Umsetzung einer Maßnahme betraut sind?

In der Phase „plan“ haben das QmbS-Team und die Schulleitung eine wichtige vorausschauende und planerische Rolle inne. Insbesondere strategische Entscheidungen zu schulischen Schwerpunktsetzungen und die Veränderung von Arbeitsstrukturen erfordert von den Verantwortlichen viel Geschick, damit sie auch Akzeptanz finden.

1.2 Do – Maßnahmen umsetzen

Nach der Planung der Maßnahmen erfolgt deren konkrete Umsetzung. Im Fokus dieser Phase steht das Tun („do“) der Arbeitsgruppen bzw. der Fachschaften und Abteilungen. Eine wichtige Voraussetzung für die nun folgende Arbeit ist die Klärung der Rollen zwischen Arbeits-/Projektgruppen und dem QmbS-Team. Während die Mitglieder der Arbeitsgruppe die geplanten Schritte gemäß dem vorliegenden Handlungsplan umsetzen, fällt dem QmbS-Team eine koordinierende und unterstützende Aufgabe zu. Um den Überblick über alle Maßnahmen der Schule zur Qualitätsentwicklung zu behalten, erstellen bzw. aktualisieren QmbS-Team und Schulleitung das Schulentwicklungsprogramm. Darin sind die vereinbarten Ziele und Maßnahmen, später auch die Ergebnisse von Evaluationen und Erfolgsüberprüfungen und die daraus abgeleiteten Konsequenzen für die weitere Qualitätsentwicklung der Schule dokumentiert.

Die kontinuierliche Kommunikation des QmbS-Teams mit den Projektverantwortlichen fördert die erfolgreiche Umsetzung der Vorhaben ebenso wie eine transparente Darstellung des jeweiligen Entwicklungsstandes. Die gelungene Umsetzung der Maßnahmen sollte angemessen durch die Schulleitung oder das QmbS-Team gewürdigt werden. Dies kann im Rahmen von Konferenzen der Schule (z. B. Jahresabschlusskonferenz) erfolgen. Erfolgreiche Qualitätsentwicklung wird an dieser Stelle für alle Kolleginnen und Kollegen wahrnehmbar und die Motivation wird gestärkt, sich weiter für die Qualitätsarbeit an der Schule zu engagieren.

1.3 Check – Zielerreichung und Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen

Der dritten Phase „check“ können insgesamt drei QmbS-Bausteine zugeordnet werden, die in den entsprechenden Teilen des Handbuchs detailliert beschrieben sind. Über das Individualfeedback holt sich eine Einzelperson Rückmeldungen zu Ausschnitten ihrer beruflichen Tätigkeit. Die interne Evaluation bietet der Schule oder einem Teilbereich, z. B. einer Fachschaft oder einer Arbeitsgruppe, ein Instrumentarium, um eigenverantwortlich Bestandsaufnahmen durchzuführen, Rückmeldungen darüber, ob ein Ziel erreicht werden konnte, einzuholen oder ein systematisches Monitoring zu betreiben (vgl. Handbuchteil „Interne Evaluation“, Kap. 3). Die externe Evaluation liefert aus einer Außenperspektive Informationen über den Status quo einer Schule.

Nachdem also zielführende Maßnahmen durchgeführt wurden bzw. sich Veränderungsprozesse etabliert haben, besteht der Anspruch, diese Entwicklung anhand valider Daten zu überprüfen.



Vor einer solchen Prüfung sollten im QmbS-Team folgende Fragen erörtert werden:

- Wie lange sind die Maßnahmen, mit denen man ein Ziel zu erreichen sucht, bereits implementiert? Werden sie auch uneingeschränkt praktiziert? Sind schon erste Wirkungen zu erwarten (vgl. Handbucheil „Schulisches Qualitätsverständnis“, Kap. 6.4)?
- Soll ein einzelnes Ziel überprüft werden oder können mehrere Ziele zusammenfassend evaluiert werden?
- Sind den Beteiligten,³ dem QmbS-Team und der Arbeitsgruppe, die sich um die Umsetzung von zielführenden Maßnahmen kümmert, die Indikatoren der zu überprüfenden Ziele klar?
- Von wem soll eine Rückmeldung eingeholt werden (Lehrkräfte, Schüler, Ausbilder, Eltern)? Genügt die Rückmeldung von Repräsentanten der jeweiligen Gruppe oder sollen alle Personen der Gruppe befragt werden?
- In welcher Form bzw. mit welcher Methode wird evaluiert (schriftliche Befragung, Online-Befragung, Interview, Beobachtung, Datenanalyse)?
- Wie hoch ist der Aufwand für das Einholen und die Auswertung der Rückmeldungen?
- Müssen die Rückmeldungen regelmäßig – im Sinne eines Monitorings – eingeholt werden?
- Welche Resonanz erfährt das Vorhaben bei den Betroffenen einer internen Evaluation? Welche Ergebnisse erwarten sie?
- Wer ist Adressat der Ergebnisse der internen Evaluation? Mit welchen Gremien sollen die Ergebnisse erörtert werden (mit den Kolleginnen und Kollegen, den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und/oder mit Ausbildern)?
- Inwieweit und ggf. in welcher Form werden die Ergebnisse der internen Evaluation veröffentlicht?
- Wer sind die Entscheidungsträger, die darüber befinden, welche Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden?

Je klarer diese Fragen vor der tatsächlichen Überprüfung („check“) vom QmbS-Team oder den von ihm Beauftragten für die interne Evaluation beantwortet werden können, desto effizienter und zielgerichteter können die erforderlichen Informationen erhoben werden.

1.4 Act – Konsequenzen ziehen: Entscheiden und Handeln

Die vierte Phase „act“ ist, was die reine Zeitspanne betrifft, meist relativ kurz. Die hier getroffenen Entscheidungen haben jedoch eine langfristige Wirkung auf die Qualitätsentwicklung, da bisher erfolgreiche Initiativen gesichert oder Mängel durch Anpassungen behoben werden müssen.

³ Balzer & Beywl (2018) unterscheiden „Beteiligte“, die auf Initiativen oder Bildungsprogramme Einfluss nehmen können, von „Betroffenen“, Personen also, die von den Auswirkungen solcher Programme in irgendeiner Form berührt werden, selbst aber über keine Einflussmöglichkeiten verfügen (S. 46 und S. 252). Wer jeweils „beteiligt“ oder „betroffen“ ist, hängt von den Projekten und Entscheidungen der Schule ab und kann deshalb ohne Wissen darüber nicht näher spezifiziert werden.

Entscheidungen können vom QmbS-Team nur vorbereitet werden. Strategische, zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen ist der Schulleitung, manchmal auch der Lehrerkonferenz vorbehalten, denn Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement sind Führungsaufgaben. Aus diesem Grund sollte die Schulleitung auch im QmbS-Team vertreten sein (s. unten Kap. 3.2).

Um vorschnellen Entscheidungen vorzubeugen, sollten zunächst die Ergebnisse der „Check-Phase“ vor dem Hintergrund der ursprünglichen Zielsetzung(en) im SQV und der durchgeführten Maßnahmen sorgfältig analysiert, interpretiert und bewertet werden. Das QmbS-Team kann die Ergebnisse einer internen Evaluation wie folgt diskutieren:

- Sind die Ergebnisse der internen Evaluation für das QmbS-Team klar interpretierbar?
- Lässt sich ein einheitlicher Trend aus den Evaluationsergebnissen erkennen oder ergibt sich daraus ein heterogenes Meinungsbild?
- Werden die Ergebnisse im QmbS-Team weitgehend einheitlich gedeutet?
- Korrespondieren die Evaluationsergebnisse mit den Erfahrungen der Beteiligten, z. B. der Lehrkräfte in der jeweiligen Arbeitsgruppe?
- Bestätigen die Ergebnisse die bisher durchgeführten Maßnahmen der Qualitätsentwicklung?
- Bilden die Evaluationsergebnisse eine solide Entscheidungsgrundlage für die weitere Qualitätsentwicklung?
- Eröffnen sich aufgrund der Ergebnisse unerwartete, neue Handlungsfelder?

Die Antworten auf diese Fragen bilden die Basis für die anschließenden Qualitätsentscheidungen, die von folgenden Überlegungen ausgehen:

- Hat das Handlungsfeld weiterhin eine hohe Priorität für die Qualitätsentwicklung?
- Kann ein Ziel unverändert – weiterhin als Entwicklungsziel oder bereits als Erhaltungsziel – weiter verfolgt werden? Oder müssen Ziele spezifiziert und/oder Indikatoren angepasst werden?
- Haben sich die Maßnahmen bewährt? Sollen zu dem Ziel weitere Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden?
- Wie kann die Nachhaltigkeit der bisherigen Qualitätsentwicklung und ihrer Ergebnisse gewährleistet werden?
- Welcher personelle und/oder materielle Aufwand scheint für das Handlungsfeld und die daraus abgeleiteten Ziele zukünftig notwendig und gerechtfertigt?

Die nachfolgend dargestellte Tabelle bietet zusammenfassend eine Zuordnung der QmbS-Bausteine zu den vier Phasen des pdca-Zyklus und beispielhaft konkrete Handlungen in der jeweiligen Phase:



Phase	QmbS-Baustein(e)	konkrete Handlungen (Beispiele)
Plan	SQV, Prozesssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritäten setzen • Ziele setzen • Zielumsetzung planen • Ressourcen einschätzen • Arbeitsstrukturen schaffen
Do	Prozesssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen umsetzen • Arbeitsstrukturen aufrecht erhalten • Überblick über Aktivitäten bewahren
Check	Individualfeedback, interne Evaluation, externe Evaluation, Prozesssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • geeignete Informationsquellen bestimmen • Daten erheben • Informationen/Daten auswerten, analysieren • Zielerreichung überprüfen
Act	Prozesssteuerung, SQV	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse (Informationen/Daten) interpretieren, bewerten und Konsequenzen für die weitere Qualitätsarbeit daraus ziehen • ggf. Qualitätsverständnis anpassen • Nachhaltigkeit erfolgreicher Qualitätsarbeit sichern

2. Welchen Beitrag leistet die Prozesssteuerung bei der Qualitätsentwicklung der Schule?

Die Prozesssteuerung ist Bindeglied und Motor der Qualitätsarbeit: Schulen schaffen geeignete Arbeitsstrukturen und nutzen das verfügbare methodische Repertoire zur Steuerung der Qualitätsentwicklung. Die Prozesssteuerung leistet somit einen entscheidenden Beitrag für eine strukturierte, zielführende und nachhaltige Entwicklung der Schule und ist daher **der entscheidende Baustein für eine systematische Qualitätsarbeit**.

Die Prozesssteuerung verbindet die QmbS-Bausteine miteinander und umspannt damit den gesamten Qualitätskreislauf.

Die einzelnen Elemente für sich wären ohne die Prozesssteuerung wirkungslos, wie umgekehrt die Prozesssteuerung ohne die Verankerung von Zielen im SQV und ohne die systematische Nutzung von Rückmeldesystemen (Individualfeedback, interne und externe Evaluation) orientierungslos bliebe. Um die Wirkung der QmbS-Bausteine entfalten zu können, gilt es, die bindende Kraft der Prozesssteuerung in jedem Stadium des Qualitätsentwicklungsprozesses zur Geltung zu bringen.

