

# Schulinternes Qualitätsmanagement

Orientierung und Anleitung

Qualitätsmanagement



# 2

# Impressum

## **Herausgeber**

Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule und Berufsbildung  
Institut für Bildungsmonitoring und  
Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung

## **Autorin**

Barbara Scheile  
Dr. Jenny Tränkmann

## **Gestaltung**

Formatil, Hamburg

## **Auflage**

1.500

Hamburg, Oktober 2008

[www.bildungsmonitoring.hamburg.de](http://www.bildungsmonitoring.hamburg.de)

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers

# Inhalt

Vorwort .....	4
1 Wozu schulinternes Qualitätsmanagement? .....	6
2 Die Qualitätsmanagementsysteme QZS, Q2E, EFQM und das Selbstevaluationsinstrument SEIS auf einen Blick .....	8 / 9
3. Qualitätszentrierte Schulentwicklung (QZS) .....	10
3.1 Das Profil von QZS .....	11
3.2 Die Instrumente von QZS .....	13
3.3 Der Einsatz von QZS in der Schule .....	14
3.4 Abschließende Beurteilung von QZS .....	15
3.5 Erfahrungsbericht zur Arbeit mit QZS: die Staatliche Handelsschule Holzdamme .....	17
4. Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E) .....	19
4.1 Das Profil von Q2E .....	20
4.2 Die Instrumente von Q2E .....	22
4.3 Der Einsatz von Q2E in der Schule .....	23
4.4 Abschließende Beurteilung von Q2E .....	25
4.5 Erfahrungsbericht zur Arbeit mit Q2E: das Schulzentrum Walle .....	26
5. European Foundation for Quality Management (EFQM) .....	29
5.1 Das Profil von EFQM .....	30
5.2 Die Instrumente von EFQM .....	31
5.3 Der Einsatz von EFQM in der Schule .....	32
5.4 Abschließende Beurteilung von EFQM .....	35
5.5 Erfahrungsbericht zur Arbeit mit EFQM: die Staatliche Gewerbeschule Installationstechnik .....	36
6. Selbstevaluation in Schulen (SEIS) .....	38
6.1 Das Profil von SEIS .....	39
6.2 Die Instrumente von SEIS .....	41
6.3 Der Einsatz von SEIS in der Schule .....	43
6.4 Abschließende Beurteilung von SEIS .....	45
6.5 Erfahrungsbericht zur Arbeit mit SEIS: das Wilhelm-Gymnasium .....	46

## Vorwort

Mit dem Orientierungsrahmen „Schulqualität“ wurde 2006 ein Instrument vorgelegt, das die Qualitätsentwicklung der Hamburger Schulen anleiten soll. Im Vordergrund steht die Idee, dass ein systematischer Blick auf schulische Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse helfen kann, Qualitätsentwicklung gezielter zu gestalten und Ressourcen zu schonen.

Als ergänzende Materialien zum Orientierungsrahmen legt nun das Institut für Bildungsmonitoring (IfBM) in Kooperation mit dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) zwei Hefte zum schulischen Qualitätsmanagement vor.

### **Einstieg in das Qualitätsmanagement**

Heft 1 „Einstieg in das Qualitätsmanagement“ bietet eine allgemeine Einführung in die einzelnen Komponenten eines schulischen Qualitätsmanagements. Sein Ziel ist es, Schulleitungen, Steuergruppen und Lehrkräfte über wichtige Elemente von Qualitätsmanagement zu informieren und ihnen Hinweise für erste Umsetzungsschritte zu geben. Der Aufbau orientiert sich an den Teilschritten und Prinzipien eines systematischen Qualitätsmanagements. Dazu gehört eine genauere Betrachtung der Funktionen und Aufgaben aller am Qualitätsmanagement Beteiligten, insbesondere der Schulleitung und der Steuergruppe, sowie Hinweise dazu, wie über Kommunikation, Partizipation und Dokumentation Nachhaltigkeit gesichert werden kann.

Schulen, die für den Einstieg in das Qualitätsmanagement einen eigenen Weg gehen wollen, erhalten orientierendes Wissen und praktische Anleitung. Ein solches Vorgehen eignet sich vor allem für Schulen, die bereits über einige Erfahrung in der systematischen Organisationsentwicklung verfügen und in ihrer Qualitätsarbeit gern individuell vorgehen möchten. Das Heft bietet aber auch eine Klärungs- und Entscheidungshilfe für den Einstieg in das Qualitätsmanagement und für die begründete Wahl eines Qualitätsmanagementsystems.

### **Qualitätsmanagementsysteme im Vergleich**

Heft 2 „Qualitätsmanagementsysteme im Vergleich“ stellt vier von Schulen häufig gewählte Systeme des schulischen Qualitätsmanagements vor. Ziel ist es, deren Unterschiede herauszuarbeiten, um so Hilfestellung bei der Wahl eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems zu geben. Die präsentierten Systeme sind

- Qualitätszentrierte Schulentwicklung (QZS),
- Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E),
- European Foundation for Quality Management (EFQM) sowie
- Selbstevaluation in Schulen (SEIS).

Die Darstellung der Systeme erfolgt anhand eines Vergleichsrasters. Die Frage nach der inneren Logik des Systems, nach normativen Setzungen und Instrumenten wird ebenso aufgegriffen wie die Implikationen, die der Einsatz an einer Hamburger Schule mit sich bringt.

Ergänzt werden diese Darstellungen durch Erfahrungsberichte von drei Hamburger und einer Bremer Schule, die jeweils mit einem dieser Systeme arbeiten.

Der Einstieg in das Qualitätsmanagement über ein vorgegebenes System bietet sich vor allem für Schulen an, die an einer langfristigen und systematischen Umsetzung des Qualitätsmanagements interessiert sind und sich eine Begleitung durch externe Experten wünschen. Die verschiedenen Systeme setzen dabei jeweils unterschiedliche Kenntnisse und Kompetenzen voraus. Der Leitfaden ist aber auch interessant für Schulen, die ein individuelles Vorgehen bevorzugen, da er Ideen für mögliche Schwerpunktsetzungen und Gestaltungsweisen anbietet.

Die beiden Hefte ergänzen sich in ihrem jeweiligen spezifischen Blick auf den Einstieg in das schulische Qualitätsmanagement; sie können jedoch auch unabhängig voneinander genutzt werden.

Die Hamburger Schulen stehen in den kommenden Jahren vor erheblichen Herausforderungen. Zu hoffen ist, dass Schulen Qualitätsmanagement als probates Mittel des professionellen Umgangs mit diesen Herausforderungen einzusetzen lernen. Wenn die beiden vorgelegten Hefte dazu einen orientierenden Beitrag leisten, haben sie ihren Zweck erfüllt.

Norbert Maritzen

*Direktor des Instituts für Bildungsmonitoring*

Peter Daschner

*Direktor des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung*

### **Qualitätsmanagement ist notwendig in der selbstverantworteten Schule.**

Die selbstverantwortete Schule ist in besonderer Weise herausgefordert, mit dem Wandel im Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule und den Veränderungen der schulischen Rahmenbedingungen gestaltend umzugehen. Diese Prozesse betreffen alle Bereiche: den Unterricht, die Kooperation und Kommunikation in der Schule und mit schulischen Partnern, die individuelle Entwicklung von Schulleitungen und Lehrkräften. Schulen werden stärker als in früheren Jahren für die Ergebnisse, die ihnen zurechenbar sind, in die Verantwortung genommen. Die Schulleitung ist herausgefordert, die innerschulischen Prozesse in eigener Initiative zu systematisieren und zu steuern und die Qualität von Prozessen und Ergebnissen an vorab bestimmten Standards auszurichten und zu überprüfen. Hierbei können die Prinzipien, Verfahren und Werkzeuge eines systematischen Qualitätsmanagements hilfreich sein.

### **Qualitätsmanagement bedeutet: systematisch gesteuerter Wandel.**

Schulisches Qualitätsmanagement ist ein Instrument der Organisationsentwicklung und betrifft die gegebenen laufenden Prozesse ebenso wie das Management von Veränderungen der Organisation Schule. Qualitätsmanagement ist zirkulär angelegt und umfasst folgende Schritte:

- eine auf einer Bestandsaufnahme begründete und an Zielen orientierte Entwicklungsplanung,
- die zielführende Umsetzung von Maßnahmen,
- die Evaluation der Zielerreichung.

Wichtig ist die klare Steuerung der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung insgesamt. Durch ein systematisches Qualitätsmanagement wird die Grundlage für eine transparente Beschreibung und Gestaltung der schulischen Prozesse nach innen wie außen gelegt. Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die schulischen Entwicklungsaktivitäten und Kooperationen zu strukturieren, abzustimmen und einen schonenden Umgang mit den vorhandenen zeitlichen und wirtschaftlichen Ressourcen zu ermöglichen.

Qualitätsmanagement ist prozessorientiert. Es setzt auf eine eigenverantwortliche, individuelle Entwicklung der Schule und verläuft im Wechselspiel von „top-down“- und „bottom-up“-Entscheidungen. Der Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements kommt deshalb eine besondere Wichtigkeit zu, weil mit ihm langfristig angelegte Strukturen von produktiver Qualitätsarbeit gelegt werden. Mit einem Qualitätsmanagement erzeugen Schulen ihren Teil der Gelingensbedingungen für eine systematische und nachhaltige Schulentwicklung.

Qualitätsmanagement ist ein Weg, einerseits die innere Komplexität der Schule sichtbar zu halten und andererseits diese Komplexität durch Schwerpunktbildung und Entscheidung für zeitlich begrenzte Maßnahmen zu reduzieren und Entwicklungsprozesse zielführend zu strukturieren.

Qualitätsmanagement bedeutet weder, dass immer alle an Maßnahmen und Projekten beteiligt sein müssen, noch, dass bisher erreichte Ergebnisse vernachlässigt werden. Es setzt an bereits gewachsenen Strukturen und vorhandenen Kompetenzen an und nimmt sie zum Ausgangspunkt der weiteren Entwicklung. Qualitätsmanagement verknüpft und systematisiert so unterschiedliche Qualitätsentwicklungsmaßnahmen wie die Fortschreibung des Schulprogramms, schulinterne Rahmenplanarbeit, Profilbildung, schulinterne Evaluation ebenso wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Personalentwicklung.

### **Qualitätsmanagement kennt verschiedene Systematiken des Vorgehens.**

Zwar stehen die Grundprinzipien eines systematischen Qualitätsmanagements fest; es gibt jedoch viele mögliche Wege, diese Prinzipien an der eigenen Schule umzusetzen. Schulen setzen individuelle Schwerpunkte, verfolgen unterschiedliche Entwicklungsziele und unterliegen spezifischen Rahmenbedingungen. Jede Schule muss deshalb prüfen, welche Vorgehensweise bei der Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements am besten zu ihr passt.

Zum einen kann eine Schule ihr eigenes Vorgehen im Qualitätsmanagement entwickeln. Dies bedeutet, dass sie sich an den Prinzipien und Schritten des Qualitätsmanagements orientiert, diese aber individuell ausgestaltet und an die spezifischen schulischen Bedingungen anpasst.

Zum anderen gibt es speziell für die Arbeit an Schulen entwickelte Qualitätsmanagementsysteme, die der einzelnen Schule einen Satz an Instrumenten und vorgedachten Ablaufstrukturen zur Verfügung stellen. Entscheidet sich die Schule für ein bestimmtes System, so folgt sie in ihrem Qualitätsmanagement den durch dieses System vorgeschlagenen Strukturen und Entwicklungsschritten. Aber auch hier ist immer noch eine auf die individuelle Schule bezogene Ausgestaltung notwendig.

## Die Qualitätsmanagementsysteme QZS, Q2E, EFQM und das Selbst-evaluationsinstrument SEIS auf einen Blick<sup>1</sup>

	QZS	Q2E
<b>Qualitätsverständnis</b>	QZS geht von dem jeweils gültigen landesspezifischen Referenzrahmen aus, für Hamburg ist dies der „Orientierungsrahmen Schulqualität“; dieser ist Basis für eine inhaltliche Ausarbeitung von Qualitätsleitsätzen, -kriterien und -indikatoren.	5 Qualitätsbereiche je 3 Dimensionen sowie diverse Qualitätsmerkmale und –ansprüche; die Konkretisierung auf dem Niveau der Items für Evaluationen erfolgt durch die Schule.
<b>Schritte des QM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statusanalyse, Qualifizierung des Q-Teams, Meilensteinplanung, Akzeptanzsicherung</li> <li>• Erarbeitung des Qualitätsleitbildes, Evaluationszyklus, Maßnahmenplanung</li> <li>• Dokumentation im Qualitätsmanagementhandbuch und im Evaluationsberichtschrift</li> <li>• Qualitätssiegel QZS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung des Qualitätsleitbildes</li> <li>• Aufbau einer Feedback-Kultur</li> <li>• Selbstevaluation (Fokus/Breitband) und Maßnahmenplanung</li> <li>• Entwicklung von Führungsinstrumenten wie z. B. Qualitätshandbuch</li> <li>• externe Evaluation</li> <li>• Zertifizierung (optional)</li> </ul>
<b>Aufgabenverteilung im QM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitung (Leitung und Kontrolle)</li> <li>• Qualitätsentwicklungsteam (Koordination des QM)</li> <li>• Lehrkräfte (Erarbeitung des Qualitätsleitbildes)</li> <li>• Arbeitsgruppen (Durchführung der Q-Projekte)</li> </ul> <p>extern: Schulung des QE-Teams, Beratung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitung (Koordination, Leitung und Kontrolle)</li> <li>• Projektsteuergruppe (Unterstützung der SL in der Aufbauphase)</li> <li>• Lehrkräfte (Durchführung des QM, persönliche Qualitätsentwicklung)</li> </ul> <p>extern: Schulung der Projektsteuergruppe, Beratung</p>
<b>bereit gestellte Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfaden/CD-ROM mit Sammlung von Arbeitsmaterialien und Erläuterung zu Arbeitstechniken</li> <li>• Instrument zur Erstellung und Auswertung von Fragebögen</li> <li>• Internetplattform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfaden mit Sammlung von Arbeitsmaterialien und Erläuterung zu Arbeitstechniken; darin ausführliche Hinweise zu Feedbackmethoden und zur datengestützten Schulevaluation</li> </ul>
<b>produktive Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Hilfe bei der Koordination schulischer Qualitätsprojekte</li> <li>⊕ besondere Unterstützung bei der Einführung und der Dokumentation des QM</li> <li>⊕ umfangreiches Arbeitsmaterial</li> <li>⊕ Internetportal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ nachhaltige Entwicklung der Schulkultur</li> <li>⊕ die Komponenten von Q2E lassen sich auch einzeln umsetzen</li> <li>⊕ ausführlicher Praxisleitfaden mit systematischer Darstellung verschiedener Vorgehensweisen</li> </ul>
<b>mögliche Stolpersteine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ unterstützt eher isolierte Maßnahmen als strukturelle Veränderungen</li> <li>⊗ stellt nur die Evaluationssoftware bereit, die Items müssen selbst entwickelt werden</li> <li>⊗ teilweise praxisferne Begrifflichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ in der Umsetzung recht anspruchsvoll</li> <li>⊗ stellt keine Evaluationsinstrumente bereit</li> <li>⊗ teilweise praxisferne Begrifflichkeit</li> <li>⊗ kein Internetportal</li> </ul>
<b>Kosten</b>	<b>Leitfaden: ca. 400,- Euro</b> <b>Workshops: Kosten bei Systementwicklern erfragen; es besteht eine Kooperation mit dem LI</b>	<b>Leitfaden: ca. 60,- Euro</b> <b>Schulung: Kosten bei Systementwicklern erfragen</b>

<sup>1</sup> Grundlage sind die Angaben der Systementwickler und Elemente aus schulischen Erfahrungsberichten. Der tabellarische Überblick bietet damit eine erste Orientierungshilfe, ersetzt jedoch keinesfalls eine Gewichtung und Prüfung der einzelnen Argumente durch die Einzelschule mit Blick auf die individuellen Voraussetzungen und Ziele.



## EFQM

## SEIS

9 Qualitätskriterien mit 32 Teilkriterien sowie diverse Unterpunkte und Indikatoren; es wird damit ein formaler Qualitätsrahmen vorgegeben, den die Schule inhaltlich füllen muss.	29 Qualitätskriterien je 5 bis 10 Items; die fertigen Fragebögen geben ein Qualitätsverständnis vor. Es können Items ergänzt werden.	<b>Qualitätsverständnis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung des Ist-Zustandes der Schule</li> <li>• Maßnahmenplanung</li> <li>• Maßnahmenumsetzung</li> <li>• Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen</li> <li>• Zertifizierung (optional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion des SEIS-Qualitätsverständnisses</li> <li>• Selbstevaluation der Schule</li> <li>• Diskussion und Interpretation des durch die Software erstellten Evaluationsberichts</li> <li>• Planung und Durchführung von Schulentwicklungsmaßnahmen</li> </ul>	<b>Schritte des QM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitung (Verantwortung für den Gesamtprozess)</li> <li>• Schulgemeinschaft (Selbstbewertung in „Kriterienteams“)</li> <li>• Lehrkräfte (Durchführung der Qualitätsprojekte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitung (Koordination der Erhebung)</li> <li>• Lehrkräfte (Interpretation des Schulberichts)</li> <li>• Durchführung der Qualitätsprojekte</li> </ul>	<b>Aufgabenverteilung im QM</b>
extern: Leitung der Konferenzen zur Einführung von EFQM, Beratung	extern: Eine Unterstützung ist nicht vorgesehen, jedoch möglich	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfaden mit einigen (wenigen) Hinweisen zu möglichen Indikatoren und Messgrößen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfaden mit Sammlung von Arbeitsmaterialien und Erläuterung zu Arbeitstechniken</li> <li>• Evaluationsinstrument (Fragebogenset, Evaluationsbericht)</li> <li>• Internetplattform</li> </ul>	<b>bereit gestellte Hilfsmittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ das komplexe Ganze der Schule gerät in den Blick</li> <li>⊕ bezieht systematisch Prozessqualitäten ein</li> <li>⊕ sehr klares Vorgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Gesamtevaluation durch Befragung aller Schulbeteiligten</li> <li>⊕ an der Praxis orientiert, anwenderfreundlich</li> <li>⊕ Vergleich mit anderen Schulen</li> <li>⊕ anschaulicher Praxisleitfaden mit Beispielen</li> <li>⊕ Internetportal</li> </ul>	<b>produktive Aspekte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ unterstützt eher isolierte Maßnahmen als strukturelle Veränderungen</li> <li>⊗ stellt keine Evaluationsinstrumente bereit</li> <li>⊗ keine nachhaltige Dokumentationsarbeit</li> <li>⊗ stark formalisiertes Vorgehen</li> <li>⊗ kein Internetportal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ keine Unterstützung der systematischen Qualitätsentwicklung</li> <li>⊗ ermöglicht nur Überblicksevaluation</li> <li>⊗ der individuelle Schulkontext wird wenig berücksichtigt</li> <li>⊗ externe Beratung erzeugt Zusatzkosten</li> </ul>	<b>mögliche Stolpersteine</b>
<b>Leitfaden: ca. 25,- Euro</b> <b>Moderation: Kosten bei Systementwicklern erfragen</b>	<b>Leitfaden: ca. 30,- Euro</b> <b>Evaluation: 80,- Euro</b>	<b>Kosten</b>

QZS ist ein System, das alle zentralen Schritte des Qualitätsmanagements gleichermaßen vorsieht und beschreibt, ohne dabei besondere Schwerpunkte zu setzen.

Sein Konzept ist das „Baustellenmanagement“, demzufolge bereits vorhandene schulische Aktivitäten aufgegriffen und in einen systematischen und nachhaltigen Prozess überführt werden sollen.

Hierfür werden hilfreiche Checklisten, Arbeitshilfen und Vordrucke bereitgestellt.

Mit seinem formalen Rahmen, der keine Grundwerte vorgibt, eignet sich QZS für Schulen, die vor allem ihre unterschiedlichen Schulentwicklungsaktivitäten effizienter gestalten und dokumentieren möchten.

Schulen, die eher an der Entwicklung einer spezifischen Schulkultur interessiert sind, und Schulen, die eher das komplexe System Schule in den Blick bekommen möchten, sollten möglicherweise die Wahl eines anderen Systems erwägen.

### Herkunft

Das Modell der qualitätszentrierten Schulentwicklung (QZS) wurde im Rahmen eines Pilotprojekts mit insgesamt 46 Schulen in Baden-Württemberg entwickelt. 2003 bis 2006 wurden acht „Qualitäts-Regionen“ gegründet, in denen Pilotschulen unterschiedlichen Typs (Grundschule, Gymnasium, Realschule und Berufsschule) das Prinzip des Qualitätsmanagements eingeführt haben. Jede Schule ist dabei eine inhaltliche Kooperation mit einem regionalen Wirtschaftsunternehmen eingegangen. Das Projekt wurde wissenschaftlich begleitet und evaluiert von MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH Tübingen. Diese Erfahrungen bildeten die Basis bei der Ausarbeitung des Leitfadens QZS.

### Anliegen

QZS versteht Qualitätsmanagement als ein übergreifendes Konzept, das die drei zentralen Bereiche von Schulentwicklung (Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung) systematisch zu verknüpfen sucht. QZS stellt der Schule für die Gestaltung des individuellen Entwicklungsprozesses eine Vielzahl von Instrumenten bereit. Dabei gibt QZS keine Inhalte vor, sondern beschreibt Abläufe, Techniken und Gelingensbedingungen von Qualitätsmanagement. QZS legt einen besonderen Wert auf die Phase der Einführung des Qualitätsmanagements. Dabei erfolgt als Erstes eine „Statusanalyse“, die darauf zielt, strukturelle Anknüpfungspunkte für die Qualitätsarbeit zu finden (bestehende Arbeitsgruppen, langfristige Projekte, Steuerungsstrukturen etc.). QZS sieht keine Entwicklungsschwerpunkte vor.

### Qualitätsverständnis

QZS legt nicht vorab fest, was „gute Schule“ ist. Stattdessen verweist das System auf den länderspezifischen Qualitätsrahmen, im Fall von Hamburg also auf den „Orientierungsrahmen Schulqualität“. Dieser ist

der vorgegebene Rahmen für die systematische Erarbeitung eines Qualitätsleitbildes. Dabei bestimmen die an Schule Beteiligten gemeinsam, welche Ziele, Grundhaltungen und Wertvorstellungen sie haben, und anhand welcher Indikatoren sie prüfen wollen, ob diese umgesetzt werden. Die von QZS vorgesehene Auseinandersetzung mit „Qualität“ hat somit die Funktion einer partizipativen Verständigung über die Ansprüche an die eigene Schule. Gleichzeitig ist das Qualitätsleitbild die zentrale Basis für die Selbstevaluation.

### Aufbau / Vorgehensweise

QZS sieht drei ineinander verschränkte Schritte der Qualitätsentwicklung vor. (1) Ein systematisches Qualitätsmanagement an der Schule wird eingeführt. Es erfolgen eine Analyse der bisherigen Qualitätsprojekte und der Arbeitsstrukturen sowie Vorbereitungen zur Durchführung des Qualitätsmanagements (z. B. Meilensteinplanung). (2) Die Schule verständigt sich über ein Qualitätsleitbild, den Zyklus der (internen) Evaluation sowie die Maßnahmenplanung und -umsetzung. (3) Das Qualitätsleitbild, die schulischen Prozessabläufe, Evaluationsergebnisse und Maßnahmen werden im Qualitätsmanagementhandbuch und im Evaluationsberichtsheft dokumentiert. Am Ende des ca. zweijährigen Prozesses vergibt MTO ein Zertifikat (Qualitätssiegel QZS).

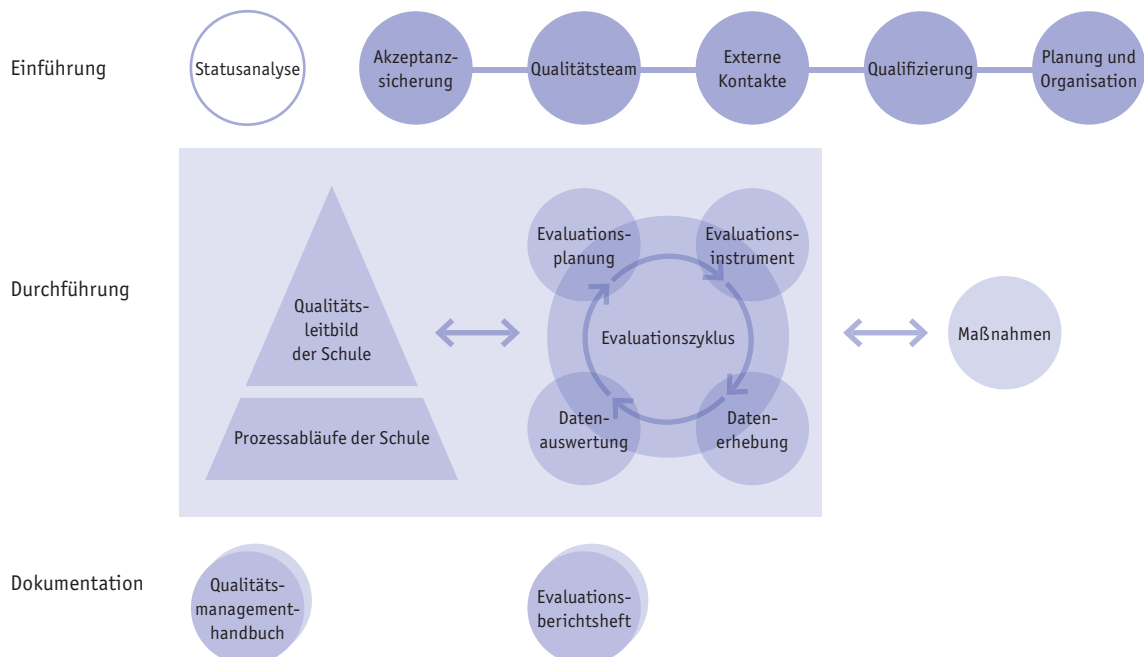
### Arbeitsbasis

Die zentrale Arbeitsbasis von QZS ist der Leitfaden „Qualitätszentrierte Schulentwicklung“ von Jürgen Ripper und Thomas Schenk. Er umfasst ein Heft zum allgemeinen Überblick zur qualitätszentrierten Schulentwicklung sowie drei Anleitungshäfte zu den vom QZS-Modell vorgesehenen Schritten (Einführung, Durchführung, Dokumentation). In den drei Anleitungshäften findet sich eine knappe Zusammenfassung des jeweiligen Schrittes, gefolgt von genaueren

### 3.1

Hinweisen zum Vorgehen. Ergänzt werden die Hefte durch eine Sammlung von Arbeitsmaterialien (Vorlagen, Informationsmaterialien, Beispiele, Hinweise zu Arbeitstechniken). Sie finden sich auch auf einer dem Leitfaden beiliegenden CD-ROM, sodass die Materialien schulspezifisch modifiziert werden können. Zusätzlich existiert eine Internetplattform, auf der registrierte Benutzer Zugang zu einem Online-Forum, dem QZS-Netzwerk sowie zu Schulentwicklungsprojekten haben. Mit dem „Befragungsmanager“ bietet QZS ein Instrument zur Fragebogenerstellung und -auswertung an. Für die Einführung von QZS an der Schule sind drei aufeinander aufbauende Schulungen durch die QZS-Entwickler vorgesehen.

Ripper, Jürgen; Schenk, Thomas (2006): Qualitätszentrierte Schulentwicklung. Der Leitfaden zur Einführung, Durchführung und Dokumentation von Qualitätsmanagement an der Schule, ca. 250 Seiten mit ca. 170 Materialblättern und CD-ROM, 395,- Euro, Vertrieb über Apontis GmbH  
<http://www.qzs-online.de>



### Zur Evaluation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?

Das QZS-Modell versteht sich zwar als ein System der Selbstbewertung und -entwicklung, es bietet aber kein fertig ausgearbeitetes Evaluationsinstrument an. Stattdessen kann entweder ein eigenes Befragungsinstrument entwickelt oder ein bereits bestehendes genutzt werden. Zur Unterstützung bei der Entwicklung eines eigenen Instruments wird auf den „Befragungsmanager“ (<http://www.befragungsmanager.de>) verwiesen, eine kostenpflichtige Software, die die Erstellung schulspezifischer Fragebogen, die Durchführung der Befragung sowie die automatisierte Datenauswertung ermöglicht. Die Befragung selbst erfolgt online, und die Schule kann die Zusammenfassung aller Antworten dann im Befragungsmanager abrufen. Als fertige Evaluationsinstrumente werden SEIS und Q-Prozess (<http://www.q-prozess.de>, ein kostenloses Programm zur internen Evaluation) vorgeschlagen. Systematisch unterscheidet QZS zwischen einer Überblicksevaluation, die Entwicklungspotenziale der Schule aufzeigt, und einer Fokusevaluation, in der ein ausgewählter Bereich genauer untersucht wird. Die interne Evaluation kann mit Hilfe des Qualitätsiegels QZS um den Aspekt der externen Evaluation erweitert werden. Basis für eine externe Anerkennung ist die systematische Dokumentation von Qualitätsleitbild, Prozessabläufen an der Schule, der Durchführung und den Ergebnissen interner Evaluation sowie den daraus abgeleiteten Maßnahmen im Qualitätsmanagementhandbuch und im Evaluationsberichtsheft.