Die synthetisierende Kraft der Prozesssteuerung basiert auf

- einer hohen Beteiligung der Lehrkräfte an den Qualitätsentwicklungsprozessen der Schule,
- einer sach- und adressatengerechten Kommunikation,
- einer hohen Transparenz der Qualitätsarbeit,
- einer hohen Verbindlichkeit der Prozesse und Strukturen und
- einer angemessenen Flexibilität des gesamten Qualitätsmanagementprozesses (s. unten Kap. 5.5).

Bei den zentralen und regionalen Lehrerfortbildungen zu QmbS und beim Erfahrungsaustausch in regionalen Netzwerktreffen spielt die Prozesssteuerung eine zentrale Rolle. Die einzelnen QmbS-Elemente werden dort immer im Zusammenhang mit der Prozesssteuerung thematisiert. Es geht dabei um die Frage, durch welche Strukturen und Aktionen die konzeptionellen Bausteine von QmbS am besten umgesetzt werden können.

2.1 Motor der Qualitätsarbeit: Motivation und Engagement

Jedes Qualitätsmanagement benötigt einen Antrieb, einen Motor, der die Entwicklung vorantreibt. In der Schule sind dies in erster Linie die Schulleitung und die Lehrkräfte, die sich aktiv an der Qualitätsentwicklung beteiligen und ihre Schule mitgestalten. Eine professionelle Prozesssteuerung bindet die verschiedenen Beteiligten unter Beachtung ihrer jeweiligen Rolle ein und fördert ihre Motivation und Leistungsbereitschaft.

Die Motivation der Beteiligten zur Mitarbeit an den Qualitätsentwicklungsprozessen der Schule kann sich aus unterschiedlichen Quellen speisen:



Abb. 2: Quellen für die Motivation zur Mitarbeit im Qualitätsmanagement

Der Schule muss daran gelegen sein, die Kolleginnen und Kollegen für Change-Management-Prozesse zu gewinnen und ihre Motivation, sich daran zu beteiligen, nachhaltig zu sichern. Dies gelingt zuerst durch die gemeinsame Diskussion und die Einigung auf Ziele, die in Angriff genommen werden sollen.

Der Aktionsrat Bildung ist in seinem Jahresgutachten von 2010 der Frage nachgegangen, „wie aus psychologischer Sicht der vergrößerte Gestaltungsfreiraum für die Optimierung der Situation des Individuums, bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz der Institution, genutzt werden kann“ (S. 23). Wie also können sowohl die einzelnen Lehrkräfte als auch die Organisation Schule von erweiterten Gestaltungsräumen profitieren? Es sind insbesondere fünf aus verschiedenen psychologischen Theorien und empirischen Studien abgeleitete Faktoren, die über den Erfolg der „eigenverantwortlichen Schule“ (vgl. BayEUG, Art. 2, Abs. 4) entscheiden:

1. Für die **Motivation** bedeutsam sind die Konzepte der Selbstbestimmung, der Kontrollüberzeugungen und der Selbstwirksamkeit: „Die Betroffenen machen die Erfahrung, dass es von ihnen selbst abhängt, wie Bildungsprozesse gestaltet werden und zu welchen Ergebnissen sie führen“ (S. 25).
2. Die Übernahme von **Verantwortung** und mit ihr korrespondierend die Pflicht zur Rechenschaftslegung ist an Voraussetzungen gebunden: Personen müssen über Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen verfügen. Sie müssen außerdem dazu fähig sein, die Konsequenzen des eigenen Handelns abzuschätzen. Die Ereignisse, für die eine Person verantwortlich sein soll, müssen von ihr beeinflussbar sein, d. h. sie muss die Wirkungen des eigenen Handelns kontrollieren können (S. 26 f.).
3. Menschen müssen aber auch **befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen**: Der Weg dazu „liegt ... in Aufklärung, Transparenz und kontinuierlichem Feedback, das sie in die Lage versetzt, ihr eigenes Verhalten ... an geteilten Zielen auszurichten und ggf. zu justieren“ (S. 27).

4. Qualitätsentwicklung erfordert ein hohes Maß an Abstimmung und Kooperation. Dies setzt **Vertrauen** voraus. Dies bedeutet, „dass eine Person ... einen positiven Ausgang der Interaktion mit einer anderen Person ... erwartet ..., obwohl sie mögliche negative ... Verhaltensweisen des anderen nicht vollständig überwachen bzw. kontrollieren kann“ (S. 29).
5. „Immer dann, wenn Menschen eine Freiheit bedroht oder eliminiert sehen, ... sind [sie] bestrebt, den Freiheitsspielraum wiederherzustellen“ (S. 30). Solche „Bedrohungen“ können Reaktanz in Form von Verweigerung, Boykott oder Hintertreiben einer Anordnung hervorrufen. Das QmbS-Team muss sich dessen bewusst sein und nach Möglichkeiten suchen, **Reaktanz zu vermeiden** (s. Kap. 5).

Die vorangegangenen Überlegungen zeigen, dass die Erwartung an eine eigenverantwortliche Gestaltung der Schule korrespondiert mit dem individuellen Grundbedürfnis des Menschen nach Autonomie. Man kann also mit einer gewissen Zuversicht darauf vertrauen, dass eine neu gewonnene personale Freiheit auch der Schulentwicklung zugutekommt.

Das QmbS-Team kann Lehrkräfte zur Beteiligung an der Qualitätsarbeit motivieren, indem sie Lehrkräfte hinweist

- auf die Relevanz der Qualitätsarbeit für ihr eigenes unterrichtliches Wirken und für die Schülerinnen und Schüler,
- auf den langfristigen Nutzen der Qualitätsinitiativen,
- auf eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten,
- auf die persönliche Bereicherung, die man dadurch erfahren kann, und
- auf die Erfolgserlebnisse des eigenen Tuns.

2.2 Strukturen für die Qualitätsarbeit

Um die Motivation der Lehrkräfte für die Qualitätsarbeit der Schule zu fördern oder zu erhalten, bedarf es geeigneter Arbeitsstrukturen. Ohne solche Strukturen steigt die Gefahr eines schnellen, aktionistischen Abarbeitens von Maßnahmen. Verlässliche Arbeitsstrukturen sind ein wichtiger Faktor, um den Qualitätskreislauf in Schwung zu halten und eine erfolgreiche, nachhaltige Qualitätsentwicklung der Schule zu gewährleisten.

Solche Arbeitsstrukturen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Für die Steuerung der Qualitätsarbeit ist eine feste Arbeitsgruppe (QmbS-Team) institutionalisiert.
- Die Zusammenarbeit im Kollegium und in den Fachschaften ist durch geeignete Formate sichergestellt.
- Arbeitsgruppen, die schulische Zielsetzungen verfolgen, sind eingerichtet und arbeiten auf der Grundlage eines schulischen Projektmanagements (s. unten Kap. 4).
- Die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder im QmbS-Team bzw. in den Arbeitsgruppen werden berücksichtigt und gefördert.
- Die Mitglieder des QmbS-Teams oder der Arbeitsgruppen erhalten die Möglichkeit, sich fortzubilden.



- Die zeitlichen Kapazitäten der Akteure für die Mitwirkung im QmbS-Team bzw. in den Arbeitsgruppen werden im schulischen Projektmanagement berücksichtigt.
- Die Schulleitung sorgt durch ihr Mitwirken im QmbS-Team für die Verbindlichkeit der Strukturen und für die Gewährung von Ressourcen für die schulische Qualitätsentwicklung.

Die Strukturen für die Qualitätsarbeit sind nicht auf Dauer festgelegt, sondern werden aufgrund veränderter Bedingungen immer wieder angepasst (s. unten Kap. 5.5). Deshalb ist es eine Aufgabe des QmbS-Teams, die Arbeitsstrukturen in regelmäßigen Abständen zu reflektieren und ggf. zu verändern.

Je höher die Motivation der Beteiligten und je geeigneter die Arbeitsstrukturen sind, desto erfolgreicher wird die Qualitätsentwicklung an der Schule sein – ein Zusammenhang, der in den Erfahrungsberichten der QmbS-Schulen und der QmbS-Berater:innen immer wieder zum Ausdruck kommt.

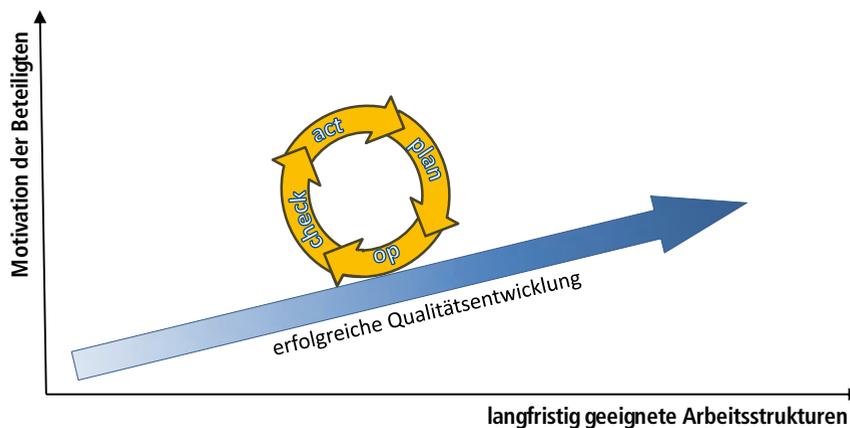


Abb. 3: Bedeutung von Motivation und Arbeitsstrukturen für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung

2.3 Steuerung der Qualitätsarbeit

Konzeptionell erfolgt die Steuerung der Qualitätsarbeit durch das QmbS-Team anhand des pdca-Kreislaufs auf der Basis des schulischen Qualitätsverständnisses und unter Berücksichtigung der Ergebnisse valider Rückmeldesysteme. Für ihre evidenzbasierten Qualitätsentscheidungen greift die Schule als Institution auf die Informationen aus der externen Evaluation und aus ihren eigenen, internen Evaluationen zurück. Die einzelnen Lehrkräfte und Führungskräfte nutzen darüber hinaus Individualfeedbacks, um sich in ihrer Professionalität weiterzuentwickeln oder um sich ihres persönlichen Beitrags zur schulischen Qualitätsentwicklung zu versichern. Für eine breite und wirksame Nutzung werden im Rahmen der Prozesssteuerung geeignete Prozesse in Gang gesetzt und aufrechterhalten (s. Kap. 8 im Handbucheil „Individualfeedback“).

Die Steuerung der Qualitätsarbeit beachtet die vorhandenen Rahmenbedingungen und versucht, diese beharrlich im Interesse der Beteiligten und gemäß dem Bildungsauftrag⁴ der Schulen zu verbessern.

Eine professionelle Steuerung schulischer Qualitätsarbeit

- basiert auf den im schulischen Qualitätsverständnis fixierten Zielsetzungen der Schule,
- vertieft das schulische Qualitätsverständnis,
- strukturiert die Qualitätsentwicklung,
- plant zielführende Aktivitäten und setzt diese um,
- überprüft den Erfolg der Maßnahmen und deren Wirksamkeit zur Zielerreichung durch geeignete Rückmeldesysteme,
- agiert bewusst und verantwortungsvoll aufgrund von Rückmeldungen und zieht Konsequenzen für die weitere Qualitätsarbeit und
- achtet auf das vollständige Durchlaufen des Qualitätskreislaufs (pdca-Zyklus).

Die Steuerung der Qualitätsarbeit erfolgt in steter Kommunikation mit den jeweiligen Beteiligten und beachtet die Erfolgsfaktoren einer gelingenden Prozesssteuerung (s. unten Kap. 5). Schulqualität ist eine Führungsaufgabe. Deshalb nimmt die Schulleitung als Teil des QmbS-Teams die Rolle eines „Change Agents und Sinnstifters beim Wandel zur Qualitätskultur“ ein (Schmid, 2017).