### Zur Entwicklung: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?

Eine zentrale Idee von QZS ist es, bei bereits vorhandenen Schulentwicklungsaktivitäten anzusetzen und diese aufzugreifen. Der allererste Schritt, der von QZS vorgeschlagen wird, besteht deshalb darin, sich einen Überblick über die an der eigenen Schule vorhande-

nen Strukturen, Arbeitsgruppen und Kompetenzen zu schaffen. Als praktisches Instrument der Qualitätsentwicklung sieht QZS dann im Rahmen der Durchführung von Qualitätsmanagement den „Maßnahmenplan“ vor. Er legt Verantwortlichkeiten und Zeitfenster für auf Basis der Evaluationsergebnisse beschlossene Einzelmaßnahmen fest. Dabei wird betont, dass immer auch die Wirksamkeit einer Maßnahme überprüft werden sollte; QZS sieht hierfür aber kein spezifisches Instrument vor. Ein weiterer Baustein der Qualitätsentwicklung ist die von QZS vorgesehene Kooperation mit einem Unternehmen aus der Region. Aufgabe des Unternehmens ist es, die Schule sowohl beim Qualitätsmanagement selbst als auch bei Projekten (z. B. Betriebspraktika oder Informationsveranstaltungen) zu unterstützen.

### Zur Dokumentation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?

Das QZS-Modell sieht zwei Dokumentationsinstrumente vor. Im Zentrum steht das Qualitätsmanagementhandbuch. Hier werden neben dem Qualitätsleitbild nach und nach alle zentralen schulischen Abläufe dokumentiert (z. B. Zensurengebung, Zeugnis Konferenzen, Begrüßung neuer Kollegen etc.). Die zugrundeliegende Idee ist, dass schulische Arbeitsprozesse oft darunter leiden, dass zwar zahlreiche Vereinbarungen und Vorschriften für bestimmte Abläufe existieren, diese aber an keiner Stelle zentral zusammengefasst sind. QZS bietet in seiner Materialsammlung eine Vorlage für die Erstellung eines solchen Handbuchs. Das Handbuch wird ergänzt durch ein Evaluationsberichtsheft, in dem die Schule regelmäßig ihre internen Evaluationsergebnisse sowie die ergriffenen Maßnahmen zur Schulentwicklung dokumentiert. Insgesamt kommt der Dokumentation bei QZS ein hoher Stellenwert zu. Sie wird als ein kontinuierlicher und nachhaltiger Prozess betrachtet, der Transparenz in Bezug auf die Schulrealität und Schulentwicklung schafft.

### **Zur Nachhaltigkeit: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Wie alle Qualitätsmanagementsysteme ist QZS zyklisch angelegt und sieht eine regelmäßige interne Evaluation vor, die auch die Wirksamkeit umgesetzter Maßnahmen umfasst. Darüber hinaus unterstützt QZS dem eigenen Anspruch zufolge die Nachhaltigkeit durch die Art und Weise der Leitbildarbeit: Durch eine systematische inhaltliche Konkretisierung schulischer Visionen bis hin zur Ebene der alltäglichen Praxis soll dem Problem begegnet werden, dass beides oftmals unverbunden nebeneinander stehen bleibt.

### **Wer hat welche Aufgaben bei QZS?**

Das QZS-Modell sieht ein Qualitätsentwicklungsteam (drei bis acht Personen) vor, das die Einführung, Durchführung und Dokumentation des Qualitätsmanagements koordiniert und die Arbeitsgruppen inhaltlich miteinander abstimmt. Kontroll- und Leitungsaufgaben sollten hingegen von der Schulleitung übernommen werden. Daneben sind die wichtigsten Personen zur Durchführung des Qualitätsmanagements die Lehrkräfte an der Schule. Sie legen auf Gesamtkonferenzen fest, welche Qualitätsstandards sie in bestimmten Bereichen erreichen möchten und wie diese messbar gemacht werden sollen. Von QZS ist vorgesehen, dass nicht immer alle Personen an den Qualitätsprojekten beteiligt sind, sondern die Aktivitäten auf Arbeitsgruppen verteilt werden. In welcher Weise Schülerinnen und Schüler sowie Eltern bzw. Betriebe hier beteiligt werden, wird von der Einzelschule bestimmt. QZS schlägt die Kooperation mit einem regionalen Unternehmen vor. Dessen Aufgaben bleiben jedoch unbestimmt.

### **Lässt sich QZS für die Unterrichtsentwicklung einsetzen?**

QZS ist in seinem Qualitätsverständnis in Hamburg an den Orientierungsrahmen „Schulqualität“ anzulehnen und lenkt insofern mit der Dimension „Bildung und Erziehung“ den Blick auf schulischen Unterricht und seine Rahmenbedingungen. Darüber hinaus gibt das System keine Schwerpunkte vor, sodass jede Schule dazu aufgefordert ist, sich selbst Entwicklungsschwerpunkte zu setzen. Ein solcher Schwerpunkt könnte naheliegenderweise „Unterrichtsentwicklung“ sein. QZS gibt jedoch keine spezifischen Instrumente und Unterstützungsmaßnahmen der Unterrichtsentwicklung an die Hand.

### **Ist QZS kompatibel zum Orientierungsrahmen „Schulqualität“ und zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen?**

QZS gibt kein eigenes Qualitätsverständnis vor, sondern geht in Hamburg direkt von dem Orientierungsrahmen „Schulqualität“ aus. Auch die Logik bei der Entwicklung eines Qualitätsleitbildes entspricht dem im Orientierungsrahmen vorgeschlagenen Vorgehen, allerdings unterscheidet der Hamburger Orientierungsrahmen nicht zwischen Qualitätsindikatoren und Qualitätsstandards (beide sind im Orientierungsrahmen in den „Indikatoren“ zusammengefasst). Die von der Schule definierten Qualitätsstandards im Zusammenhang mit der „Maßnahmenplanung“ bieten eine geeignete Basis für die Ziel- und Leistungsvereinbarung.

### **Welchen Spielraum lässt QZS der Einzelschule?**

QZS möchte die Schule in ihrem individuellen Profil zum Ausgangspunkt des Qualitätsmanagements machen. Die zu Beginn vorgesehene Status-Analyse erfolgt nicht zum defizitorientierten Vergleich mit einem imaginierten ‚Soll-Zustand‘, sondern um vorhandene Strukturen zu erkennen, an die sich produktiv anknüpfen

fen lässt. Das QZS-Modell versteht sich insgesamt als ein „leerer Rahmen“, der von jeder Schule individuell zu füllen ist.

### **Welche Ressourcen verbraucht QZS und was bekommt man dafür?**

Die Entwickler von QZS rechnen ein bis zwei Jahre für die Entwicklung des „Gerüsts“ eines Qualitätsmanagements. Die Einführung des Qualitätsmanagements nimmt ungefähr ein halbes Jahr in Anspruch, parallel dazu erfolgt die sukzessive Schulung der Steuergruppe. Wenn das „Gerüst“ steht, beginnt ein andauernder zyklischer Prozess. Einmal pro Jahr ist entweder eine Überblicks- oder eine Fokusevaluation vorgesehen.

Kosten entstehen im Zusammenhang mit dem Erwerb des Leitfadens (ca. 400,- Euro), der Nutzung des Online-Befragungsmanagers (ca. 100,- Euro pro Jahr) und der Schulung des Qualitäts-Teams. Dafür erhält man eine umfangreiche Darstellung des Systems samt einer Materialsammlung mit Checklisten, Arbeitshilfen und Vordrucken; den Zugang zu einem Online-Forum sowie die Möglichkeit, eigene Fragebögen zu erstellen und automatisch auswerten zu lassen; und drei eintägige Schulungen zum Qualitätsmanagement nach dem QZS-Modell durch dessen Entwickler. An den Schulungen nimmt nur das Qualitätsteam einer Schule teil. Die Schulungen können individuell oder im Verbund von zwei bis drei Schulen vor Ort durchgeführt werden, sie bauen aufeinander auf und finden im Abstand von ca. vier bis sechs Monaten statt. Die Schulen können sich zwischenzeitlich mit Fragen direkt an die Entwickler des QZS-Modells wenden oder Zusatzberatungen buchen. Einige Berufsschulen in Hamburg arbeiten seit 2006 mit dem QZS-Modell.

Das QZS-Modell ist eine umfangreiche Instrumentensammlung für das Qualitätsmanagement mit besonderem Augenmerk auf die Einführungsphase und auf die Dokumentation, welche sich für alle Schulformen eignet. QZS weist eine hohe Kompatibilität zum Orientierungsrahmen auf und gibt der Einzelschule gleichzeitig Spielräume zur individuellen Umsetzung des Qualitätsmanagements. QZS versucht bei der Einführung des Qualitätsmanagements an schulische Strukturen und Projekte anzuknüpfen und ist damit Ressourcen schonend. In der Erarbeitung des Qualitätsleitbildes ist QZS genau strukturiert und trennt mit seinem Verweis auf die durch die Schule zu bestimmenden ‚Qualitätsstandards‘ klar zwischen normativer und beschreibender Ebene. Der Vorschlag, nicht alle Qualitätsbereiche auf einmal anzugehen, sondern zunächst einzelne Bereiche herauszugreifen, verstößt zwar gegen das Prinzip des Total Quality Managements, entspricht aber den realistischen Möglichkeiten im Schulalltag und erhöht so die Akzeptanz für die Qualitätsarbeit im Kollegium. Durch die systematische Dokumentation von Prozess-Strukturen und Evaluationsergebnissen lässt sich langfristig die Komplexität der Organisation sichtbar machen, wodurch Transparenz für Arbeitsabläufe, Handlungssicherheit der an Schule Beteiligten und eine Rechenschaftslegung nach innen wie außen geschaffen werden. Mit dem Kauf des Leitfadens QZS erhält die Schule kostenlosen Zugang zum Benutzerbereich des Internetportals. Dort bekommen Schulen online Unterstützung durch die QZS-Entwickler und durch andere Schulen. Die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen aus der Region ist eine Besonderheit von QZS, die, so sie umgesetzt wird, produktiv erscheint.

Wie alle Qualitätsmanagementsysteme ist auch das QZS-Modell aufwändig in der Einführung und Umsetzung und deshalb (zunächst) schwer in den schulischen Alltag zu integrieren. Dies wird durch die große Offenheit des QZS-Modells verstärkt. Durch den Verzicht auf inhaltliche Vorgaben erfordert das System – trotz der vielen konkreten Schritte – intensive Verständigungsprozesse: Die vorgeschlagenen Instrumente müssen auf die schulische Situation bezogen, inhaltlich definiert und modifiziert werden. QZS betrachtet Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung als „Projekte“, die mit Instrumenten des Projektmanagements umzusetzen sind. Dies ist zwar naheliegend, erscheint aber aus drei Gründen auch problematisch: Erstens stellen Projekte zeitlich, finanziell und personell begrenzte Maßnahmen (wie z. B. die Installation einer Solaranlage auf dem Schuldach) dar; die Nachhaltigkeit solcher Maßnahmen ist damit nicht automatisch gesichert. Zweitens bietet ein Projektmanagement keine Lösung für die größte Schwierigkeit in der schulischen Qualitätsarbeit an, die darin besteht, kleine, langfristig wirkende Veränderungen im gedrängten Schulalltag einzuführen (z. B. eine regelmäßige Dokumentation des eigenen Unterrichts). Drittens fehlt dem QZS-Modell damit eine systematische Fundierung, d. h., die Einzelprojekte haben keine zielorientierte Rahmung (z. B. die Etablierung einer spezifischen Schulkultur). Obwohl QZS kompatibel zum Orientierungsrahmen ist, besteht die Gefahr, bei der Unterscheidung von „Qualitätsindikatoren“ und „Qualitätsstandards“ sowie insgesamt bei der Erstellung des Leitbildes Zeit durch Begriffsklärungen zu verlieren. QZS bietet keine spezifischen Instrumente für die Unterrichtsentwicklung an.



### Die Entscheidungsfindung

Die Staatliche Handelsschule Holzdamm ist eine Berufsschule und Berufsfachschule mit etwa 60 Kolleginnen und Kollegen und knapp 1.300 Schülerinnen und Schülern. Für die Schule stand bereits lange fest, dass es einer systematischen Unterstützung für die schulische Qualitätsarbeit bedarf, vor allem in Bezug auf den Evaluationskreislauf und die Dokumentation. Deshalb hat sich der Schulleiter Herr Gadow zusammen mit weiteren Vertretern des Schulkreises Schulen in Zürich (QZE), Stuttgart (QZS) und Hannover (EFQM) angesehen, die mit verschiedenen Qualitätsmanagementsystemen arbeiten. Zusätzlich wurden einige Informationsveranstaltungen besucht und die Entwickler des QZS-Systems im Frühjahr 2006 zu einem Workshop der schulinternen Qualitätsgruppe an die Handelsschule Holzdamm eingeladen. Gemeinsam mit drei weiteren Hamburger Einzelhandelsschulen wurde dann beschlossen, QZS individuell zu kaufen und bei der Einführung des Systems eng zusammenzuarbeiten (z. B. in Form gemeinsamer Workshops). Grund für diese Entscheidung war der Eindruck, dass die Workshops und der Leitfaden von QZS rasche Hilfe bei der Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagements bieten; außerdem überzeugten die positiven Erfahrungen mit QZS an den Schulen in Baden-Württemberg. Ein zusätzliches Argument für diese Entscheidung war, dass man bei QZS keine aufwändige und teure Ausbildung von Beratern braucht.

### Die Einführung von QZS

Nach dieser Entscheidung hat sich das Qualitätsentwicklungsteam (QE-Team) in das System eingearbeitet und nach dem ersten Workshop im September 2006 mit den Instrumenten, bestehend aus einer Statusanalyse der Schule sowie der ‚Meilensteinplanung‘, begonnen und erste Ziele im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement festgelegt. Um das Kollegium für die Arbeit mit QZS zu gewinnen, wurde eine Konfe-

renz genutzt, in der das QE-Team mit einer Sackkarre aufgefahren ist, als Sinnbild dafür, dass ein Qualitätsmanagementsystem nicht eine weitere Zusatzaufgabe darstellt, sondern eine Instrumentensammlung ist, um die vielen laufenden Projekte zu bündeln und zu strukturieren. Dieses Sinnbild und die folgende Informationsveranstaltung im Kollegium kamen sehr gut an. Trotzdem gab es zu Beginn auch Probleme bei der Arbeit mit QZS. Am schwierigsten war es, fundierte Strukturen für die Einführung des QE-Systems zu legen, gleichzeitig aber die bereits stattfindende Qualitätsarbeit weiterzuführen. Durch die alltäglich anstehende Arbeit wurde manches Mal das Nachdenken über die systematische Einführung von QZS etwas zurückgedrängt und dadurch zeitweilig auch die Akzeptanz von QZS im Kollegium gemindert. Dennoch ist das Qualitätsentwicklungsteam der Handelsschule Holzdamm gelassen, denn trotz dieser Schwierigkeiten wurde am Ende des ersten Schuljahres mit QZS relativ viel von der Meilensteinplanung erreicht.

### Die Instrumente von QZS

Die Instrumente des QZS-Modells werden insgesamt als produktiv eingeschätzt. Der Leitfaden stellt eine große Auswahl von Arbeitsmaterialien, Vordrucken und Hilfestellungen zur Verfügung, sodass die Schule selbst entscheiden kann, welche sie nutzen will. Allerdings mussten die Instrumente, wie z. B. die umfangreiche Vorlage für das Qualitäts-Management-Handbuch an die Bedingungen, Voraussetzungen und Schwerpunkte der eigenen Schule angepasst werden. Der Befragungsmanager, die Software zur Erstellung der Fragebögen und zur Auswertung von Befragungen, war leicht zu bedienen – eine kleine Einschränkung war, dass sich die Fragebogen nur online ausfüllen ließen, da es mit dem Ausdruck Probleme gab. Beim Schritt der Maßnahmenumsetzung hätte sich die Handelsschule Holzdamm insgesamt etwas mehr Unterstützung gewünscht. Manchmal war es so, dass

ein Entwicklungspotenzial identifiziert wurde, entsprechende Maßnahmen mit Zuständigkeiten und Zeitplan geplant wurden und dennoch die Umsetzung versandete. Gerade hier erhofft sich die Handelsschule Holzdamm aber auch langfristig Hilfe von einem Managementsystem wie QZS, insofern es darauf zielt, die Evaluationszyklen und die Maßnahmenplanung systematisch in das Alltagsgeschäft einzubinden.

### Die Workshops

Im Zusammenhang mit den Anfangsschwierigkeiten wurden große Hoffnungen auf den ersten Workshop zur Einführung von QZS gesetzt. Dieser Workshop ist auch überwiegend positiv angenommen worden, wobei allerdings deutlich wurde, dass die Veranstalter relativ weit weg sind vom Hamburger Geschehen. Gerade in dem schwierigen Handling der vielfältigen Projekte und Reformmaßnahmen, die an der Staatlichen Handelsschule gegenwärtig laufen, gab es nur wenig Hilfe. Insgesamt hätte sich das QE-Team von den QZS-Beratern noch etwas genauere und vor allem kritischere Rückmeldungen (z. B. zur Statusanalyse) gewünscht und auch Hinweise darauf, wie das Vorgehen im Kontext der individuellen Qualitätsentwicklung gesehen und wie dementsprechend die weitere Arbeit geplant werden könne. Eine weitere Problematik betrifft die Schwerpunktsetzung der Workshops: Erst im dritten Workshop, der nach über einem Jahr der Arbeit mit QZS stattfinden soll, steht thematisch das Qualitäts-Handbuch im Mittelpunkt, das eigentlich von Beginn an prozesshaft mitentwickelt werden sollte.

### Die Organisation der täglichen Arbeit

Das QE-Team an der Handelsschule Holzdamm ist regelmäßig mit der Qualitätsarbeit befasst. Jede Woche trifft sich das aus sieben Mitgliedern bestehende Team für ca. zwei Stunden. Es werden die Instrumente diskutiert, inhaltliche Fragen der Qualitätsentwicklung besprochen und Veranstaltungen vorbereitet. Zusätzlich stehen ab und zu längere Termine an, wie z. B. die Workshops zu QZS oder andere Fortbildungsveranstaltungen. Für die Arbeit erhalten die Mitglieder eine Entlastung aus den Funktionsstunden der Schule. Auf Bildungsgangkonferenzen, pädagogischen Konferenzen, Lehrerkonferenzen sowie durch schriftliche Informationen (u. a. Mitteilungswand im Lehrerzimmer) wird das Kollegium informiert und eingebunden. Eine

mittelbare Beteiligung des Kollegiums wird zusätzlich dadurch erreicht, dass die Abteilungsleiter in die inhaltliche Arbeit eingebunden sind und diese in ihre Bereiche weitertragen.

### Die Zukunft: Was steht an?

Gegenwärtig stehen mehrere Projekte in Sachen Qualitätsentwicklung an. Konkret soll bei der alljährlichen Befragung der Abschlussklassen zum ersten Mal der Befragungsmanager eingesetzt werden. Außerdem wurde mit der systematischen Arbeit am Qualitäts-Handbuch begonnen. Ziel ist es, in nächster Zeit eine grobe Gliederung zu erstellen und das zu sammeln, was an Regelungen und Arbeitsprozessbeschreibungen bereits vorhanden ist und übernommen werden kann. Ein zweiter Bereich ist die Ziel- und Leistungsvereinbarung, die mit der Hamburger Schulbehörde getroffen wurde. Sie soll für das nächste Schuljahr entworfen und mit dem Qualitätsmanagement verbunden werden. Ein dritter Schwerpunkt wird der Bereich Information sein. Um das Qualitätsmanagement noch stärker in den Fokus der Kollegen zu bringen, sollen Newsletter erstellt und die Informationsflüsse verbessert werden.

### Abschließende Beurteilung von QZS

Für die Handelsschule Holzdamm steht fest, dass sie mit QZS weiterarbeiten möchte. Obwohl die Einführung von QZS viel Arbeit macht und auf einige Schwierigkeiten stößt, ist das Qualitätsteam davon überzeugt, dass mittel- und langfristig die Qualität der Arbeit in der Schule nachhaltig verbessert und die Arbeitsbelastung der Kollegen durch Synergieeffekte reduziert werden kann. Hilfreich erscheint außerdem, dass mit einem Qualitätsmanagement-Handbuch einsehbar Informationen über zentrale schulische Prozesse bereit liegen. Dies ermöglicht allen Beteiligten einen schnellen Zugriff und große Transparenz. Auch der Austausch mit den anderen drei Handelsschulen ist sehr produktiv, wenngleich die Arbeitsweisen mit QZS recht unterschiedlich sind. Zu wünschen wäre bei der Arbeit mit einem Qualitätsmanagementsystem wie QZS, dass Zeit und Ruhe zur Verfügung stehen, um Prozesse so einzuführen, dass sie ihre volle Wirkung entfalten und in reflexiven Schleifen weiterentwickelt werden können.

Q2E ist ein System, dessen Schwerpunkt auf der nachhaltigen Entwicklung einer kooperativen Schulkultur liegt (nicht: „ich und mein Fach / Unterricht“, sondern: „wir und unsere Schule“).

Entsprechend nehmen die Einführung einer „Feedback-Kultur“ und die Entwicklung des schulischen Leitbildes einen breiten Raum ein.

Zusätzlich werden aber auch alle weiteren Schritte des Qualitätsmanagements ausführlich beschrieben.

Das System eignet sich vor allem für Schulen, die Qualitätsentwicklung nicht als Koordination verschiedener Projekte betrachten, sondern als einen Prozess, der die Organisation als Ganzes betrifft.

Schulen, die noch keinerlei Erfahrung im Bereich des Qualitätsmanagements und der Evaluation haben, und Schulen, die primär daran interessiert sind, die Schwächen und Stärken ihrer Schule in den Blick zu bekommen, sollten möglicherweise die Wahl eines anderen Systems erwägen.

### Herkunft

Das Modell Q2E stammt aus der Schweiz, die bereits in den 1990er Jahren verschiedene Projekte zur Etablierung von Qualitätsmanagementsystemen im Bildungs- und Erziehungswesen angestoßen hat. In der Zeit von 1996-2002 wurde im Auftrag der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz das Projekt „Qualitätsentwicklung auf der Sekundarstufe II“ durchgeführt, an dem Berufsschulen und Gymnasien beteiligt waren. Aus diesem Projekt ist das Modell Q2E entstanden, das zunehmend auch in Deutschland eingesetzt wird.

### Anliegen

Q2E ist ein wissenschaftlich fundiertes, in der Praxis entwickeltes Modell, das Schulen beim Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements unterstützt. Das System stellt die Schulkultur sowie den Unterricht ins Zentrum der Qualitätsbemühungen und steht auf vier Säulen: Erstens obliegt die Steuerung der Qualitätsprozesse einer führungsstarken Schulleitung, der damit – gemeinsam mit der Steuergruppe – auch die Hauptarbeit im Qualitätsmanagement zufällt. Zweitens wird durch das Instrument des Individualfeedbacks die persönliche Entwicklung der einzelnen Lehrkraft gefördert. Drittens wird durch die Selbstevaluation der Schule sowie durch die Komponente der Fokusevaluation in der externen Begutachtung die Entwicklung der Institution angeregt. Viertens erfolgt durch die externe Evaluation des Qualitätsmanagements eine Rechenschaftslegung über die drei ersten Säulen.

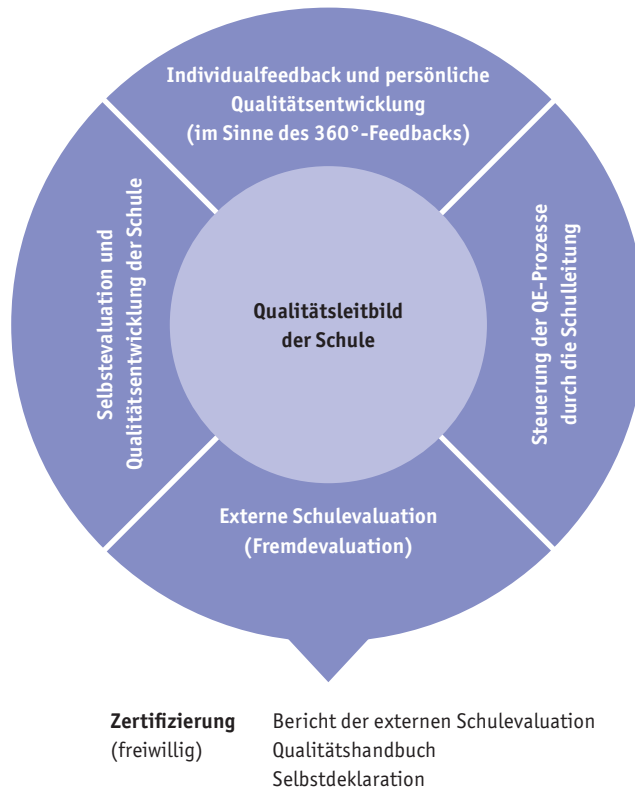
### Qualitätsverständnis

Q2E legt nicht vorab fest, was „gute Schule“ ist, schlägt aber einen Qualitätsrahmen vor, der von der Einzelschule inhaltlich gefüllt werden kann. Dieser Rahmen wird von Q2E als „Basisinstrument“ bezeichnet und ähnelt in seiner Logik dem Orientierungsrah-

men „Schulqualität“, d. h., es werden Bereiche und Dimensionen aufgeführt, die bei der Erarbeitung des schulspezifischen Qualitätsleitbildes berücksichtigt werden sollten. Wie bei QZS bestimmen dabei die an Schule Beteiligten gemeinsam, was für sie „gute Schule“ ausmacht und anhand welcher Indikatoren sich die Güte der eigenen Schule messen lässt. Die Funktion einer Auseinandersetzung mit „Qualität“ liegt bei Q2E schwerpunktmäßig in der Bestimmung gemeinschaftlicher Ziele und Werte sowie in der dadurch angestoßenen Entwicklung einer individuellen Schulkultur. Das erarbeitete Qualitätsleitbild ist aber ebenso Basis für die Selbstevaluation.

### Aufbau/Vorgehensweise

Q2E sieht sechs Komponenten der Qualitätsentwicklung vor, die jeweils schulspezifisch angepasst werden müssen: (1) Erarbeitung eines Qualitätsleitbildes, in dem die Schule Werte, Normen und Standards festlegt, nach denen sie sich selbst evaluieren will. (2) Etablierung einer persönlichen Feedback-Kultur als Instrument der individuellen Qualitätsentwicklung. (3) Interne Selbstbewertung der Schule durch Fokus- oder Breitbandevaluationen, von denen ausgehend Optimierungsmaßnahmen geplant werden. (4) Entwicklung und Erprobung von Qualität sichernden Führungsinstrumenten, wozu sowohl das Qualitätsmanagement selbst als auch die Erarbeitung eines Qualitätshandbuchs gehören. Schulleitung und Steuerungsgruppe übernehmen dabei die Hauptaufgaben. (5) Durchführung einer externen Schulevaluation. (6) Q2E-Zertifizierung, die optional ist und bei einer akkreditierten Zertifizierungsstelle vorgenommen werden kann.



### Arbeitsbasis

Die Arbeitsbasis von Q2E ist ein Verbund aus fünf Broschüren, die unter dem Titel „Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen“ erschienen sind. Die erste Broschüre mit dem Titel „Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität“ enthält Hintergrundinformationen zum Qualitätsmanagementmodell Q2E und zu seinen verschiedenen Komponenten. In der zweiten Broschüre „Basisinstrument zur Schulqualität“ sind Qualitätsansprüche zu Schule und Unterricht zusammengestellt und systematisiert, um sie für die praktische Arbeit (z. B. für die Erarbeitung des schuleigenen Qualitätsleitbildes) zu nutzen. In den drei weiteren Broschüren „Aufbau einer Feedback-Kultur“, „Schritte zur datengestützten Schulevaluation“ und „Grundlagen der externen Schulevaluation“ sind die drei grundlegenden Praxisbereiche des Modells beschrieben und für die praktische Umsetzung aufbereitet. Es existiert kein Internetportal.