2.4 Entwicklung auf institutioneller und individueller Ebene

Die schulische Qualitätsarbeit ist darauf ausgerichtet, die Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler zu fördern und so dem Bildungsauftrag an der Schule gerecht zu werden. Die Prozesssteuerung hilft dabei, die Qualitätsentwicklung der Schule strukturiert, erfolgreich und nachhaltig zu gestalten.

Was kann das QmbS-Team und was können die Lehrkräfte selbst zur Entwicklung der Schule beitragen? Und wie nutzen Lehr- und Führungskräfte QmbS zur eigenen professionellen Entwicklung?

Beitrag des QmbS-Teams

Das QmbS-Team trägt Sorge dafür,

- an der Schule offen zu sein für Innovationen und neue Handlungsfelder in das SQV zu integrieren,
- das Kollegium stets in die Festlegung von SQV-Zielen einzubinden und wichtige Zielvorhaben gemeinsam festzulegen,
- schulische Zielsetzungen systematisch in zielführende Maßnahmen zu überführen,
- die Lehrkräfte auf die Umsetzung von Maßnahmen im Handlungsfeld vorzubereiten (Fortbildung),

4 Siehe die Bayerische Verfassung (Art. 131) und die Schulordnung für die Berufsschule.



- dass das Kollegium fortwährend über den Stand der Qualitätsarbeit durch das QmbS-Team informiert ist und sich aktiv einbringt,
- schulische Zielsetzungen anhand der vorab festgelegten Indikatoren zu überprüfen und mit geeigneten Methoden zu evaluieren,
- die schulische Qualitätsarbeit flexibel neuen Herausforderungen anzupassen und
- die Schülerinnen und Schüler und die Bildungspartner (Betriebe und Eltern) in die schulische Qualitätsarbeit einzubeziehen.

Beitrag einer einzelnen Lehrkraft

Eine Gruppe von QmbS-Beraterinnen und -Beratern hat erarbeitet, wie eine Lehrkraft zur institutionellen Weiterentwicklung der Schule beitragen kann.

Eine Lehrkraft

- bringt sich in die QM-Arbeit (ggf. auch im QmbS-Team) aktiv ein,
- arbeitet bei der Erstellung der SQV-Ziele aktiv mit,
- akzeptiert Mehrheitsentscheidungen zu SQV-Zielen,
- arbeitet in Arbeitsgruppen zur Umsetzung schulischer SQV-Ziele mit,
- bringt ihre Erfahrungen in eine lösungsorientierte QM-Arbeit ein,
- kommuniziert Ideen und Wünsche für die weitere QM-Arbeit,
- kooperiert mit den Kolleginnen und Kollegen,
- hilft, neue Kolleginnen und Kollegen in die QM-Arbeit einzuführen bzw. in das Kollegium zu integrieren,
- fördert durch Offenheit für Veränderungen die Einführung und Umsetzung schulischer Innovationen und
- erweitert ihre Kompetenzen durch Teilnahme an Fortbildungen zu QmbS und zu Themen aus zentralen Handlungsfeldern.

QmbS zur persönlichen Weiterentwicklung nutzen

Nach dem Modell QmbS unterstützt eine Lehrkraft nicht nur die institutionelle Weiterentwicklung der Schule, sondern macht sich selbst auf den Weg, ihre Professionalität weiterzuentwickeln. Auch dieser Entwicklungsprozess orientiert sich am pdca-Kreislauf. Der Bezugspunkt ist hier aber das persönliche Qualitätsverständnis, das auf eigenen, individuellen Wertvorstellungen und Zielsetzungen beruht. Diese Zielsetzungen können sich auf die unterrichtliche Tätigkeit und auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen beziehen. Gerade durch die kollegiale Zusammenarbeit erhält die Lehrkraft wichtige Impulse für ihre persönliche Entwicklung.

Im Zentrum der Bemühungen einer Lehrkraft sich weiterzuentwickeln steht ihr unterrichtliches Wirken. Sie orientiert sich dabei in erster Linie an den Kriterien guten Unterrichts, so wie sie im bayerischen Qualitätstableau (vgl. Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur, 2019) fixiert und beschrieben sind. Mithilfe eines Schülerfeedbacks oder einer kollegialen Hospitation überprüft sie, wie ihre Lernangebote von den Schülerinnen und Schülern wahrgenommen und verarbeitet werden. An-

hand dieser Rückmeldungen passt sie ihr unterrichtliches Handeln an. Auch die Führungskräfte, d.h. die Schulleiterinnen und Schulleiter und die weiteren Mitglieder der Schulleitung sowie Fachbetreuer und Abteilungsleiter, stellen sich einem Individualfeedback mit dem Ziel, ihr Handeln anhand der Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen zu überdenken.

Im Rahmen der Evaluation von QmbS äußerten die Lehrkräfte die Meinung, das Individualfeedback habe aus ihrer Sicht zu einer Verbesserung der Unterrichtsqualität beigetragen. Sie nutzten in großer Zahl das Individualfeedback als Anstoß für die persönliche Weiterentwicklung und ihr unterrichtliches Handeln (Magister & Schaal, 2017, S. 234).

Der Evaluationsbericht belegt, dass sich nicht nur die Lehrerinnen und Lehrer, sondern auch die Führungskräfte der QmbS-Schulen regelmäßig Feedback von ihren Kolleginnen und Kollegen einholen.

3. Welche Arbeitsstrukturen haben sich an QmbS-Schulen bewährt?

Geeignete Arbeitsstrukturen gewährleisten eine nachhaltige und strukturierte Qualitätsentwicklung an einer QmbS-Schule. Dabei werden die Schulleitung und weitere Funktionsträger ebenso in das Qualitätsmanagement integriert wie Repräsentanten bestehender Arbeits- und Projektgruppen.

3.1 Das QmbS-Team

Die zentrale Steuerung des Qualitätsentwicklungsprozesses findet im QmbS-Team der Schule statt. Das QmbS-Team ist das wichtigste Team für die Qualitätsentwicklung. Es ist für die Verwirklichung aller QmbS-Bausteine verantwortlich und hat den Überblick über die Qualitätsarbeit an der Schule.

Stellung des QmbS-Teams

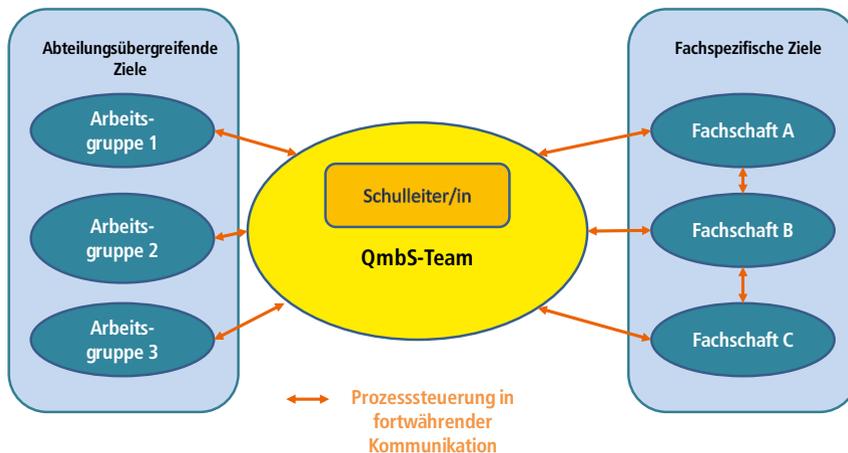


Abb. 4: Stellung des QmbS-Teams als Koordinator verschiedener Initiativgruppen

Stellung des QmbS-Teams

Das QmbS-Team beansprucht keine herausgehobene Stellung innerhalb der Schulorganisation, es ist jedoch das „normative“ und „prozessuale“ Zentrum des schulischen Qualitätsmanagements. Da das QmbS-Team den SQV-Prozess (s. Handbucheil „Schulisches Qualitätsverständnis“, Kap. 6) an der Schule initiiert und verantwortlich begleitet, werden Kernpunkte des schulischen Qualitätsverständnisses im QmbS-Team diskutiert, für eine Konsensfindung im Kollegium vorbereitet und danach zusammengefasst und in konkreten Zielsetzungen ausformuliert. Ausgehend von einem im Konsens festgelegten Ziel koordiniert das QmbS-Team alle Aktivitäten der strukturierten Qualitätsentwicklung.

Zusammensetzung des QmbS-Teams

Im QmbS-Team sollen möglichst alle Gruppierungen einer Schule vertreten sein. Da Qualitätsarbeit eine Führungsaufgabe ist, arbeiten Schulleiterin oder Schulleiter im

QmbS-Team mit. Sie können so das QmbS-Team an der strategischen Ausrichtung der Schule, die auf dem schulischen Qualitätsverständnis basiert, beteiligen, geeignete Arbeitsstrukturen in der Schule schaffen, Ressourcen zur Verfügung stellen und ihre Erfahrungen in der Qualitätsarbeit einbringen.

Daneben sollte mindestens ein Mitglied aus jeder Organisationseinheit der Schule (z. B. Abteilung, Fachschaft, ggf. Schulart) vertreten sein. Bei manchen Vorhaben kann es darüber hinaus sinnvoll sein, die Personalvertretung oder sogar die Verwaltungskräfte einzubeziehen.

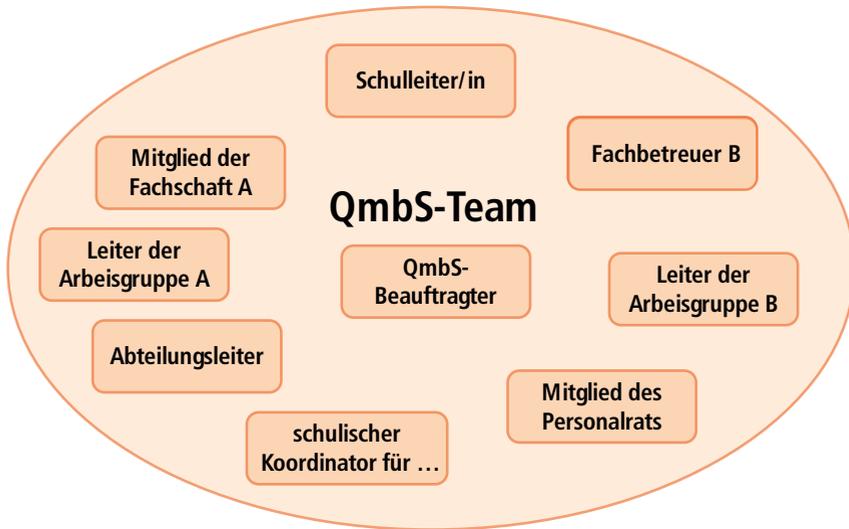


Abb. 5: Beispiel für die Zusammensetzung eines QmbS-Teams; einige Teammitglieder repräsentieren mehrere Funktionen, z. B. Fachbetreuer C ist auch Leiter der Arbeitsgruppe A.

Da die Aufgabenbereiche der diversen Koordinatoren an der Schule (Koordinator für Maßnahmen zur Gestaltung des Schullebens, für pädagogische Schwerpunktsetzungen, für außerschulische Kontakte, Fortbildungskoordinator ...) Schnittmengen mit den Aufgaben des QmbS-Teams aufweisen, ist es sinnvoll, auch Vertreter aus der Gruppe der Koordinatoren in das QmbS-Team zu integrieren.