Landwehr, Norbert; Steiner, Peter (2007) (2. Auflage): Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, ISBN 978-3-905905-270-7, hep-verlag, 59,- Euro, Schubert mit fünf Heften, insgesamt ca. 300 Seiten (2008 wird ein sechstes Heft „Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung“ erscheinen)

[http://www.qee-bremen.de/?page\\_id=22](http://www.qee-bremen.de/?page_id=22) (eine Homepage zum Einsatz von Q2E an Schulen in Bremen / Bremerhaven u. a. mit Kurzdarstellung des Systems und einer Liste von Schulen, die mit Q2E arbeiten)

### **Zur Evaluation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Das Q2E-Modell sieht sowohl die interne als auch die externe Evaluation vor. Die interne Evaluation ruht auf zwei Säulen. Einerseits wird mit dem Instrument des Individualfeedbacks der Blick auf die von den einzelnen Personen gestaltete Praxis gerichtet. Hierbei geht es vor allem um die persönliche Entwicklung. Andererseits erfolgt eine datengestützte Evaluation institutioneller Bedingungen und Prozesse, um so den Ist-Zustand der Schule zu beschreiben. Q2E bietet hierfür keine Sammlung fertiger Fragebögen und auch keine Software zur Auswertung an. Stattdessen erfolgt eine ausführliche, wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Beschreibung, wie eine Schule Fragebögen entwickeln, einsetzen und auswerten oder andere Formen der Evaluation nutzen kann. Bei der externen Evaluation besucht ein Evaluationsteam die Schule und führt Dokumentenanalysen, Beobachtungen und Interviews durch. Sie soll sowohl eine Entwicklungsfunktion erfüllen als auch einer Rechenschaftslegung bezüglich des Qualitätsmanagements dienen. Zur Rechenschaftslegung dient die „Meta-Evaluation“ des Qualitätsmanagements. Sie umfasst die drei konzeptionellen Eckpunkte des Q2E-Modells „Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung“, „Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule“ und „Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung“. Als Ergänzung zu dieser Metaevaluation kann die Schule ein bis zwei Evaluationsschwerpunkte aus den 15 Qualitätsdimensionen wählen, die ebenfalls vom externen Evaluationsteam begutachtet werden. Ziel ist es dabei, Entwicklungsimpulse zu geben.

### **Zur Entwicklung: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Wie in der Beschreibung der Evaluationsinstrumente deutlich wird, sieht das Q2E-Modell zwei Elemente vor, um eine umfassende Schulentwicklung anzustoßen. Im

Zentrum steht dabei die persönliche Qualitätsentwicklung durch den Aufbau einer umfassenden schulischen Feedback-Kultur. Vorgesehen ist ein sogenanntes 360°-Feedback, also eine Rückmeldung aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven, z. B. durch die Schülerschaft, Kolleginnen und Kollegen, Schulleitung und Eltern. Feedbacks sind dabei Instrumente des persönlichen Lernens und von Beurteilungs- und Qualifizierungsinstrumenten zu unterscheiden. Für die Einführung einer schulischen Feedback-Kultur steht das (sehr umfassende) Q2E-Instrument „Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur“ zur Verfügung. Komplementär dazu sollen durch die systematische Selbstevaluation der schulischen Qualität (die durch externe Rückmeldungen ergänzt wird) Entwicklungen auf der Ebene der Institution angestoßen werden. Zu der Umsetzung geplanter Maßnahmen gibt das Q2E-Modell keine dezidierten Hinweise.

### **Zur Dokumentation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Vorgesehen sind drei ‚Meilensteine‘ der Dokumentation. Erstens erfolgt die Dokumentation der schulspezifischen Qualitätsansprüche und -maßstäbe in Form eines „Qualitätshandbuchs“. Für jede der 15 Qualitätsdimensionen werden durch die einzelnen Qualitätsmerkmale Ziele festgeschrieben, die evaluiert und dokumentiert werden sollen. Zu den Zielen werden dann die Maßnahmen beschrieben, die zur Erreichung der schuleigenen Qualitätsziele institutionalisiert wurden. Als zweiter Meilenstein kann der von der Evaluationsgruppe erstellte Evaluationsbericht betrachtet werden. Dieser Bericht soll fünf bis max. zehn Seiten (ohne Anhang) umfassen und hält die wichtigsten Evaluationsergebnisse sowie konkrete Maßnahmen samt Hinweisen auf Umsetzungsverantwortlichkeit und Zeitplanung fest. Drittens ist die Rechenschaftslegung in Form eines schriftlichen Evaluationsberichts des externen Evaluationsteams

vorgesehen. Hier werden die Wahrnehmungen und Beurteilungen der Evaluatoren festgehalten und Entwicklungsmöglichkeiten der Schule aufgezeigt. Dieser Bericht kann – ergänzt durch eine Stellungnahme der Schule – direkt an die Bildungsbehörde weitergeleitet werden.

#### **Zur Nachhaltigkeit: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Q2E baut darauf, mit seinen Instrumenten auf die gesamte Schulkultur einzuwirken: Durch die partizipative, in ihren aufwändigen Einzelschritten genau geplante Entwicklung eines Qualitätsleitbildes sowie durch die Einführung einer Feedback-Kultur soll die Sicht der Lehrerinnen und Lehrer auf ihre Schule verändert werden. Übergreifendes Ziel ist dabei, die Einstellung „Ich und mein Fach / Unterricht“ durch die Perspektive „Wir und unsere Schule“ zu ersetzen. Dieser Entwicklung von innen heraus stehen zwei Prinzipien zur Seite, die ebenfalls Nachhaltigkeit gewährleisten sollen. Zum einen geht Q2E davon aus, dass die Stärkung der Schulleitung dazu beiträgt, eine geeignete Struktur für systematische Entwicklung zu schaffen. Zum anderen ermöglicht die (optionale) externe Zertifizierung eine Rechenschaftslegung, die nicht Einzelpersonen betrachtet, sondern eher gesamtinstitutionelle Entwicklungspotenziale eröffnet. Q2E setzt daneben, wie alle Qualitätsmanagementsysteme, auf eine regelmäßig wiederholte Evaluation, rückt jedoch diese Zirkularität nicht ins Zentrum.

#### **Wer hat welche Aufgaben bei Q2E?**

Das Q2E-Modell betrachtet den Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements als primäre Aufgabe der Schulleitung. Diese übernimmt die Verantwortung für das Qualitätsmanagement und hält sowohl bezüglich der strategischen Festlegung von Zielen und Werten als auch bezüglich des operativen Geschäfts die Fäden in der Hand. Vor allem während

der Aufbauphase des Qualitätsmanagements steht der Schulleitung eine Projektsteuergruppe zur Seite. Diese gestaltet beispielsweise Verfahren für die Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten in den Bereichen Feedback und Evaluation, moderiert Qualitätsveranstaltungen im Kollegium und plant gemeinsam mit der Schulleitung die Institutionalisierung der Q2E-Komponenten. Darüber hinaus sind alle an Schule Beteiligten in die Durchführung des Qualitätsmanagements einbezogen. Eine Besonderheit von Q2E liegt dabei in den unterschiedlichen Positionen, die die Beteiligten im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses einnehmen. Während die Lehrerinnen und Lehrer einerseits Qualitätsansprüche entwickeln und die Evaluation mit durchführen, sind sie andererseits im Rahmen der Individualfeedbacks (z. B. durch die Schülerinnen und Schüler) selbst zur persönlichen Entwicklung aufgefordert. Die Schulleitung ihrerseits ist in besonderer Weise für die Steuerung des gesamten Prozesses verantwortlich, den sie lenkt und kontrolliert, wobei gleichzeitig die Qualität dieser Steuerung extern evaluiert wird. Dieser Positionswechsel als typisches Element von Qualitätsmanagement ist im Q2E-Modell in besonderer Weise ausgeprägt.

#### **Lässt sich Q2E für die Unterrichtsentwicklung einsetzen?**

Ein Schwerpunkt von Q2E liegt in der Verbesserung und Weiterentwicklung der individuellen Unterrichtspraxis. Das dafür vorgeschlagene Instrument sind „Feedbacks“. Solche erfahrungsbezogenen Rückmeldungen vonseiten Betroffener oder unbeteiligter Beobachter sollen die persönliche, unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung unterstützen. Das Modell bietet zusätzlich über Fokusevaluationen und eine entsprechende Maßnahmenplanung Möglichkeiten einer persönlichen Schwerpunktsetzung, die natürlich auch den Unterricht betreffen kann.

### **Ist Q2E kompatibel zum Orientierungsrahmen „Schulqualität“ und zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen?**

Ähnlich wie der am EFQM-Modell angelehnte Orientierungsrahmen „Schulqualität“ unterscheidet das Q2E-Modell Input-, Prozess- und Outputqualitäten, die dann in zwei Schritten konkretisiert werden. Inhaltlich herrscht hier eine große Übereinstimmung; der Unterschied liegt allein in der unterschiedlichen Begrifflichkeit und in der bei Q2E sehr viel klareren Trennung von Input-Qualitäten und schulischen Prozess-Qualitäten (beides ist im Orientierungsrahmen unter der Dimension „Führung und Management“ zusammengefasst). Die von Q2E vorgesehene Stärkung der Schulleitung und der systematische Einsatz von Rückmeldungen zur Personalentwicklung greifen Tendenzen der Schulentwicklung in Hamburg auf. Es lassen sich Ziel- und Leistungsvereinbarungen anschließen.

### **Welchen Spielraum lässt Q2E der Einzelschule?**

Das Q2E-Modell fordert Schulen auf, ihr eigenes Qualitätsleitbild sowie die damit verbundenen Qualitätsstandards und Verbesserungsmaßnahmen selbst zu bestimmen. Der Qualitätsrahmen, den Q2E vorgibt, ist dabei eher als Ideengeber und Prüfstein zu verstehen. Auch auf der Ebene der Evaluation ist die Schule aufgefordert, eigene Items (bzw. sogar ihre eigenen Erhebungsmethoden) zu entwickeln. Bei der externen Evaluation wird (neben einer standardisierten Überprüfung des Qualitätsmanagements) nur der Qualitätsmaßstab angelegt, den die Schule vorab für sich selbst formuliert hat. Damit bietet das Q2E-Modell Ansatzpunkte für ein inhaltlich sehr individuelles Qualitätsmanagement, das allerdings in der Vorgabe der Instrumente (Qualitätsleitbild, Feedback-Kultur, klare Führungsstrukturen) ihre Grenzen findet.

### **Welche Ressourcen verbraucht Q2E und was bekommt man dafür?**

Die Entwickler von Q2E rechnen vier Jahre für den Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements. Für die Mitglieder der Qualitätsgruppe wird dabei die Freistellung für einen halben Tag pro Monat während der ersten zehn Monate als notwendig erachtet. Auch nach der Aufbauphase muss ein Stundenkontingent für das Qualitätsmanagement vorgesehen werden. Dazu kommen mehrere Tage pro Jahr für gesamtschulische Veranstaltungen. Der Aufwand für die Schulleitung ist sehr hoch, gerade wenn Mitarbeitergespräche institutionalisiert werden sollen. Soll ein eigenes Evaluationsinstrument entwickelt werden, kostet dies zusätzliche Zeit.

Kosten entstehen im Zusammenhang mit dem Erwerb des Leitfadens (ca. 60,- Euro), der Schulung der Schulleitung und der Projektsteuergruppe sowie der optionalen externen Zertifizierung. Dafür bekommt man eine Sammlung gut lesbarer Broschüren, in denen die einzelnen Instrumente des Q2E-Modells ausführlich dargestellt werden, und eine intensive Schulung zum Qualitätsmanagement nach dem Q2E-Modell. Das Angebot für Q2E-Schulungskurse, externe Evaluation und Zertifizierung ist in Deutschland erst im Aufbau begriffen. Es wird beispielsweise eine Schulung durch das Zentrum für Weiterbildung an der Universität Bremen angeboten, die sechs – über ein Jahr verteilte – zweitägige Seminare umfasst. Einige Bremer Schulen setzen das Q2E-Modell seit mehreren Jahren ein.



Das Q2E-Modell ist ein umfassendes System zur Qualitätsentwicklung, das auf das „Kooperationsdefizit“, das „Führungsdefizit“ und das „Konkurrenzdefizit“ von Schule reagiert. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung einer partizipativen Schulkultur durch Feedback und Evaluation. Q2E lässt sich mit dem Orientierungsrahmen inhaltlich verbinden und bietet trotzdem individuelle Spielräume. Die Spannungen, die sich bei Q2E aus dem Spagat zwischen Entwicklungsorientierung (die eine möglichst hohe Transparenz und Defizitaufmerksamkeit erfordert) und Rechenschaftslegung (die eine möglichst gute Präsentation nach außen erfordert) ergeben, werden nicht kaschiert, sondern offensiv als grundlegendes Charakteristikum der staatlichen Organisation Schule vertreten. Das Modell basiert auf systematischen Überlegungen, in welcher Weise der Ansatz des Total Quality Managements auf die spezifische Situation der Institution Schule übertragen werden kann. Diese Überlegungen werden transparent gemacht. Die einzelnen Komponenten von Q2E, insbesondere die Hefte zur datengestützten Schulevaluation und zur Einführung einer Feedback-Kultur, sind durchdacht und gut verständlich dargestellt. Es wird bewusst auf die Bereitstellung von Evaluationsinstrumenten wie bei SEIS oder QZS verzichtet zugunsten einer Aufzählung verschiedener Möglichkeiten, deren Vor- und Nachteile erläutert werden. Der Qualitätsrahmen – das „Basisinstrument“ von Q2E – ist ausgesprochen klar aufgebaut und berücksichtigt strukturell die spezifischen Ausgangsbedingungen der Einzelschule, wie z. B. den Personalschlüssel oder das Einzugsgebiet.

Q2E ist zeit- und kostenintensiv, in der Umsetzung anspruchsvoll und bedarf entsprechender Extrazuwendungen an materiellen und personellen Ressourcen. Für unerfahrene Schulen ist es sicherlich von Nachteil, dass für die drei Komponenten „Qualitätsleitbildentwicklung“, „Einführung einer Feedback-Kultur“ und „interne Evaluation“ keine fertigen Instrumente

angeboten werden. Es existiert bislang kein Internetportal vonseiten der Q2E-Entwickler. Obwohl das Q2E-Modell inhaltlich mit dem Orientierungsrahmen kompatibel ist, ist die vorgeschriebene Nomenklatur widerständig. Es besteht die Gefahr, Zeit durch Begriffsklärungen zu verlieren. Q2E ist mit Bezug auf die Situation in der Schweiz für allgemeinbildende Schulen entwickelt worden. Die besonderen Bedingungen an Berufsschulen müssen von der Einzelschule in das System eingearbeitet werden.