Um effizient arbeiten zu können, sollte das QmbS-Team nicht zu groß sein.

Die Aufnahme ins QmbS-Team steht prinzipiell jeder Lehrkraft an der Schule offen. Die Mitglieder können auf eigene Initiative hin mitwirken, von der Schulleitung berufen, durch das Kollegium gewählt oder in der Fachgruppe bestimmt werden. Die Mitarbeit im QmbS-Team ist freiwillig.

Alle Mitglieder des QmbS-Teams sind bereit, sich für ihre Tätigkeit regional und überregional fortzubilden und sich intensiv mit dem Konzept von QmbS auseinanderzusetzen.

Um eine kontinuierliche Qualitätsarbeit zu ermöglichen, ist darauf zu achten, dass die Zusammensetzung des Teams eine gewisse Beständigkeit aufweist und bei personellem Wechsel eine gute Einarbeitung erfolgt.



Leitung des QmbS-Teams: QmbS-Beauftragte bzw. -Beauftragter

Aus den Reihen der Teammitglieder wird ein QmbS-Beauftragter bzw. eine QmbS-Beauftragte bestimmt oder gewählt. Dieser bzw. diese übernimmt die Leitung des QmbS-Teams und vertritt es bei schulischen Konferenzen und außerschulischen Terminen.

Aufgaben der bzw. des QmbS-Beauftragten sind:

- Einberufung von Sitzungen
- Koordination der Arbeit im QmbS-Team
- Ansprechpartner/in für das Kollegium in Fragen der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements (z. B. bei Konferenzen der Schule bzw. bei Sitzungen der Fachschaften)
- Ansprechpartner/in der Schule bei regionalen und überregionalen Veranstaltungen (Netzwerktreffen, Fortbildungen, Tagungen)

Aufgaben des QmbS-Teams

Die QmbS-Bausteine umsetzen

Die grundlegende Aufgabe des QmbS-Teams ist die Verwirklichung der einzelnen QmbS-Bausteine in der schulischen Praxis vor Ort. Das QmbS-Team initiiert und erarbeitet mit dem Kollegium das schulische Qualitätsverständnis, plant und koordiniert in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Arbeitsgruppen bzw. Fachschaften zielführende Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung mithilfe eines professionellen Projektmanagements (s. unten Kap. 4). Das QmbS-Team nutzt Rückmeldesysteme zur Qualitätssicherung, um den Grad der Zielerreichung und den Erfolg der Maßnahmen zu prüfen, und zieht aus den Ergebnissen Konsequenzen für die weitere Qualitätsentwicklung, die dem Kollegium dann zur Entscheidung vorgeschlagen werden. Das QmbS-Team stellt auf diese Weise sicher, dass der pdca-Kreislauf für jedes Ziel vollständig durchlaufen wird. Das QmbS-Team wirbt auch für das Individualfeedback: Es schafft Räume für den Erfahrungsaustausch unter den Kolleginnen und Kollegen, organisiert Zeitfenster für kollegiale Hospitationen und stellt bewährte Methoden und Instrumente bereit.

Die schulischen Qualitätsinitiativen koordinieren

Eine weitere wichtige Aufgabe besteht in der Koordination der schulischen Aktivitäten. Das QmbS-Team

- stellt den Bezug zu SQV-Zielen bei den Aktivitäten der verschiedenen Arbeitsgruppen sicher.
- formuliert und präzisiert die Ziele, für die in Arbeitsgruppen Maßnahmen entwickelt werden, und definiert die Indikatoren, an denen später geprüft werden soll, ob die Ziele erreicht wurden.
- vereinbart Meilensteine für die Umsetzung von Maßnahmen mit den Arbeitsgruppen und Fachschaften.
- verschafft sich einen Überblick, wie weit die Maßnahmen bereits fortgeschritten und umgesetzt sind.
- informiert das Kollegium über den Arbeitsstand der Arbeitsgruppen und Fachschaften.

- unterstützt die Arbeitsgruppen/Fachschaften bei der Erstellung, Durchführung und Auswertung von internen Evaluationen.

Durch den ständigen Austausch mit den Arbeitsgruppen und mit den Abteilungen und Fachschaften fördert das QmbS-Team eine zielorientierte, wirksame und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen.

Das wichtigste Arbeitsforum des QmbS-Teams sind die regelmäßig einberufenen Sitzungen seiner Mitglieder. In diesen Sitzungen werden die Schwerpunkte der schulischen Qualitätsarbeit thematisiert und die schulinterne Qualitätsentwicklung geplant und gesteuert. An zwei Arbeitssitzungen jährlich nimmt auch das QmbS-Beraterntandem teil, das die Qualitätsarbeit an der Schule professionell begleitet.

Alle Beteiligten informieren

Das Kollegium ist der wichtigste Kommunikationspartner des QmbS-Teams, da eine wirksame Qualitätsarbeit von der Akzeptanz und der praktischen Umsetzung der Ziele und Maßnahmen durch die Lehrkräfte abhängt. Deswegen ist es von entscheidender Bedeutung, dass aktuelle Vorhaben und Entwicklungen in Lehrerkonferenzen oder Sitzungen der Abteilungen und Fachschaften thematisiert werden. Auf der Homepage der Schule, auf Schautafeln oder im schulischen Newsletter lassen sich wichtige Informationen der Qualitätsarbeit kompakt darstellen.

Das QmbS-Team sollte sich bewusst sein, welche Information bei welchem Empfänger ankommen soll und welche Kommunikationskanäle dafür zweckmäßig sind.

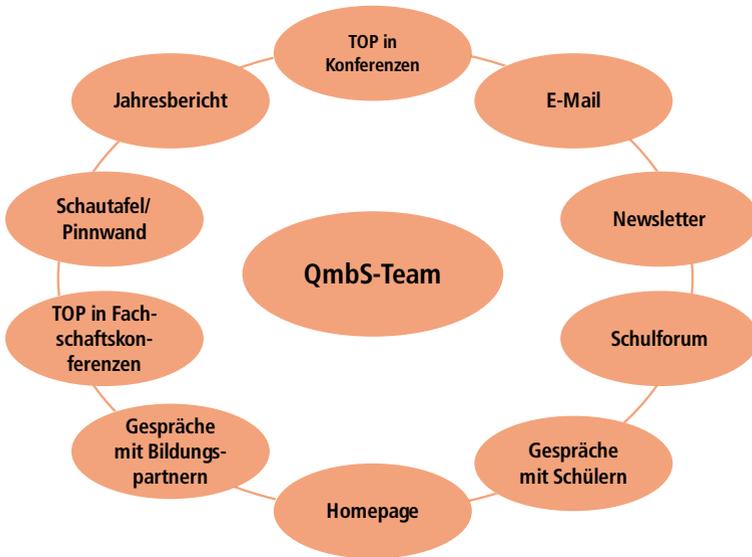


Abb. 6: Nützliche Informations- und Kommunikationskanäle

Den Entwicklungsprozess dokumentieren

Das QmbS-Team sorgt auch dafür, dass die Ergebnisse der QmbS-Arbeit im SQV und/oder dem SEP (zum Verhältnis von SQV und SEP s. Handbucheil „Schulisches Qualitätsverständnis“, Kap. 7.1) dokumentiert und den Beteiligten alle wichtigen Informationen nicht nur zugänglich gemacht, sondern mit ihnen diskutiert werden. Darüber hinaus sollte es dem QmbS-Team gelingen, die Motivation aller Beteiligten



für die Qualitätsarbeit zu erhalten (s. oben Kap. 2.1). Der Schlüssel dazu ist eine angemessene und sachgerechte Information und die Eröffnung von Beteiligungsmöglichkeiten. Dadurch lassen sich auch Anliegen aus dem Kollegium frühzeitig erkennen und in der Qualitätsarbeit berücksichtigen.

Aufgabenteilung im QmbS-Team

In der schulischen Praxis hat es sich bewährt, die vielfältigen Aufgaben des QmbS-Teams unter den einzelnen Mitgliedern aufzuteilen. Der bzw. die QmbS-Beauftragte ist zentrale(r) Ansprechpartner/in für das Kollegium und übernimmt die Kommunikation nach innen und außen. Ein weiteres Mitglied sollte für Dokumentationsaufgaben bei QmbS verantwortlich sein. Die Begleitung von einzelnen Arbeitsgruppen und Maßnahmen in den Fachschaften und Abteilungen kann arbeitsteilig unter den Teammitgliedern erfolgen. Ebenso hat sich bewährt, dass je ein Teammitglied die Zuständigkeit für das Individualfeedback, für die interne und die externe Evaluation übernimmt, um für das jeweilige Rückmeldesystem Expertise auszubilden und einzubringen. Es ist jedoch darauf zu achten, dass bei jeder Form der Arbeitsteilung ein geschlossener Qualitätskreislauf und der Überblick über alle Aktivitäten der Qualitätsarbeit gewahrt werden und der Bezug zum schulischen Qualitätsverständnis sichtbar bleibt.

3.2 Die Rolle der Schulleiterin bzw. des Schulleiters

Qualitätsentwicklung ist eine Führungsaufgabe. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter nimmt deshalb eine Schlüsselrolle ein, insbesondere bei strategischen Fragen und bei der Kommunikation der schulischen Qualitätsarbeit.

Haltung der Schulleitung

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter engagiert sich innerhalb des QmbS-Teams und bekennt sich regelmäßig und ausdrücklich zu QmbS. Durch ihr/sein Handeln entsprechend den Grundsätzen der Qualitätsentwicklung wirkt sie/er als Vorbild für das Kollegium. Auch von den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung wird erwartet, dass sie das Konzept vorleben und tatkräftig unterstützen.

Die Mitglieder der Schulleitung schaffen eine Atmosphäre des Vertrauens, leben Veränderungsbereitschaft vor und initiieren Entwicklungsprozesse. Sie richten ihre Tätigkeit am schulischen Qualitätsverständnis und am pdca-Zyklus aus. Ein schrittweises Vorgehen auf Grundlage des Projektmanagements zeichnet ihre Arbeitsweise ebenso aus wie das Interesse, über Rückmeldesysteme die Wirksamkeit des eigenen Handelns (Individualfeedback) und der schulischen Qualitätsmaßnahmen (interne Evaluation) zu überprüfen.

Die Schulleitung steht Anregungen aus dem QmbS-Team und aus dem Kollegium offen gegenüber und bringt sie in die zuständigen Entscheidungsgremien ein (z. B. Personalrat, Berufsschulbeirat).

Sie sieht sich als Motivator und Mitgestalter im QmbS-Team, der die Teammitglieder unterstützt und ihre Arbeit würdigt.

Schaffen von Strukturen und organisatorischen Rahmenbedingungen

Darüber hinaus gehört es zur Aufgabe der Schulleitung, verbindliche Strukturen an der Schule zu schaffen und auf Dauer sicherzustellen. Die Schulleitung richtet nach Möglichkeit ein festes Zeitfenster für die Sitzungen des QmbS-Teams und ggf. für die verschiedenen Arbeitsgruppen ein und plant bei Lehrerkonferenzen und anderen Sitzungen ausreichend Zeit ein, damit das QmbS-Team über die Qualitätsarbeit berichten kann. Die Schulleitung vernetzt die vorhandenen schulischen Strukturen mit den neuen Gremien für die Qualitätsentwicklung (z. B. Einrichtung neuer Arbeitsgruppen für ein priorisiertes Handlungsfeld). Die Bereitstellung angemessener Ressourcen für das QmbS-Team und die einzelnen Arbeitsgruppen, die in der Qualitätsarbeit tätig sind, schafft eine Grundlage für die nachhaltige Weiterentwicklung der Schule.

Herstellen von Verbindlichkeit, Sicherung der Wirksamkeit und der Nachhaltigkeit

Eine weitere Aufgabe der Schulleitung ist die Schaffung von Verbindlichkeit, damit die geplanten Arbeitsvorhaben realisiert und in der schulischen Praxis wirksam werden können, insbesondere im Unterricht und der kollegialen Zusammenarbeit. Die Schulleitung unterstützt den Einsatz von Rückmeldesystemen und bezieht sich in ihren Entscheidungen auf deren Ergebnisse. Sie nutzt Sitzungen und Zusammenkünfte an der Schule für die Darstellung der Qualitätsinitiativen und ihrer Ergebnisse und sorgt so für die nachhaltige Implementation von Maßnahmen.

Einbinden der erweiterten Schulleitung in die Qualitätsarbeit

QmbS-Schulen haben die Möglichkeit, eine erweiterte Schulleitung einzurichten. Deren Mitglieder unterstützen die ihnen zugeordneten Lehrkräfte u. a. durch geeignete Personalführungsinstrumente (z. B. Unterrichtsbesuche, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen). Den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung ist dabei bewusst, dass sie die Unterrichtsbesuche und die Mitarbeitergespräche im Rahmen ihrer Leitungsfunktion wahrnehmen, bei der das institutionelle Interesse an der Weiterentwicklung der Lehrkräfte im Fokus steht.

Davon zu unterscheiden sind Rückmeldungen aus dem Individualfeedback, das als Instrument der Selbststeuerung der persönlichen, beruflichen Weiterentwicklung der einzelnen Lehrkraft dient (s. Handbucheil „Individualfeedback“, Kap. 1).

Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung übernehmen außerdem Aufgaben im schulischen Qualitätsmanagement. Sie achten darauf, dass sie ihre Aktivitäten auf das SQV beziehen und systematisch umsetzen.

3.3 Aufgaben der Fachbetreuerinnen und -betreuer und der Abteilungsleiterinnen und -leiter

Die Lehrkräfte an beruflichen Schulen sind in ihren Fachschaften bzw. in ihrer Abteilung beheimatet. Ihre Zusammenarbeit in der jeweiligen Fachschaft bzw. Abteilung wirkt sich stark auf die unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Tätigkeiten der Lehrkräfte an der Schule aus. Die Lehrkräfte können sich auch umgekehrt kreativ und innovativ in die Fachschafts- bzw. Abteilungsarbeit einbringen und ihre Wirksamkeit durch eine verbesserte Zusammenarbeit erhöhen.



Das Engagement der Lehrkräfte in den Fachschaften und Abteilungen hängt auch vom Verhalten der Leitungskräfte, ihrer Initiative und ihrer Fähigkeit ab, die Kolleginnen und Kollegen zu motivieren. Die Fachschafts- und Abteilungsleiterinnen und -leiter nehmen deshalb eine wichtige Rolle in der Qualitätsarbeit der Schule ein. Sie konkretisieren schulische Veränderungsprozesse in ihren Abteilungen bzw. Fachschaften (z. B. Umsetzung schulischer Ziele, Einführung neuer Lehrpläne im Fach, berufsspezifische oder ausbildungsspezifische Neuerungen) und setzen Maßnahmen mithilfe eines professionellen Projektmanagements um. Die Leitungskräfte nehmen Verbesserungsvorschläge der Kolleginnen und Kollegen auf und unterstützen deren Verwirklichung. Die Fachschaften und Abteilungen nutzen interne Evaluationen, um die Wirksamkeit ihrer Arbeit zu überprüfen und nach außen hin darzustellen (z. B. gegenüber den Ausbildern in den Betrieben) und Konsequenzen für die weitere Qualitätsentwicklung daraus abzuleiten.

3.4 Aufgaben der Arbeitsgruppen

An Schulen gibt es erfahrungsgemäß viele unterschiedliche Arbeitsgruppen. So vielfältig deren Tätigkeit ist, so vielfältig sind auch deren Bezeichnungen (Arbeitsgruppe, Projektgruppe, Arbeitskreis, Maßnahmenteam). Um eine nachhaltige und strukturierte Qualitätsentwicklung zu gewährleisten, sollte die Arbeit dieser Gruppen stets auf das SQV bezogen sein. Die schulischen Ziele sind Ausgangspunkt ihrer Arbeit. Das QmbS-Team an der Schule steht in Kontakt mit allen Arbeitsgruppen und unterstützt sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, sensibilisiert sie hinsichtlich der Erfolgsindikatoren und fordert sie auf, bei internen Evaluationsvorhaben mitzuwirken und aus den Ergebnissen Konsequenzen für die eigene Arbeit zu ziehen.

3.5 Das QmbS-Beratertandem

Ein Beratertandem begleitet die QmbS-Schule bei ihrer systematischen und nachhaltigen Qualitätsentwicklung. Das Tandem berät das QmbS-Team auf Augenhöhe bei der professionellen Steuerung des Gesamtprozesses. Seine Beratung kann deshalb als Coaching für das QmbS-Team verstanden werden. Die kontinuierliche Beratung ist das Herzstück des QmbS-Unterstützungssystems.

Das Beratertandem unterstützt das QmbS-Team und ggf. auch Arbeitsgruppen bei

- der Priorisierung gewählter Handlungsfelder,
- der Zielformulierung (SMART-Kriterien),
- der Entwicklung aussichtsreicher Maßnahmen zur Verwirklichung der Ziele,
- der Klärung der Funktion der verschiedenen Rückmeldesysteme und deren Nutzung.

4. Welchen Nutzen hat das Projektmanagement für die professionelle Prozesssteuerung?

Mithilfe des Projektmanagements werden Vorhaben strukturiert angegangen und bearbeitet und nach außen transparent gestaltet (vgl. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung: http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer_Projektmanagement.pdf, Zugriffsdatum 17.10.19). Der Erfolg von Projekten lässt sich steigern, wenn auftretende Probleme rechtzeitig erkannt und behoben werden.

In der nebenstehenden Grafik sind die Merkmale eines Projekts dargestellt:

Projekte sind **zeitlich begrenzt**, mit den üblichen Routinen der Schule nicht zu bewältigen und insofern **einmalig**. Sie verfolgen ein klar definiertes **Ziel**, sind mit **Ressourcen** ausgestattet, die **Aufgaben** sind geklärt und innerhalb der Schule abgestimmt und am Ende steht ein **Ergebnis** oder Produkt.

Das Projektmanagement stellt das methodische Repertoire bereit, ein Projekt systematisch zu planen und umzusetzen. Ein solches systematisches Vorgehen erfordert einen Ablaufplan, Raum für offene Diskussionen und Entscheidungen, eine fortlaufende Dokumentation und abschließend eine Erfolgsüberprüfung in Form einer internen Evaluation.



Abb. 7: Merkmale eines Projekts

Exkurs: Grundzüge des klassischen Projektmanagements

Im klassischen Projektmanagement lassen sich vier Hauptphasen definieren, die alle Tätigkeiten im Projekt umfassen (vgl. Burghardt, 2013, S. 11 ff.).

1. Projektdefinition

Zunächst wird das Anliegen des Projekts analysiert und von der Projektleitung in Grundzügen beschrieben. Diese Beschreibung enthält eine Grobplanung bezüglich Struktur, Termine, Ressourcen, Kosten und vor allem Ziele. Nach der Festlegung der mitspracheberechtigten Personen folgt die Projektfreigabe.

2. Projektplanung

Hier erfolgt die Feinplanung durch das Projektteam. Projektstruktur, Zeitplanung mit Meilensteinen, Kapazitäten und Kostenplanung werden detailliert festgelegt. Auch Arbeitspakete mit Verantwortlichkeiten werden dokumentiert. Diese Phase bildet das Fundament für die weiteren konkreten Arbeitsschritte.



3. Projektdurchführung und -kontrolle

In dieser Phase werden die zuvor vereinbarten Arbeitspakete umgesetzt. Die Projektleitung bzw. die Projektsteuergruppe behält den Entwicklungsfortschritt im Blick (Controlling) und wird über das Erreichen der Meilensteine informiert. Das Nachsteuern durch die Projektleitung ist üblich und wünschenswert, um das Projektziel konsequent zu erreichen.

4. Projektabschluss

Das Projekt ist umgesetzt. Die Ergebnisse werden präsentiert und in einem Abschlussbericht dokumentiert. Die Beteiligten werden bei erfolgreichem Projektabschluss gebührend gewürdigt. Die Ergebnisse fließen in die schulische Arbeit ein, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Ist ein Projekt wenig oder nicht erfolgreich, gilt es zu klären, warum das Ziel nicht erreicht worden ist und welche Erkenntnisse („lessons learned“) daraus gezogen werden.

In der konzeptionellen Systematik von QmbS fällt die Beschreibung und Grobplanung im Rahmen der Projektdefinition (1) in das Aufgabengebiet des QmbS-Teams. Die Projektfreigabe, also die Entscheidung über die Projektdurchführung, erfolgt dann unter Einbeziehung aller Beteiligten. Das sind im Regelfall die Lehrkräfte, manchmal auch weiterer Personengruppen an der Schule.

Die konkrete Projektplanung (2) und die Durchführung (3) obliegen der mit der Umsetzung des Projekts betrauten Arbeitsgruppe. Das QmbS-Team unterstützt und koordiniert die Tätigkeit der verschiedenen Arbeitsgruppen und behält ihren jeweiligen Entwicklungsfortschritt im Auge.

Projektgruppe und QmbS-Team stellen beim Abschluss (4) nicht nur die erarbeiteten Konzepte und Produkte vor, sondern auch die Ergebnisse der internen Evaluation. Auf Basis der dabei gewonnenen Informationen wird darüber entschieden, wie weiter zu verfahren ist und welche Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung der Schule zu ziehen sind.

Ein schulisches Projektmanagement bietet nicht nur dem jeweiligen Projektteam Vorteile, auch das QmbS-Team bedient sich seiner Methoden: Durch das Zusammentragen geplanter oder bereits durchgeführter Projekte an der Schule wird eine Jahresplanung erstellt, aus der hervorgeht, welche Ziele an der Schule verfolgt und welche Innovationen eingeführt werden sollen. Damit erhält das QmbS-Team wertvolle Informationen über den Umsetzungsprozess in den Fachschaften bzw. den Abteilungen. Das QmbS-Team kann anhand solcher Übersichten z. B. die in den Projektteams gebundenen Ressourcen bilanzieren und deren Arbeit transparent machen.

5. Welche Faktoren kennzeichnen eine gelingende Prozesssteuerung?

Die Qualitätsarbeit ist ein langfristiger Prozess, der nicht immer linear und reibungsfrei verläuft, sondern mit Anstrengungen und Rückschlägen verbunden ist. Damit dieser Prozess gelingt, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

5.1 Beteiligung der Lehrkräfte

Die Qualitätsarbeit an der Schule lebt von der Beteiligung. In Anlehnung an Balzer & Beywl (2018, S. 56 f.) lassen sich drei Gründe nennen, die für „Beteiligung“ sprechen: Nur durch ein Einbeziehen von Beteiligten und Betroffenen

- kann ein reibungsloser Ablauf der Qualitätsentwicklung und eine hinreichende thematische Begründung der Qualitätsziele aufgebaut werden.
- ist Widerständen zu begegnen und Vertrauen in den Entwicklungsprozess zu schaffen (vgl. unten Kap. 6).
- lässt sich dem Anspruch demokratischer Gesellschaften gerecht werden, die schulischen Ziele an demokratischen Werten auszurichten.