## Erfahrungsbericht zur Arbeit mit Q2E im Schulzentrum Walle (Bremen). Bericht nach einem Interview mit Barbara Larisch, Mitglied im Schulleitungsteam und Leiterin der Qualitäts-Gruppe.

### Die Entscheidungsfindung

Das Schulzentrum Walle ist eine Schule, die eine allgemeinbildende gymnasiale Oberstufe und eine Berufsschule mit sechs Teilzeit- und etlichen Vollzeitbildungsgängen umfasst. Die 1.750 Schülerinnen und Schüler verteilen sich auf drei Dependancen in Bremen, was bedeutet, dass einige der Lehrerinnen und Lehrer pendeln müssen. Durch die Größe der Schule, das Standortproblem und die Bandbreite der schulischen Zweige steht das Thema der Kooperation und der Koordination schon länger im Mittelpunkt der Qualitätsarbeit. Ziel ist dabei, die vielfältigen schulischen Prozesse von innen heraus zu strukturieren und zu entwickeln. Ausgangspunkt für den Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems war dann ein gemeinsamer Beschluss von fünf Berufsschulen aus Bremen und Bremerhaven. Alle diese Schulen waren Mitglied im EU-Projekt ReBiz (Regionale Bildungszentren), das unter anderem eine gezielte Qualitätsentwicklung der Schulen vorsieht und unterstützt. Am Schulzentrum Walle hat sich daraufhin im Herbst 2002 eine Qualitäts-Gruppe (Q-Gruppe) gebildet, die verschiedene Qualitätsmanagementsysteme gesichtet hat. Insgesamt wurden sieben – zum Teil auch sehr kleine – Systeme verglichen. Konsens war im Kollegium, dass die Wahl auf ein System fallen muss, das prozess- und nicht produktorientiert ist. Was an Q2E schließlich überzeugte, war die enge Orientierung an schulischen Prozessen und der Umstand, dass die Schule die Instrumente dieses Systems aus sich selbst heraus entwickeln kann. Die Entscheidung für die Einführung von Q2E fiel mit einer Zweidrittelmehrheit. Auch die anderen Schulen entschieden sich für Q2E, sodass die Schulen gemeinsam mit der Einführung beginnen konnten.

### Die Einführung von Q2E

Mit dieser Entscheidung begann ein langer Prozess. Zunächst wurden die Mitglieder der schulischen Qualitäts-Gruppe fortgebildet. Parallel dazu galt es, das Kollegium für die Arbeit mit Q2E zu gewinnen. Zu Beginn war dies nicht leicht, da die meisten Lehrerinnen und Lehrer Qualitätsmanagementsystemen sehr misstrauisch gegenüber standen. Überzeugt hat schließlich die Perspektive, dass Q2E dabei helfen könnte, selbstbestimmt die eigene Arbeit und damit auch das Image von Lehrkräften und von Schule in der Öffentlichkeit zu verbessern. Ein System wie Q2E, so die Hoffnung, könnte deutlich machen, wie intensiv Schulen bereits an ihrer Qualität arbeiten und zudem zeigen, an welchen Punkten weitere Verbesserungen möglich sind. Zeitgleich wurde eine erste Befragung zum damaligen Umbau der Aula in der Schülerschaft durchgeführt, die auf enorm positive Resonanz stieß. Das half bei der Überzeugung vieler „Evaluations-Skeptiker“ im Kollegium.

### Die Instrumente des Q2E-Systems

Nachdem die Fortbildungen gelaufen waren, hat zunächst die Q-Gruppe für sich eine Reihe von Instrumenten ausprobiert und auf einer Konferenz von ihren Erfahrungen berichtet. Dann wurde eine freiwillige Pilotgruppe eingerichtet, die an einem Präsenztage in den Sommerferien eine Fortbildung durch die Q-Gruppe zu Instrumenten des Feedbacks bekommen und sie dann im folgenden Halbjahr ausprobiert hat. Es folgte eine interne Evaluation mit Bericht. Dann wurde das Kollegium aufgefordert, die Feedbackmethoden auszuprobieren. Erst im Sommer 2005 ist das Feedback dann verbindlich für das gesamte Kollegium eingeführt worden. Vorgesehen ist seitdem, dass jede Kollegin / jeder Kollege pro Halbjahr mindestens ein Feedback durchführen muss. Dies geschieht auf Basis eines Feedback-Bogens, der vom Feedback-Geber und -Nehmer gezeichnet wird. Der Schulleiter überprüft

die verbindliche Durchführung. Wichtig erscheint dabei, dass dieses Feedback immer problemorientiert durchgeführt und nicht als Kontrollinstrument eingesetzt wird. Dafür gibt es ganz spezielle Regeln, die z.B. vorsehen, dass am Anfang eine Fragestellung steht (z. B. die Dominanz einiger Schülerinnen und Schüler im Unterricht oder Schwierigkeiten bei der Unterrichtsvorbereitung) und anschließend ein Auswertungsgespräch erfolgt. Diese Art der Feedback-Kultur wird seitdem weiterhin regelmäßig einer Evaluation unterzogen.

Ende 2005 wurde dann das Qualitäts-Leitbild des Schulzentrums Walle entwickelt. Dafür hat die Schule einen Tag lang mit allen Lehrerinnen und Lehrern, dem nicht-pädagogischen Personal und interessierten Schülerinnen und Schülern in Gruppen gearbeitet. Letztlich ist dabei vieles festgeschrieben worden, das schon längst praktiziert wurde. Dennoch hilft das Q2E-System dabei, diese Ziele verbindlich zu machen und zu strukturieren. Gerade auch das Qualitätshandbuch bringt einen dazu, Prozessstrukturen zu dokumentieren und somit einen Ort zu schaffen, an dem die Lehrkräfte bei Fragen nachschauen können. Dabei ist das Handbuch kein „fertiges“ Produkt, sondern in ständiger Veränderung begriffen.

### Die Fortbildungen

Die sechs Fortbildungen wurden von Herrn Keller aus der Schweiz gemeinsam mit einigen Mitgliedern des Instituts für Technik und Bildung der Universität Bremen durchgeführt. Sie waren hervorragend aufgebaut und ausgesprochen produktiv. Im Verlauf dieser intensiven Arbeitstage haben die fünf Schulen, die eigentlich in Konkurrenz zueinander stehen, ein Vertrauensverhältnis entwickelt, das mittlerweile Basis eines produktiven Austausches ist.

### Die Organisation der täglichen Arbeit

Am Schulzentrum Walle übernimmt die Q-Gruppe die inhaltliche Arbeit, wie z. B. die Entwicklung des Feedback-Bogens, während die Schulleitung kontrolliert, ob jede Kollegin / jeder Kollege diesen Bogen ausfüllt. Im Lehrerzimmer stehen zwei Ordner, auf die jede Kollegin / jeder Kollege Zugriff hat. In dem einen findet sich eine Instrumentensammlung mit Hinweisen zu deren Einsatz und Erfahrungsberichten, in dem anderen sind alle Schritte in der Qualitätsentwicklung und ihre theoretischen Grundlagen dokumentiert. Obwohl das Qualitätsmanagement recht aufwändig ist, gibt es in der regelmäßigen Arbeit auch „tote“ Zeiten, wie z. B. während des Abiturs, in denen kaum zusätzliche Qualitätsprojekte durchgeführt werden.

### Die Zukunft: Was steht an?

Die Arbeit mit den Feedbackinstrumenten hat mittlerweile nach Einschätzung von Frau Larisch zu einer merklichen Änderung der Schulkultur geführt. Die Kolleginnen und Kollegen tauschen sich intensiver aus und die gesamte Schule ist offener geworden, was sich beispielsweise auch in baulichen Maßnahmen ausdrückt: In jeder Klassenzimmertür des Neubaus ist eine große Fensterleiste eingelassen, sodass man von draußen Einblick in das Unterrichtsgeschehen hat. Einen Entwicklungsbedarf sieht die Q-Gruppe hingegen im Bereich der gesamtschulischen Evaluationen. Bislang lag das Hauptaugenmerk auf der Entwicklung einer Feedback-Kultur, die ja vor allem der individuellen Weiterentwicklung dient. Für die übergreifende Schulentwicklung muss in nächster Zeit der Bereich der Evaluation zum Zwecke der Maßnahmenplanung und -umsetzung stärker ins Zentrum rücken und systematisiert werden. Einen Vorteil von Q2E sieht Frau Larisch hierbei darin, dass sehr unterschiedliche und vielfältige Evaluationsinstrumente vorgeschlagen werden, deren Einsatz oft unaufwändiger und flexibler ist als die meist propagierten Fragebogenerhebungen.

### **Abschließende Beurteilung von Q2E**

Insgesamt ist das Schulzentrum Walle sehr zufrieden mit Q2E als Unterstützungssystem bei der Qualitätsarbeit, und die externe Evaluation im Herbst 2006 ist positiv verlaufen. Was sicherlich zum Funktionieren des Systems beiträgt, ist die Enthierarchisierung und Teambildung auf der einen Seite, sowie die nachhaltige Unterstützung der Q-Gruppe durch die Schulleitung andererseits. Eine Kritik an Q2E ist demgegenüber die verbindlich festgelegte Nomenklatur. Die Q-Gruppe am Schulzentrum Walle hatte bei der Formulierung des Leitbildes große Schwierigkeiten mit dem begrifflichen Korsett, und es hat viel Zeit und Kraft verschlungen, sich immer wieder zu verständigen, was genau eine „Dimension“ und was ein „Bereich“ ist – anstatt die Dinge pragmatisch anzugehen. Auch wurde darauf verzichtet, das Kollegium mit Begriffen wie dem „360°-Feedback“ zu konfrontieren, die sofort Ablehnung hervorgerufen hätten. Dieser etwas freiere Umgang mit dem System wurde in der externen Evaluation von den Q2E-Vertretern bemängelt. Wünschenswert wäre es darüber hinaus, dass von Seiten der Behörde zusätzlich eine individuelle Begleitung und Unterstützung des Prozesses angeboten wird, die auch eine regelmäßige Rückmeldung zur schulischen Qualitätsarbeit umfasst.

EFQM ist ein System, das darauf zielt, die Einzelschule mit ihren komplexen Prozessen und Ergebnissen vollständig zu erfassen und auf Basis dessen Verbesserungsmaßnahmen in Richtung „Exzellenz“ festzulegen.

Das System ist stark formalisiert, bedarf in besonderer Weise der professionellen Anleitung und gibt einen eng definierten – jedoch inhaltsleeren – Qualitätsrahmen vor. Das System eignet sich vor allem für Schulen, die sich eine sehr klare Struktur für die Qualitätsarbeit ohne normative Vorgaben wünschen und sich einen Gesamtüberblick über die Prozesse und Ergebnisse an ihrer Schule verschaffen möchten.

Schulen, die eher ein individuelles Vorgehen bevorzugen, für das sie Materialien zur Ausgestaltung an die Hand bekommen, und Schulen, die eher an der Entwicklung ihres Leitbildes und ihrer Schulkultur interessiert sind, sollten möglicherweise die Wahl eines anderen Systems erwägen.

### **Herkunft**

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) entstand 1988 durch den Zusammenschluss einiger europäischer Unternehmen. Ziel der EFQM war es, den Organisationen in Europa eine am „Total Quality Management“ orientierte Managementmethode an die Hand zu geben, mit der sie Spitzenleistungen auf allen Ebenen erreichen können. Als Modell für eine solche systematische Qualitätsentwicklung hat die EFQM das EFQM-Modell für Excellence entwickelt. Es zielt darauf, den ‚Reifegrad‘ einer Organisation zu beurteilen, ihre Verbesserungspotenziale herauszufiltern, zielgerichtet Verbesserungen herbeizuführen und mit anderen Organisationen in einen wettbewerbsorientierten Vergleich einzutreten. Im Folgenden wird Bezug genommen auf das Handbuch „Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell“ (Kotter 2003), in dem das in der Wirtschaft entwickelte EFQM-Modell auf die Organisation Schule übertragen wird.

### **Anliegen**

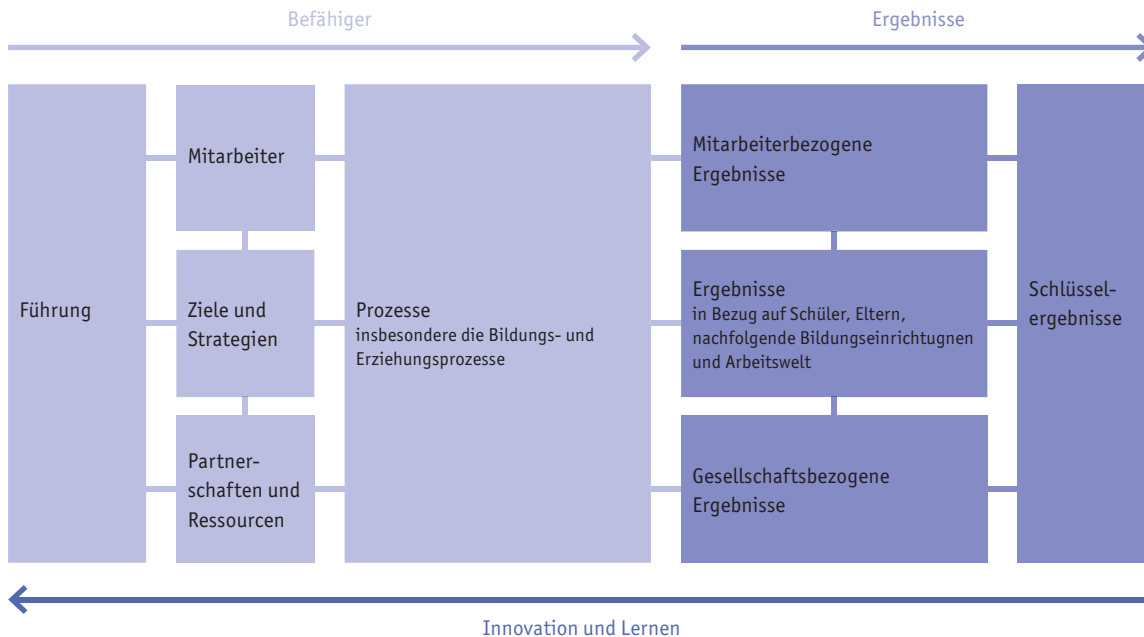
Das EFQM-Modell ist ein systemischer Ansatz zur Qualitätsentwicklung. Es versteht sich als Instrument sowohl der Diagnose als auch der Maßnahmenplanung und -überprüfung. Es setzt an der gesamten Organisation Schule an. Dabei schreibt es die formalen Schritte der Qualitätsentwicklung streng vor, ohne dass inhaltliche Vorgaben gemacht werden. Charakteristisch für die Qualitätsentwicklung nach EFQM ist das reflexive Vorgehen, demzufolge jede zur Qualitätsentwicklung eingesetzte Maßnahme selbst noch einmal einer Bewertung hinsichtlich ihrer Fundiertheit, ihrer Integration, des Grades ihrer Umsetzung und ihrer Wirksamkeit unterzogen wird.