Die Mitwirkung der Lehrkräfte in den Fachschaften, in Arbeitsgruppen und im QmbS-Team ist also Voraussetzung dafür, dass sich die Institution Schule weiterentwickeln und ihre Qualität langfristig sichern kann.

Dazu ist es zunächst wichtig, dass die Lehrkräfte für die Qualitätsarbeit motiviert sind. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn sie vom Mehrwert der Qualitätsarbeit überzeugt sind (Reese & Sommerhoff, 2018, S. 68; s. auch oben Kap. 2.1). Eine hohe Beteiligung unter den Lehrkräften stellt sicher, dass die Arbeitsbelastung für den Einzelnen überschaubar und tragbar bleibt. Außerdem wird der Erfolg der Qualitätsarbeit so als Gemeinschaftserlebnis erfahren und nicht als Aktionismus Einzelner.

Die Beteiligung einer Lehrkraft kann in unterschiedlicher Intensität erfolgen und wird sich je nach schulischer Situation und nach der Relevanz eines bestimmten Handlungsfelds für die einzelne Lehrkraft ergeben. Dem QmbS-Team ist deshalb bewusst, dass die Beteiligung einer Lehrkraft immer individuell aufgrund dieser Gesamtsituation zu beurteilen ist.

Wie kann sich eine Lehrkraft an der Qualitätsentwicklung beteiligen?

Kennntnisnahme	Punktuelle Einbindung	Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe	Kontinuierliches aktives Mitwirken
			
Grad der Beteiligung einer Lehrkraft			

Eine passive und wenig ausgeprägte Beteiligung einer Lehrkraft ist gegeben, wenn sie die Qualitätsarbeit interessiert zur Kenntnis nimmt. Die Lehrkraft informiert sich, ist jedoch nicht selbst aktiv.



Eine punktuelle Einbindung der Lehrkraft kann in Diskussionen und Abstimmungen bei Konferenzen erfolgen. Auch das einmalige Mitwirken an einer Maßnahme (z. B. der Besuch einer Fortbildung) ist als punktuelle Einbindung der Lehrkraft anzusehen.

Ein höherer Grad der Beteiligung stellt sich ein, wenn eine Lehrkraft in einer Arbeitsgruppe mitarbeitet. Das Arbeitsvolumen ist dabei überschaubar und zeitlich begrenzt. Die Lehrkraft kann sich hier in einem Team einbringen und ein bestimmtes schulinternes Vorhaben mitgestalten.

Eine weitere Stufe in der Intensität der Beteiligung an der Qualitätsarbeit ist erreicht bei einer kontinuierlichen Mitarbeit im QmbS-Team. Mitglieder dieses Teams leiten häufig eine Arbeitsgruppe und übernehmen die Zuständigkeit für einen QmbS-Baustein. Von den Mitgliedern des Teams wird hohe Einsatzbereitschaft und eine hohe Kompetenz in Fragen der Kommunikation und der Steuerung des Qualitätsentwicklungsprozesses erwartet.

Insbesondere für das QmbS-Team leitet sich daraus der permanente Auftrag ab, eine hohe Beteiligung der Lehrkräfte bei der Qualitätsarbeit zu ermöglichen und die Lehrkräfte dazu zu motivieren, ihre Fähigkeiten einzubringen.

Die Beteiligung der Lehrkräfte wird durch die Wertschätzung der geleisteten Arbeit unterstützt. Das QmbS-Team und insbesondere die Schulleitung können das Engagement in Konferenzen, im schulischen Newsletter oder Artikeln auf der Schulhomepage oder im Jahresbericht würdigen.

5.2 Information und Kommunikation

Die Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil schulischen Lebens. Ständig kommunizieren Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie die Schulleitung – wenn auch in unterschiedlichen Formen – miteinander und untereinander. So ist es eine Hauptaufgabe eines schulischen Qualitätsmanagements, dass alle Aktivitäten in der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung den verschiedenen Adressatenkreisen angemessen kommuniziert werden. Das QmbS-Team sollte in regelmäßigen Abständen die Kommunikationsanlässe und -kanäle überdenken und abstimmen.

Beispiel: Kommunikationsprozess beim Aufgreifen und Bearbeiten eines Handlungsfelds

Zu Beginn der Qualitätsarbeit in einem Handlungsfeld wird die Zielsetzung mit den Kolleginnen und Kollegen festgelegt: Das Kollegium begegnet einer neuen Zielsetzung erfahrungsgemäß aufgeschlossen, wenn eine erfahrene und im Kollegium anerkannte Lehrkraft ein Anliegen vorträgt oder eine Initiative vorstellt und offen über die Chancen, aber auch über die möglichen Bedenken und Risiken spricht. Ein Mitglied des QmbS-Teams kann die anschließende Diskussion über mögliche Ziele moderieren. Die Ergebnisse aus dieser Zielbestimmungsphase werden dann vom QmbS-Team in konkrete Zielformulierungen und messbare Indikatoren überführt.

Die zur Umsetzung der Ziele erforderlichen Arbeitsgremien werden eingerichtet und für eine Mitarbeit unter den Kolleginnen und Kollegen geworben.

In der Umsetzungsphase ermöglicht die kontinuierliche Kommunikation zwischen einem verantwortlichen Mitglied des QmbS-Teams und der Arbeitsgruppe, dass alle über den aktuellen Stand der Umsetzung der Maßnahmen informiert sind. Die Mitglieder von Arbeitskreisen sollten auch die Möglichkeit erhalten und nutzen, dem Kollegium über den aktuellen Entwicklungsstand zu berichten.

Im Vorfeld interner Evaluationen verständigen sich das QmbS-Team und die Arbeitsgruppe über Verfahren und Modalitäten des Evaluationsvorhabens und informieren das Kollegium.

Nach der Evaluation berichten Vertreter des QmbS-Teams und/oder der Arbeitsgruppe in einer Lehrerkonferenz über die erzielten Ergebnisse.

Es hat sich bewährt, die Daten der Evaluation sachlich zu präsentieren und im Anschluss daran im Plenum oder – je nach Größe der Schule – in kleineren Gruppen über die Ergebnisse und die daraus folgenden Konsequenzen zu diskutieren.⁵ Im QmbS-Team werden die vorgeschlagenen Schlussfolgerungen zusammengefasst, aufbereitet und dem Kollegium zur Abstimmung vorgelegt.

„Je besser die Qualitätsaktivitäten kommuniziert sind, desto größer ist die Akzeptanz im Kollegium und in der Schulgemeinschaft“ (Reese & Sommerhoff, 2018, S. 68). Institutionalisierte Kommunikationsanlässe für das schulische Qualitätsmanagement sichern langfristig dessen Akzeptanz in der Schulgemeinschaft und fördern die Qualitätsentwicklung (s. oben Kap. 3.1).

5.3 Verbindlichkeit durch die Schulleitung

Es besteht die Gefahr, dass schulische Vorhaben versanden, was im Anschluss zur Demotivation der Beteiligten führt. Verbindliche Strukturen und Prozesse mit einer konsensualen Zielsetzung fördern die Motivation der Akteure und eine gewinnbringende Weiterentwicklung der Schule. Zudem wird die Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung gesichert.

Die Verbindlichkeit beginnt mit der **Festlegung von Zuständigkeiten**. Im Handlungsplan (s. oben Kap. 1.1) wird fixiert, welche Personen für einzelne Schritte oder Teilschritte zuständig sind, und die Meilensteine werden terminiert. Verschriftlichung und Dokumentation im Schulentwicklungsprogramm tragen zur Verbindlichkeit der Arbeit bei.

Schon in dieser Planungsphase ist an die für die Umsetzung der Maßnahmen notwendigen Strukturen, Arbeitsprozesse und Ressourcen zu denken. Dies ist insbesondere eine Aufgabe der Schulleitung. Mit den **Handlungsplänen** erhält sie einen detaillierten Überblick über die schulischen Qualitätsmaßnahmen und kann bei Schwierigkeiten steuernd eingreifen. Durch das Mitwirken der Schulleitung im QmbS-Team werden alle relevanten Qualitätsinitiativen von der Schulleitung mitgetragen.

⁵ Eine solche Diskussion sollte von ausgebildeten Moderatoren geleitet oder begleitet werden, die über das notwendige methodische Repertoire verfügen, mit den Beteiligten Daten zu analysieren, zu interpretieren und zu bewerten, Konsequenzen zu diskutieren und daraus weiterführende Qualitätsinitiativen (Ziele und Maßnahmen) zu entwickeln (vgl. z. B. Bewyl & Schepp-Winter, 2000, S. 72 ff.).



Verbindliche Strukturen und Arbeitsabläufe bieten auch den Lehrkräften eindeutige Vorteile:

- Der Arbeitsaufwand ist einschätzbar.
- Die Lehrkräfte können ihre Fähigkeiten in klar definierten Bereichen einbringen.
- Effizienz und Wirksamkeit der Arbeit werden dadurch gesteigert.
- Als Folge erhöhen sich Arbeitszufriedenheit und Motivation der Lehrkräfte, was sich dann wiederum positiv auf die Akzeptanz der Qualitätsarbeit und die weitere Beteiligung daran auswirkt.

5.4 Transparenz der Qualitätsarbeit

Transparenz im Sinne von „Sichtbar-Werden“ schafft Klarheit, Sicherheit, Verlässlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Qualitätsentwicklung und ihrer Erfolge.

Anhand des SQV und der prioritär bearbeiteten und im SEP dokumentierten Ziele mit den Indikatoren und Handlungsplänen und den vielleicht schon vorliegenden Ergebnissen einer Erfolgsüberprüfung erkennen sowohl die schulischen Akteure als auch Außenstehende auf einen Blick, wie die Grundzüge der Qualitätsentwicklung an der Schule aussehen. Dies schafft Klarheit und Verlässlichkeit nach innen und außen. Die Lehrkräfte bekommen einen Einblick in die Arbeit der Arbeitsgruppen und der verschiedenen Fachschaften. Dies stärkt nicht nur die kollegiale Zusammenarbeit und die Identifikation mit der Schule, sondern es erleichtert interessierten Kolleginnen und Kollegen auch, einen aktiven Einstieg in die Qualitätsarbeit zu finden und sich in Arbeitsgruppen oder im QmbS-Team zu engagieren.

Das QmbS-Team achtet darauf, dass die Darstellung der Qualitätsarbeit adressatengerecht (Lehrkräfte, Schüler, Eltern, Ausbildungsbetriebe) geschieht. Eine transparente Darstellung der Qualitätsarbeit kann z. B. durch Informationsaushänge in den Klassenzimmern oder im Schulhaus oder durch Präsentationen bei Veranstaltungen erfolgen. Weitere Möglichkeiten bieten die Homepage, ein Newsletter oder der Jahresbericht der Schule.