### **Qualitätsverständnis**

EFQM legt nicht vorab fest, was „gute Schule“ ist, gibt aber ein „Qualitätsmodell“ vor, das den Anspruch hat, Schule auf einer formalen, gleichzeitig aber sehr ausdifferenzierten Ebene vollständig zu beschreiben. Das EFQM-Qualitätsmodell ist dem Orientierungsrahmen „Schulqualität“ ähnlich (da dieses an der EFQM-Systematik orientiert ist) und stellt den Ausgangspunkt für die systematische und umfassende Selbstevaluation der Schule dar. Das EFQM-System sieht, anders als die Systeme QZS und Q2E, keine Leitbildarbeit vor. Das EFQM-Qualitätsmodell zielt entsprechend nicht auf eine Verständigung über gemeinsame Werte der an Schule Beteiligten, sondern es ist vor allem ein Analyseinstrument, um das „Ganze“ einer Schule systematisch erfassen und darüber Qualitätsentwicklung begründet steuern zu können.

### **Aufbau/Vorgehensweise**

EFQM sieht einen vierschrittigen zirkulären Prozess vor. (1) In einem ersten Schritt erfolgt ausgehend von den durch das Modell vorgeschriebenen Qualitätskriterien (vgl. 1.4) eine vollständige Selbstbewertung der Schule. (2) Die Selbstevaluation geht einher mit einer Bestimmung von Diskrepanzen gegenüber einem imaginierten Best-Zustand, woraus eine Vielzahl von Maßnahmen resultiert, die hinsichtlich ihres Zeitaufwandes und ihrer Priorität geordnet werden. (3) Es folgt die Umsetzung von Maßnahmen und (4) schließlich nach einer gewissen Zeit die Überprüfung von deren Wirksamkeit. Mit diesem letzten Schritt tritt man wiederum in die Evaluation des Ist-Zustandes ein. Dieser zirkuläre, stark formalisierte Prozess der Qualitätsoptimierung („RADAR-Systematik“) wird mit Schulentwicklung gleichgesetzt.



### Arbeitsbasis

Arbeitsbasis für die Anwendung des EFQM-Modells in Schulen ist der Leitfaden „Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell“. Dort werden die neun Qualitätsbereiche in Bezug auf die Institution Schule genauer bestimmt und die praktischen Schritte der Selbstbewertung dargestellt. Auch Tipps zur Erstellung von Fragebogen für die Ergebniskriterien sind in dem Leitfaden aufgenommen. Darüber hinaus existiert mittlerweile eine Reihe von Erfahrungsberichten von Schulen in der Arbeit mit dem EFQM-Modell. Das EFQM-Modell ist kein kommerziell vertriebenes System. Jede Organisation kann sich beim deutschen Partner der EFQM die entsprechenden Leitfäden und Broschüren im Internet bestellen. Da das EFQM-Modell recht komplex aufgebaut ist und viel Interpretationsarbeit der Einzelorganisation erfordert, werden jedoch dringend (kostenpflichtige) Unterstützungsmaßnahmen empfohlen. Zur Einführung des EFQM-Systems an einer Schule wird der Einsatz eines externen Beraters vorgeschla-

gen, der den Prozess der internen Selbstbewertung anleitet und strukturiert. Darüber hinaus wird ein speziell auf Schulentwicklung ausgerichtetes Training auf Basis des EFQM-Modells angeboten.

Kotter, Karl-Heinz (Hrsg.) (2003): Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell, 3. Auflage, ISBN 3-936154-94-5, 78 Seiten, 25,- Euro

<http://www.efqm.org/>

### **Zur Evaluation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Das EFQM-Modell stellt mit seinem Qualitätsrahmen in sich ein Evaluationsinstrument dar. Ziel ist die Selbstbewertung der Schule, um Entwicklungspotenziale und „exzellente“ Bereiche herauszuarbeiten. Dafür wird jedes Unterkriterium mit seinen Unterpunkten durchgearbeitet: Zunächst lautet die Frage, ob das im Unterpunkt Genannte (z. B. die Erstellung einer ‚Schulvision‘) als schulische Regel existiert (1. Feld). Die zweite Frage lautet, ob diese Regel umgesetzt wird (2. Feld). Die dritte Frage ist schließlich, ob die Umsetzung evaluiert wird (3. Feld). Ist eines dieser Felder unbesetzt, so handelt es sich in diesem Punkt um ein Entwicklungspotenzial. Dies muss dann benannt werden und in eine konkrete Maßnahmenplanung münden. Resultat dieses Prozesses der Selbstbewertung ist das Kursbuch: ein umfangreicher Katalog von Maßnahmen, die den Ausgangspunkt für die Schulentwicklung bilden. Neben dieser Selbstbewertung, die den Kern des EFQM-Modells darstellt, bietet das System kein spezifisches Evaluationsinstrument an. Die Schule muss sich also selbst überlegen, wie sie die umgesetzten Maßnahmen in ihrer Wirkung überprüfen kann. Hier müssen zusätzliche Messinstrumente (wie z. B. Fragebögen, Zensurenspiegel, Menge an Schulpartnerschaften oder der Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler) eingesetzt werden. Der Leitfaden von Kotter gibt hierzu einige Anregungen. Das EFQM-Modell sieht kein Audit-Verfahren vor. Die EFQM-Systematik unterstützt jedoch die externe Evaluation im Sinne einer standardisierten Überprüfung der Qualität einer Schule. EFQM ist Basis für eine Reihe organisationsübergreifender nationaler und internationaler Wettbewerbe.

### **Zur Entwicklung: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Zentrales Ziel des EFQM-Modells ist die systematische Verbesserung von Arbeitsprozessen. Der Logik des Modells zufolge liegt der Ansatzpunkt dafür im Befähiger-Bereich, d. h. in den fünf Qualitätskriterien, die Maßnahmen, Prozesse und Ausgangsbedingungen beschreiben. Das dazugehörige Instrument ist die RADAR-Systematik (s. o.), die vorsieht, die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung selbst wiederum einer Bewertung zu unterziehen. Die Vorgehensweisen zur Zielerreichung werden also nicht nur geplant und umgesetzt, sondern sie werden ebenso bewertet und in ihrer Wirksamkeit geprüft. Dieses Instrument zur Entwicklung funktioniert organisationsintern, d. h. Evaluation, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung liegen in derselben Hand. Um der Gefahr der Betriebsblindheit zu entgehen, sieht das EFQM-Modell ein weiteres Entwicklungsinstrument vor: den wettbewerbsorientierten Vergleich. Auf Schule bezogen bedeutet dies, dass ein Vergleich mit den Vorgehensweisen und Ergebnissen anderer Schulen (oder sogar anderer Organisationen) erfolgen sollte. Dabei geht es sowohl darum, die eigenen Qualitätsmerkmale herauszustellen („benchmarking“), als auch um die Möglichkeit, sich an anderen Vorgehensweisen ein Beispiel zu nehmen („best practice“).

### **Zur Dokumentation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Das EFQM-Modell bietet kein Instrument für die Berichterstattung nach innen oder außen. Im Rahmen der Selbstbewertung ist jedoch die Erstellung eines „Kursbuchs“ vorgesehen. Für jeden Qualitätsaspekt wird von dem zuständigen Kriterienteam ein Kursbuchblatt erstellt, auf dem bei einem Befähiger-Kriterium die Vorgehensweise, bei einem Ergebnis-Kriterium die ermittelten Ergebnisse eingetragen werden. Ebenso werden Stärken, Verbesserungspotenziale



und Vorschläge für Maßnahmen aufgeführt. Das (umfangreiche) Kursbuch ist Basis für die Entwicklung des „Aktionsplans“. Es ist die einzig vorgesehene Dokumentation des Qualitätsmanagements, die auch den Ausgangspunkt für die externe Evaluation bildet. Die Einzelschule ist somit selbst dazu aufgefordert, ihre Schritte so offenzulegen und zu dokumentieren, dass intern wie extern größtmögliche Transparenz geschaffen wird.

#### **Zur Nachhaltigkeit: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Das Ziel von EFQM ist es, einen ständigen, zirkulären Prozess der Qualitätsverbesserung in Richtung „Exzellenz“ zu etablieren. Um dabei zu gewährleisten, dass eine Organisation ‚am Ball bleibt‘, sind jedoch keine spezifischen Instrumente vorgesehen. Die Schule muss deshalb selbst Überlegungen anstellen, wie Nachhaltigkeit gewährleistet werden kann.

#### **Wer hat welche Aufgaben bei EFQM?**

Bei EFQM liegt die Hauptverantwortung des Qualitätsmanagements in der Hand der Schulleitung, die den Gesamtprozess anstoßen und anleiten soll. Anders als bei QZS und Q2E erfolgt jedoch keine Schulung der Verantwortlichen, sondern der Prozess der Einführung von EFQM selbst wird professionell angeleitet und begleitet. In die Qualitätsarbeit sollen dann alle Mitglieder der Schulgemeinschaft einschließlich außerschulischer Partner wie z. B. weiterführende Schulen oder Betriebe einbezogen werden. Insbesondere die vollständige Selbstbewertung der Schule als Kernstück von EFQM ist als ein partizipativer Prozess angelegt; angedacht ist, dass jedes Team, das ein „Qualitätskriterium“ bearbeitet, aus Mitgliedern verschiedener schulischer Interessengruppen (z. B. Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Verwaltungsebene) zusammengesetzt ist. Das EFQM-Modell schlägt keine konkreten Vorgehensweisen vor, wie ein produktiver Ein-

bezug außerschulischer Partner wie z. B. der Eltern oder – im Falle der Berufsbildenden Schulen – der Betriebe erfolgen könnte.

#### **Lässt sich EFQM für die Unterrichtsentwicklung einsetzen?**

Das EFQM-Modell verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz: vom Angebot der Schulkantine über die Qualität der Lehrerfortbildung bis hin zum Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler werden alle Elemente in den Selbstbewertungsprozess einbezogen, die als ‚qualitätsrelevant‘ gelten. Dem Qualitätsbereich „Bildungs- und Erziehungsprozesse“ wird dabei keine herausgehobene Rolle gegenüber den anderen acht Bereichen zugeschrieben. Ähnlich wie bei QZS kann jedoch die Schule ihren Schwerpunkt selbst auf die Unterrichtsentwicklung setzen. Spezifische Unterstützungsinstrumente sind hierfür nicht vorgesehen.

#### **Ist EFQM kompatibel zum Orientierungsrahmen „Schulqualität“ und zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen?**

Die Kompatibilität des EFQM-Modells mit dem Orientierungsrahmen „Schulqualität“ der Hamburger Schulen ist hoch. Die neun Qualitätskriterien lassen sich im Orientierungsrahmen in etwas anderer Ordnung wiederfinden, und es bietet sich die Umsetzung des Orientierungsrahmens mit Hilfe der „RADAR-Systematik“ an. Die im Leitfaden „Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft“ vorgeschlagenen Unterkriterien und deren inhaltliche Unterpunkte stimmen nicht in allen Punkten mit dem Orientierungsrahmen überein. Allerdings sind die genannten Unterkriterien im Leitfaden zu EFQM nur Vorschläge, nicht normative Vorgaben. Insofern könnten Schulen in ihrer individuellen Selbstbewertung auf dieser Ebene vom Leitfaden abweichen, ohne damit die Qualitätsentwicklung zu gefährden. Das Modell unterstützt Maßnahmen der externen Bewertung, wobei die Urteilkriterien von der

Schule selbst entwickelt werden. EFQM bietet einen geeigneten Ausgangspunkt für Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

#### **Welchen Spielraum lässt EFQM der Einzelschule?**

Das EFQM-Modell ist so angelegt, dass eine Organisation ihre individuellen Ziele und die daraus folgenden Verbesserungspotenziale selbst bestimmen muss. Damit ist gewährleistet, dass die Einzelschule innerhalb des vorgegebenen Qualitätsrahmens individuelle Schwerpunkte setzen kann. Die Initiativen, die die Schule bereits vor Einführung des Modells unternommen hat, behalten ihre Bedeutung, werden aber in den systemischen Ansatz des EFQM-Modells aufgenommen und mit anderen Aspekten aus den verschiedenen Kriterien in Verbindung gebracht. Dabei können sie nach der Selbstbewertung auf der Basis der EFQM-Systematik eine andere Priorität erhalten. Während das EFQM-Modell damit eine große Offenheit gegenüber der inhaltlichen Ausgestaltung von Schule bietet, macht es sehr dezidierte Vorgaben bezüglich des Vorgehens bei der Selbstbewertung.

#### **Welche Ressourcen verbraucht EFQM und was bekommt man dafür?**

Das EFQM-Modell gibt keine spezifische Zykluslänge vor. Für die Einführung des Systems an der Schule bis zur Erstellung eines Aktionsplanes sollte etwa ein Jahr gerechnet werden. Die Phase der Maßnahmenumsetzung und -evaluierung – beides schwer kalkulierbare Prozesse – dauert mehrere Jahre. Insbesondere die Evaluationsarbeit mit der dazugehörigen Abstimmung im Vorgehen ist aufwändig. Da das EFQM-Modell im Gegensatz zu den Modellen QZS und Q2E prinzipiell die Bearbeitung aller Qualitätskriterien fordert, lassen sich die Prozesse kaum verkürzen.

Kosten entstehen im Zusammenhang mit dem Erwerb des Leitfadens (ca. 25,- Euro) und durch die professionelle Begleitung und Beratung durch einen EFQM-

Moderator. Alternativ ist es möglich, einige Vertreter der eigenen Schule zu EFQM-Assessoren ausbilden zu lassen. Dafür erhält man einen knappen Leitfaden, in dem sich die neun Kriterien der Schulentwicklung nach EFQM einschließlich der Teilkriterien und Indikatoren sowie eine sehr knappe Beschreibung des EFQM-Modells aufgelistet finden. Die Beratung und Begleitung von Schulen bei der Einführung des EFQM-Modells wird momentan direkt durch den Entwickler des Modells, Herrn Kotter, übernommen. Dieser führt auf mehreren Ganztageskonferenzen die Schule systematisch durch den Prozess der Selbstbewertung nach den durch EFQM vorgegebenen Kriterien und Regeln. In Niedersachsen wird ein leicht modifiziertes EFQM-Modell flächendeckend eingesetzt, in Hamburg haben einige wenige Schulen seit 2006 mit Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell begonnen.