5.5 Agilität des Qualitätsmanagements

Vielorts, insbesondere in pädagogischen Kreisen, werden immer wieder Vorbehalte gegenüber dem Qualitätsmanagement zum Ausdruck gebracht:

- QM-Systeme kommen aus der Wirtschaft, sind auf Effektivität und Effizienz ausgerichtet und auf die Schule nicht oder nur bedingt übertragbar.
- QM-Systeme sind im pädagogischen Alltag zu starr und können den schulischen Erfordernissen nicht flexibel genug angepasst werden.
- Pädagogisches Handeln ist ein äußerst komplexes Tun, das sich in den seltensten Fällen auf lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zurückführen lässt (vgl. dazu Luhmann & Schorr, 1982). Das Unterrichten folgt deshalb auch keinem standardisierten Regelsystem, die Lehrkraft muss vielmehr unterschiedliche didaktische Anforderungen immer wieder neu austarieren (vgl. z. B. Wernke & Zierer, 2016). Dazu kann ein QM-System nur wenig beitragen.

- Der Aufwand für die Dokumentation des Schulentwicklungsprozesses bindet Ressourcen und hindert nur daran, sich um die wirklich wichtigen Fragen von Schule und Unterricht zu kümmern.

Die Erfahrungen zeigen aber etwas anderes:

Schon Ende der 90er-Jahre nahmen berufliche Schulen aus Bayern an einem Modellversuch teil, der belegen konnte, dass Schulen durchaus erfolgreich mit Qualitätsmanagementsystemen arbeiten können und sich davon Vorteile versprechen (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, 2003). Auch der Bericht über die Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation von QmbS bestätigt positive Wirkungen, insbesondere beim Aufbau einer Qualitätskultur (Magister & Schaal, 2017, S. 225 ff.).

Qualitätsmanagement hilft der Schule und ihren Lehrkräften dabei, sich in einer ständig verändernden Lebens- und Arbeitswelt zu orientieren und in Bezug auf neue Anforderungen und gesellschaftliche Erwartungen handlungsfähig zu sein. Dieser Wandlungsprozess betrifft auch das QM-System selbst.

QmbS beansprucht, ein flexibles System zu sein, mit dem man neuen Herausforderungen sowohl auf der Inhaltsebene (Handlungsfelder, Ziele) als auch auf der Prozessebene (Arbeitsstrukturen und -methoden) begegnen kann. Das QmbS-Team muss sich deshalb den Nutzen der Strukturen und Prozesse für die anstehenden Aufgaben der Qualitätsentwicklung immer wieder bewusst machen und diese den Gegebenheiten entsprechend anpassen. Eine solche Vergewisserung der eigenen Strukturen und Prozesse wird in der Literatur unter dem Titel „Agilität“ geführt: Agilität meint, beweglich zu sein im Handeln und Herausforderungen proaktiv zu begegnen.

Prinzipien eines agilen Qualitätsmanagementsystems

Das übergeordnete Ziel eines schulischen Qualitätsmanagements ist die systematische und nachhaltige Entwicklung der Schule. Ein Qualitätsmanagementsystem bietet ein Instrumentarium, mit dem die Schule dem gesellschaftlichen Wandel und den bildungspolitischen Herausforderungen begegnet mit dem Ziel, den gesetzlichen Bildungsauftrag zu realisieren und den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler zu sichern. Durch die digitale Transformation erleben wir derzeit eine massive Veränderung, die durch „Volatilität (Schnellebigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit)“ (Reese & Sommerhoff, 2018, S. 29) geprägt ist. Diese Dynamik verändert auch das Qualitätsmanagement selbst. Unternehmen reformieren ihr Qualitätsmanagement von traditionell eher starren hin zu agilen Systemen und stellen sich darauf ein, Veränderungen schnell, proaktiv und friktionsarm zu gestalten. Gerade im Bereich der beruflichen Bildung mit einer engen Anbindung an die Berufswelt sollte die Weiterentwicklung der Schule agile Prinzipien berücksichtigen:

- „Klientenbedürfniszentrierung und kontinuierliche Klienteninteraktion,⁶
- inkrementelles Vorgehen (Vorgehen in kleinen Schritten, besonders bei der Entwicklung und Planung),

6 Klienten können im Rahmen von QmbS Schüler, Lehrkräfte, Eltern, Ausbildungsbetriebe und weitere Bildungspartner sein.



- iteratives Vorgehen (Vorgehen in sich wiederholenden Schritten, um sich einer idealen Lösung immer besser anzunähern),
- Selbststeuerung (Mitarbeiter haben weitreichende Entscheidungsbefugnisse, weil sie viele Kundenbedürfnisse, Chancen und Risiken als Erste erkennen und daraufhin ohne Verzug reagieren können)“ (Reese & Sommerhoff, 2018, S. 31).

Die Besinnung auf die agilen Prinzipien des Qualitätsmanagements soll belegen, dass QmBS sich nicht als starres System versteht, bei dem Routinen und Prozesse dogmatisch zur Anwendung kommen: Seine Strukturen werden den jeweiligen Aufgaben und Themen und den Erwartungen und Interessen der Beteiligten angepasst.

Konkret bedeuten die agilen Prinzipien für eine QmBS-Schule:

- Die Anliegen der Lernenden und der Lehrkräfte sind die wichtigsten Ausgangspunkte für die Qualitätsarbeit.
- Die kontinuierliche Interaktion bzw. Kommunikation zwischen den Beteiligten (Schulleitung, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Bildungspartner) ist ein wesentlicher Gelingensfaktor von QmBS (s. Kap. 5.2).
- Eine gut funktionierende Qualitätsentwicklung lebt auch von sich wiederholenden Aktivitäten und den schrittweisen Verbesserungen aufgrund der Erfahrungen, die dabei gemacht wurden.
- Vor allem von den Lehrkräften wird Eigeninitiative erwartet. Die Führungspersönlichkeiten an der Schule sollten die Lehrkräfte in ihrer Eigenverantwortung stärken.

Agilität beweist eine QmBS-Schule, wenn sie reaktionsschnell auf unvorhergesehene Veränderungen reagieren und ihre Arbeitsstrukturen entsprechend anpassen kann.

6. Wie kann man mit Bedenken und Widerständen im Kollegium umgehen?

Lehrkräfte reagieren unterschiedlich auf Veränderungsprozesse und die damit verbundenen Anforderungen. Rogers (2003) ist der Frage nachgegangen, wie sich Neuerungen in sozialen Gruppen verbreiten: Eine geringe Anzahl an Innovatoren entwickelt Ideen für Veränderungen, die von den Vorreitern bzw. frühen Übernehmern („early adopters“) meist bereitwillig aufgenommen werden. In zeitlichem Abstand machen zunächst die frühe und dann die späte Mehrheit an einem Veränderungsprozess mit. Die Nachzügler nehmen die angebahnte Entwicklung erst verspätet auf. Die folgende Grafik setzt die Anteile der verschiedenen Adoptionsgruppen in Relation zum Innovationsverlauf. „Während die Steigung am Anfang des Diffusionsprozesses noch relativ gering ist, nimmt die Kurve nach Erreichen der sog. kritischen Masse ‚an Fahrt auf‘ und steigt stark an. Sobald dieser Punkt erreicht ist, verbreitet sich die Innovation im System selbsttätig weiter. Gegen Ende des Diffusionsprozesses flacht der Kurvenverlauf schließlich allmählich ab, bis auch die letzten Nachzügler die Innovation übernehmen.“ (Karnowski & Kümpel, 2016, S. 103f.)

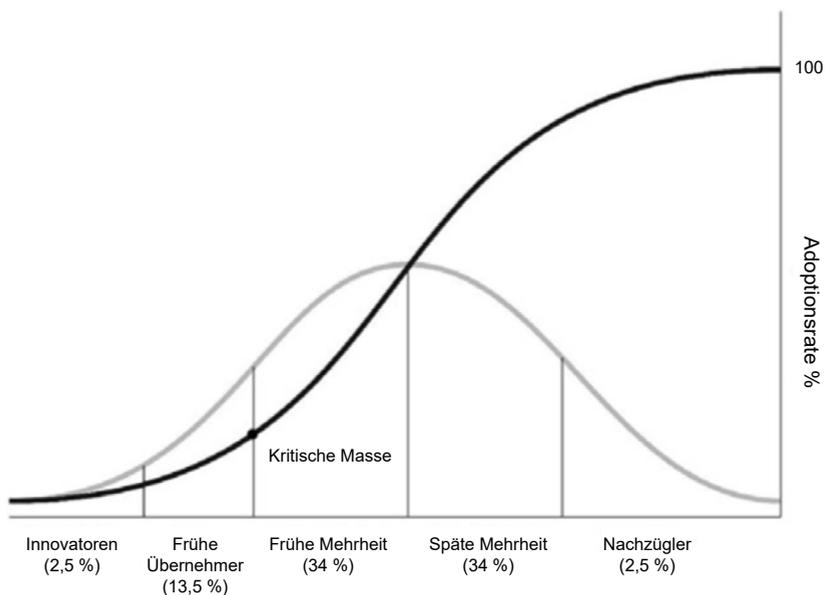


Abb. 8: Diffusionskurve und Adoptergruppen nach Rogers in einer Darstellung von Karnowski & Kümpel (2016, S. 102)

Die Mitglieder des QmbS-Teams dürften der Gruppe der Innovatoren oder den frühen Übernehmern zuzuordnen sein. Es sind die Personen, die Innovationen anstoßen und sich dafür engagieren wollen. Für das QmbS-Team ist es eine wichtige Aufgabe, die Auswirkungen eines Veränderungsprozesses auf die Mehrheit des Kollegiums zu antizipieren. Denn durch die eingeleiteten Veränderungen können auch Verunsicherungen und Ängste bei Lehrkräften entstehen, die zum Widerstand gegen Innovationen führen.



Der Widerstand kann sich beispielsweise in folgenden Symptomen äußern (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002, zit. nach Reese & Sommerhoff, 2018, S. 77):

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> • Widerspruch • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufregung • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweichen • Schweigen • Bagatellisieren • Ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges debattieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Emigration • Krankheit

Widerstände sind oft verschlüsselte Botschaften, deren Ursachen im emotionalen Bereich liegen (vgl. Reese & Sommerhoff, 2018, S. 76). Die Nichtbeachtung solcher Widerstände, Entgegnungen mit rationalen Argumenten oder das Hoffen auf spätere Einsicht führen nicht weiter. Zunehmender Druck wird den Gegendruck verstärken.

Widerstand kann beispielsweise folgende Ursachen haben:

- Schlechte eigene oder zugetragene Vorerfahrungen, z. B. Enttäuschung über die geringe Umsetzungsquote und -geschwindigkeit bei früheren Projekten
- Fehlende oder unzureichende Begründung von beabsichtigten Aktivitäten, z. B. Anordnung von Maßnahmen ohne Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Unklare bzw. mangelnde Auftragsklärung bei Projekten
- Informationsdefizite und zu geringe Einbindung der Beteiligten in wichtige Entscheidungsprozesse
- Hoher Zeitdruck und Ressourcenknappheit bei der Verwirklichung von Projekten

Es hat sich bewährt, Widerstände möglichst frühzeitig zu antizipieren und offen zu thematisieren, um mögliche Bedenken von vornherein zu zerstreuen. Reese & Sommerhoff empfehlen die folgenden drei Schritte (2018, S. 76):

- „1. Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)
2. Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)
3. Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)“

Der Umgang mit Bedenken und Widerständen erfordert ein hohes kommunikatives Geschick der Schulleitung und des QmbS-Teams (s. Kap. 2.1).

7. Wie erfolgt die Dokumentation der Qualitätsarbeit?

Ein Hauptvorwurf an viele Qualitätsmanagementsysteme ist der hohe Dokumentationsaufwand. QmbS legt zwar auch großen Wert auf die Dokumentation von Prozessen und Ergebnissen der Qualitätsarbeit, beschränkt sich dabei aber auf zentrale Aspekte, ist wenig formalisiert und lässt den Schulen einen hohen Gestaltungsspielraum (s. oben Kap. 5.5). Die Dokumentation soll klar strukturiert, übersichtlich, optisch ansprechend und auch für Außenstehende schnell und leicht verständlich sein. Folgende Punkte sind in der Dokumentation der Qualitätsarbeit enthalten, geordnet nach den einzelnen schulischen Zielen (vgl. Handbuchteil „Schulisches Qualitätsverständnis“, Kap. 7):

- Institutionalisierte Arbeitsstrukturen der Schulen (z. B. Organigramm mit Schulleitung, QmbS-Team, Abteilungen, Fachschaften, Arbeits-, Projektgruppen ...)
- Schulprofil
- Ergebnisse externer Evaluationen
- SQV mit Zieltableaus
- Handlungspläne zu den in Angriff genommenen Zielen
- Ergebnisse interner Evaluationen
- Dokumentation zum Individualfeedback (z. B. Prozesse, schulspezifische Materialien wie Methodensammlung, Kriteriensammlung, Itempool)



8. Ausblick: Wie können Erfolg und Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung sichergestellt werden?

Nachhaltigkeit und Erfolg sind zwei Seiten einer Medaille. Erst durch eine nachhaltige, langfristige Qualitätsentwicklung ist deren Erfolg für die Beteiligten spürbar. Umgekehrt erhöhen erfolgreiche Qualitätsinitiativen die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagementsystems: Wenn der Nutzen für die Schule, die Abteilung, die Fachschaft oder für jeden Einzelnen erkennbar ist, werden die Akteure zur Weiterarbeit motiviert.

Insbesondere die folgenden Faktoren helfen, Nachhaltigkeit zu sichern:

1) Alle QmbS-Bausteine sind an der Schule verwirklicht

Alle fünf QmbS-Bausteine entfalten über die Jahre ihre Wirkung. Das SQV wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert und bildet fortwährend die Ausgangsbasis für die Qualitätsentwicklung. Durch die Prozesssteuerung werden Arbeitsprozesse und -strukturen entwickelt und gesichert. Das Interesse, die Erfolge der eigenen Arbeit durch die verschiedenen Rückmeldesysteme zu prüfen und erkennbar zu machen, fördert die Entwicklung einer Feedback- und Evaluationskultur an der Schule.

2) Die Zusammensetzung des QmbS-Teams ist relativ konstant

Die relative Konstanz der Mitglieder des QmbS-Teams sichert das an der eigenen Erfahrung validierte Wissen über Qualitätsmanagement und QmbS. Dennoch müssen immer wieder neue Teammitglieder in das Team integriert werden. Dabei muss Sorge dafür getragen werden, dass sie an dem Erfahrungsschatz der älteren Mitglieder teilhaben können. Die lückenlose Dokumentation der Qualitätsinitiativen und ihrer Ergebnisse helfen, die praktischen Erfahrungen im Sinne eines Wissensmanagements zu bewahren.

3) Qualitätsentwicklung ist Führungsaufgabe

Garant für eine systematische Qualitätsentwicklung der Schule ist der Rückhalt durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter. Sie bzw. er unterstützt die Arbeit durch die Gewährung von Ressourcen für die Mitarbeit im QmbS-Team und durch die Bereitstellung von gemeinsamen Zeitfenstern für die Teamsitzungen.

4) Der Qualitätsentwicklungsprozess und seine Ergebnisse sind dem Kollegium bewusst

Das QmbS-Team trägt Sorge dafür, dass die Arbeit an den schulischen Zielen nach einer ersten intensiven Bearbeitungsphase nicht abbricht. Dazu müssen die Ziele und die erfolgreichen Maßnahmen immer wieder bewusst gemacht und in Erinnerung gerufen werden, damit auch bisher noch wenig involvierte oder neue Lehrkräfte an der Qualitätsentwicklung partizipieren können.

Die genannten Merkmale zur Gewährleistung einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung machen deutlich, dass es eine dauerhafte, anspruchsvolle und fordernde Aufgabe für die schulischen Akteure ist, insbesondere für die Mitglieder des QmbS-Teams, die Nachhaltigkeit auf hohem Niveau sicherzustellen.

Externe Unterstützungsangebote, wie die kontinuierliche Begleitung der schulischen Entwicklungsprozesse durch das **QmbS-Beraterndem**, zentrale und regionale

Fortbildungsangebote, Netzwerke zum Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für das QmbS-Team helfen die Arbeit des QmbS-Teams dauerhaft zu sichern. Eine zentrale Rolle kommt hier der Schulaufsicht zu, die vielfältige Unterstützung gewährleistet (vgl. Reif, Stautner & Topinka, 2017, S. 175).

Der Erfolg der Qualitätsentwicklung kann durch die Orientierung an folgenden Grundsätzen gefördert werden (vgl. Zöller, 2017, S. 148 und Satzger, 2017, S. 202):

- Eine effiziente und zielgerichtete Umsetzung schulischer Prozesse ist durchgängig erkennbar.
- Ein Mehr an innerorganisatorischer Transparenz und Zufriedenheit ist aufgrund von Evaluationsdaten nachweisbar.
- Eine Kultur der Offenheit, insbesondere für schulische Innovationen, prägt die Schule.
- Das Vertrauen unter den schulischen Akteuren (Schüler, Lehrkräfte, Schulleitung, Bildungspartner) ist in hohem Maß vorhanden.
- Die Eigenverantwortung und die Selbstverpflichtung schulischer Akteure nehmen zu.
- Positive Ergebnisse bei externen Evaluationen sind festzustellen.
- Die Schule genießt hohes Ansehen bei den Bildungspartnern und in der Öffentlichkeit.

Die Steuerung von Entwicklungsprozessen hat im QmbS-Konzept eine wichtige Funktion. Die Prozesssteuerung umspannt die Schritte und Phasen eines systematischen Qualitätsmanagements, wie sie im Demingkreis in idealtypischer Weise beschrieben sind, und liefert das methodische Instrumentarium für die Nachhaltigkeit der schulischen Entwicklungsvorhaben. Sie richtet den Blick auf zentrale Aspekte des Entwicklungsprozesses und eröffnet Perspektiven, die Fragen, die sich dabei stellen, zielgerichtet anzupacken. Der Baustein Prozesssteuerung hilft zu klären, welche Strukturen und Arbeitsweisen notwendig sind, wie Akzeptanz und Beteiligung sichergestellt werden können, welche Rolle die verschiedenen Akteure einnehmen und welche Aufgaben bei der Planung, der Umsetzung und der beständigen Überprüfung des Erreichten auf sie zukommen.



Literatur

- Aktionsrat Bildung (2010). Bildungsökonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung. Jahresgutachten 2010. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Balzer, L. & Beywl, W. (2018). Evaluiert – erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich. Bern: hep verlag
- Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur (2019). Das bayerische Qualitätstabelleau. Bayern macht gute Schule. www.las-bayern.de/, Zugriffsdatum: 17.01.20
- Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2014). Schulentwicklungsprogramm. Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung in Bayern. Würzburg: Stürtz
- Bewyl, W. & Schepp-Winter, E. (2000). Bewerten und Schlussfolgern mit der FIVE-Methode, in: Bewyl, W. & Schepp-Winter, E. (2000). Zielführende Evaluation von Programmen – ein Leitfaden (hrsg. vom BMFSFJ, Berlin), S. 72 ff.
- Burghardt, M. (2013). Einführung in das Projektmanagement. Definition, Planung, Kontrolle und Abschluss, Weinheim: Wiley VCH Verlag
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (10th ed.). Frankfurt: Campus Verlag
- Karnowski, V. & Kümpel A. S. (2016). Diffusion of Innovations von Efferet M. Rogers, in: Potthoff, M. (Hrsg.). Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Landwehr, N. & Steiner, P. (2008). Q2E – Qualität durch Entwicklung und Evaluation, Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Broschüren 1 bis 6, 3. Auflage, Bern: hep verlag
- Magister, C. & Schaal, B. (2017). Die wissenschaftliche Evaluation von QmbS, in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 225–242
- Reese, M. & Sommerhoff, B. (2018). Basiswissen zum schulinternen Qualitätsmanagement, in: Martin, C. & Zurwehne, A. (Hrsg.). Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Köln: Carl Link-Verlag
- Reif S., Stautner G. & Topinka G. (2017). Die Rolle der Schulaufsicht bei der Unterstützung der nachhaltigen Schulentwicklung, in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 245–263
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th edition). New York. Free Press
- Satzger, M. (2017). Das Unterstützungssystem von QmbS, in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 185–203
- Schmid, H. B. (2017). Schulleitung als Change Agent und Sinnstifter beim Wandel zur Qualitätskultur. in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 245–263
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hrsg.) (2003). Qualitätsentwicklung in der Berufsschule. Abschlussbericht zum BLK-Verbundmodellversuch. München: Staatsinstitut
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, Qualitätsagentur (2012). Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen. Essenbach: Bugl
- Wernke, S. & Zierer, K. (2016). Lehrer als Eklektiker!? Grundzüge einer Eklektischen Didaktik. Friedrich Jahresheft „Lehren“
- Zöller, A. (2017). Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern (QmbS) – Genese eines Erfolgs, in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 131–150

► www.schulentwicklung.isb.bayern.de/qmbs/



Herausgeber

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Salvatorstraße 2, 80333 München

Das Handbuch wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterrichts und Kultus vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung erarbeitet.

Redaktion

Dr. Franz Huber, Martin Satzger,
Dr. Heidrun Wondra

Autoren

Martin Satzger, Franz Huber

Mitwirkende

Zu viele Personen haben in den vergangenen 20 Jahren an der Entwicklung von QmBS mitgewirkt, als dass sie hier namentlich genannt werden könnten. Sie haben mit materiellen oder immateriellen Beiträgen mitgeholfen, dieses Handbuch zu verwirklichen.

Für ihre kritische Begleitung, ihre vielfältigen Anregungen und Ideen und ihr großes Engagement bei der Weiterentwicklung von QmBS danken wir

- den vielen Kolleginnen und Kollegen, die zeitweilig im QmBS-Team und der Grundsatzabteilung des Staatsinstituts beschäftigt waren,
- den QmBS-Beraterinnen und QmBS-Berater,
- den Sachgebietsleiterinnen und -leiter und den Fachmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Schulentwicklung an den Regierungen für die beruflichen Schulen und an den Dienststellen der Ministerialbeauftragten für die Beruflichen Oberschulen und
- den Schulleiterinnen und Schulleitern und den QmBS-Beauftragten an den staatlichen beruflichen Schulen.

Anschrift

Staatsinstitut für Schulqualität und
Bildungsforschung
Grundsatzabteilung
Schellingstr. 155 • 80797 München
Tel.: 089 2170-2111 • Fax: 089 2170-2205
E-Mail: Grundsatzabteilung@isb.bayern.de
Internet: www.isb.bayern.de

Gestaltung

PrePress-Salumae.com, Kaisheim

Druck

Appel & Klinger Druck und Medien GmbH,
Schneckenlohe



www.blauer-engel.de/uz195

- ressourcenschonend und umweltfreundlich hergestellt
- emissionsarm gedruckt
- überwiegend aus Altpapier

YZ3

Dieses Druckerzeugnis ist aus 100 % Altpapier und mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

Stand

2. vollständig überarbeitete Auflage
März 2020

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken

und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