Das EFQM-Modell bietet einen schultypübergreifenden systemischen Ansatz, der die gesamte Organisation Schule in den Blick nimmt. Es weist eine hohe Kompatibilität zum Orientierungsrahmen auf und legt die Einzelschule nicht auf spezifische Strukturen und Inhalte fest, sondern fordert diese auf, ihr individuelles Profil zu entwickeln und zu verfolgen. Das EFQM-Modell betrachtet schulische Prozessabläufe und leitet die Einzelschule dazu an, ihre Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung systematisch zu überprüfen. Die Arbeit mit EFQM zeichnet sich durch eine hohe Formalisierung und Verbindlichkeit aus. Vorgesehen ist zudem die Beteiligung des gesamten Schulpersonals (je nachdem auch der Schülerinnen und Schüler) bei der Selbstbewertung und bei der Verständigung über die Priorisierung der Maßnahmen. Ein solch partizipativer Prozess begegnet dem Akzeptanzproblem im Schulkollegium – einer häufigen Schwierigkeit bei der Einführung eines Qualitätssystems an Schulen.

Die Arbeit mit EFQM erfordert ein hohes Engagement. Der Leitfaden schlägt weder Instrumente noch Arbeitstechniken vor. Gerade die Entwicklung angemessener Evaluationsinstrumente ist arbeitsaufwändig und mit inhaltlichen Schwierigkeiten verbunden (z. B. mit der Frage nach der Aussagefähigkeit erhobener Daten, der Problematik bestimmter Fragebogenskalierungen, dem Ausblenden des sozialen Umfeldes der Schule usw.). Das System bietet – abgesehen von dem wenig leserfreundlichen „Kursbuch“ – keine Unterstützung für eine transparente Dokumentation. Das EFQM-Modell führt ohne Ausnahme alle schulischen Prozesse auf „Regeln“ zurück. Eine zu enge Orientierung an diesem Modell führt deshalb leicht in einen zeitaufwändigen und nervenaufreibenden Schematismus, der kaum an praktischen Problemen orientiert ist. Dies wird zusätzlich dadurch unterstützt, dass das Modell sehr formal angelegt ist und kaum auf konkrete Herausforderungen bei der Umsetzung eingeht. Es gibt keine Internetplattform, und EFQM bietet keine

spezifischen Instrumente für die Unterrichtsentwicklung an.

## Erfahrungsbericht zur bisherigen Arbeit mit EFQM an der Staatlichen Gewerbeschule Installationstechnik (Hamburg). Bericht nach einem Interview mit Dirk Brodersen, Lehrer und Qualitätsbeauftragter.

### Die Entscheidungsfindung

Die Staatliche Gewerbeschule Installationstechnik arbeitet mit insgesamt ca. 1.200 Schülern und knapp 50 hauptamtlichen Lehrkräften in den Bereichen Berufsvorbereitung, duale Ausbildung und berufliche Weiterbildung. Der Ausgangspunkt für die Arbeit mit EFQM war die Vorgabe des neuen Hamburger Orientierungsrahmens „Schulqualität“, der vorsieht, dass jede Hamburger Schule ein systematisches Qualitätsmanagement betreibt. Auf speziell dafür angebotenen Seminaren hat sich deshalb die erweiterte Schulleitung über verschiedene Modelle für ein systematisches schulisches Qualitätsmanagement informiert. Dabei fiel die Entscheidung auf das EFQM-Modell, das am besten den Wünschen und Zielen der Staatlichen Gewerbeschule Installationstechnik zu entsprechen scheint. Diese Wahl wurde zusätzlich dadurch gestützt, dass der Hamburger Orientierungsrahmen „Schulqualität“ strukturell auf dem EFQM-Modell basiert.

Nachdem die Entscheidung für ein Qualitätsmanagementmodell gefallen war, wurde an der Staatlichen Gewerbeschule Installationstechnik die Funktion des „Qualitätsbeauftragten“ eingerichtet, das von Herrn Brodersen übernommen wurde. Da bis zu diesem Zeitpunkt keine Schule in Hamburg mit dem EFQM-Modell arbeitete, hat Herr Brodersen, um vertiefende Informationen zu erhalten, Kontakt zu einer Schule in Niedersachsen aufgenommen, wo EFQM flächendeckend an den Berufs- und Handelsschulen eingesetzt wird. Auf einem Treffen mit der Schulleitung einer niedersächsischen Schule hat er sich das EFQM-Modell dann vorstellen lassen. Dabei interessierte besonders die praktische Anwendung des Systems im schulischen Alltag. Die gewonnenen Informationen hat Herr Brodersen an die Schulleitung weitergegeben, und nach intensiver Diskussion konnte der erste Schritt in die Einführung des Systems beginnen.

### Die Einführung von EFQM

Die Vorstellung von EFQM im Kollegium verlief sehr gut. Herr Brodersen hat deutlich gemacht, dass es darum gehen muss, die vielen produktiven Projekte, die bereits an der Schule laufen, so zu koordinieren, dass langfristige Strukturen gelegt werden, die bei einer gezielten, effizienten Arbeit helfen. Zur Einführung des Systems wurde Herr Kotter aus Bayern eingeladen, der im Herbst 2006 mit 20 (freiwilligen) Mitgliedern des Kollegiums ein zweitägiges Einführungsseminar zu EFQM gemacht hat. Mit Hilfe eines Schulungsskripts hat Herr Kotter darin die Grundlagen von EFQM vorgestellt und die Logik des Systems erläutert. Seitdem haben weitere Workshops stattgefunden, und mittlerweile existiert ein ausführlicher Maßnahmenkatalog, der in den nächsten Jahren umgesetzt werden soll. Damit ist der erste Schritt in der Einführung des EFQM-Modells vollzogen.

### Die Instrumente des EFQM-Systems

Das zentrale Instrument von EFQM ist der Kriterienkatalog zur Erfassung des Ist-Zustandes der Schule. An zwei Tagen wurde, moderiert durch Herrn Kotter, in einzelnen Gruppen der Kriterienkatalog des EFQM-Leitfadens durchgearbeitet und so die Schule evaluiert. Konkret hieß das, dass die einzelnen Gruppen zu jedem der ihnen zugeteilten Unterpunkte prüfen mussten, ob es eine Regelung gibt, ob die Umsetzung dieser Regelung stattfindet und ob es eine Evaluation dieser Umsetzung gibt. Fehlte einer dieser Schritte, so wurden Verbesserungspotenziale benannt und Maßnahmen vorgeschlagen. Am Ende stand eine umfangreiche, systematisch gegliederte Sammlung von ca. 500 Maßnahmen. Diese Maßnahmen wurden von Herrn Brodersen in einem Maßnahmenkatalog in Excel zusammengefasst. In einer Gruppe von 15 Leuten, zusammengesetzt aus Vertretern des Kollegiums, der Schulleitung, kooperierender Firmen und einem externen Mitglied der Bildungsbehörde, fand anschlie-

End das – wiederum durch Herrn Kotter moderierte – Konsensmeeting statt. Dort wurde in Bezug auf jede einzelne Maßnahme diskutiert, ob sie umformuliert werden muss und ob sich möglicherweise einige der Maßnahmen zusammenfassen lassen. In einer folgenden Konferenz wurden sogenannte „low hanging fruits“ bestimmt, also Maßnahmen, die sich schnell und mit relativ geringem Aufwand verwirklichen lassen.

### Die Workshops

Die Treffen mit Herrn Kotter wurden von den Kolleginnen und Kollegen einerseits als ausgesprochen produktiv, andererseits als anstrengend empfunden. Um die systematische Erfassung und Bewertung der gesamten Schule zu erreichen, muss man sich eng an die Formulierings- und Denkweise des Systems halten. Der Schematismus des Kriterienkatalogs hat dabei – trotz der sehr guten Ergebnisse – bei einigen Beteiligten auf Dauer zu Unmut geführt. Die Phase der Einführung des EFQM-Modells bis einschließlich des Konsensmeetings ohne moderierende und steuernde Anleitung hält Herr Brodersen für quasi unmöglich. Bei diesen ersten Schritten in der Arbeit mit EFQM bedarf es auf jeden Fall professioneller Hilfe. Stehen die Maßnahmen in der schulischen Qualitätsarbeit dann einmal fest, kann die Einführung von EFQM schulintern fortgesetzt werden.

### Die Organisation der täglichen Arbeit

Für die Einführung von EFQM bis zum Konsensmeeting muss man nach der Einschätzung von Herrn Brodersen ungefähr eine halbe Lehrerstelle rechnen, die ein halbes Jahr lang beschäftigt ist. Für das Kollegium entsteht in dieser ersten Phase eine Zusatzbelastung durch die drei Workshops mit Herrn Kotter, die in allen Fällen an einem Freitag und Samstag stattgefunden haben. Für das Qualitätsmanagement selbst gibt es zurzeit allerdings weder eine Funktionsstelle noch sind zusätzliche Ressourcen seitens der Behörde vorgesehen.

Für die Umsetzung der im Rahmen der Priorisierung beschlossenen Maßnahmen wird an der Staatlichen Gewerbeschule Installationstechnik eine Steuerungsgruppe eingesetzt. Um die Belastung einzelner Mitarbeiter bei der weiteren Umsetzung möglichst gering zu halten, wird erwogen, in pädagogischen Jahres-

konferenzen mit dem gesamten Kollegium die Maßnahmenumsetzung vorzunehmen.

### Die Zukunft: Was steht an?

In der Staatlichen Gewerbeschule Installationstechnik ist der erste Schritt in der Einführung von EFQM praktisch abgeschlossen. Momentan steht der Abstimmungsprozess an, in dem entschieden wird, welche der Maßnahmen als erste angegangen werden soll. Dazu nimmt jedes Mitglied des pädagogischen und nicht-pädagogischen Personals eine Priorisierung der Maßnahmen vor, bei der 400 Punkte auf die Maßnahmen verteilt werden; dabei darf eine Maßnahme höchstens 10 Punkte pro Bewerter erhalten. In einer Gesamtkonferenz soll dann das Ergebnis besprochen werden und die Umsetzung der ersten Maßnahme(n) in schulische Regeln angegangen werden.

Für die weitere Zukunft sind die schrittweise Abarbeitung des priorisierten Maßnahmenkatalogs, die Überprüfung und gegebenenfalls die Modifikation der dabei eingeführten schulischen Regeln geplant. Zu klären ist dabei vor allem, wie die Evaluation ablaufen könnte. Das EFQM-Modell bietet kein fertiges Instrument zur Evaluation an; deshalb besteht hier noch ein Entwicklungsbedarf. Zudem muss überlegt werden, ob zunächst nur einige wenige Maßnahmen in Regeln umgesetzt werden, um diese dann nach einer gewissen Zeit zu evaluieren, oder ob es sinnvoller scheint, parallel dazu bereits weitere Maßnahmen des Prioritätenkatalogs in Regeln umzusetzen. Darüber hinaus plant die Staatliche Gewerbeschule Installationstechnik, in Kontakt mit anderen EFQM-Schulen zu treten, um sich über mögliche Vorgehensweisen und Erfahrungen auszutauschen.

### Abschließende Beurteilung von EFQM

Insgesamt hält Herr Brodersen EFQM für produktiv und wirksam. Ein solches System macht sichtbar, was für gute Arbeit bereits geleistet wird, und man bekommt eine Struktur zur koordinierten Weiterführung dieser Arbeit. Zudem lässt sich besser überprüfen, wie sich die einmal angestoßenen schulischen Projekte entwickeln, und man kann gegebenenfalls nachsteuern. Etwas problematisch an EFQM scheint der Schematismus des Modells, der darauf zielt, alle schulischen Strukturen und Abläufe in Regeln zu überführen. Dabei gerät manchmal der größere Zusammenhang zeitweilig etwas aus dem Blick.

SEIS ist kein Qualitätsmanagementsystem, sondern ein standardisiertes und gut handhabbares Instrument zur Selbstevaluation von Schulen.

Es eignet sich insbesondere für Schulen, die sich einen allgemeinen Überblick über den Ist-Stand ihrer Qualitätsarbeit verschaffen möchten, ohne sofort in den komplexen Prozess eines langfristigen Qualitätsmanagements einzusteigen.

SEIS lässt sich aber auch als „Vorüberhebung“ im Rahmen einer systematischen Qualitätsarbeit nutzen, deren Ergebnisse dann für eine gezielte Evaluation und Entwicklung der erkannten Schwächen und Stärken genutzt werden können.

Für die Anwendung von SEIS braucht man keine besonderen Vorkenntnisse. Schulen, die an einem „Baustellenmanagement“ interessiert sind, eine spezifische Schulkultur entwickeln möchten oder systematisch das komplexe Ganze ihrer Schule in den Blick bekommen wollen, sollten erwägen, statt SEIS ein „echtes“ Qualitätsmanagementsystem zu wählen.

### Herkunft

Das Selbstevaluationsinstrument SEIS ist in dem von der Bertelsmann Stiftung 1997 gegründeten „Internationalen Netzwerk Innovativer Schulsysteme“ (INIS) entwickelt worden. Ziel war es, ein Bild von guter Schule zu entwerfen, den Schulentwicklungsprozess voranzutreiben und Unterstützungssysteme innerhalb und außerhalb von Schule aufzubauen. Nach der ersten Phase von INIS (1997-2000) wurde in einer zweiten Arbeitsphase (2001-2004) ein gemeinsamer Kern von ‚guter Schule‘ beschrieben und ein darauf basierendes Selbstevaluationsinstrument entwickelt, das von 41 Schulen aus Deutschland, Kanada, Neuseeland, den Niederlanden, Norwegen, Schottland, der Schweiz und Ungarn erprobt und überarbeitet wurde. Seit 2005 wird das Instrument deutschlandweit mit Software-Unterstützung in interessierten Schulen angeboten. 2008 wurde das gesamte Instrumentarium noch einmal komplett wissenschaftlich überarbeitet, stärker auf die deutschen Verhältnisse angepaßt und von der Bertelsmann Stiftung an ein Konsortium aus sieben Bundesländern übergeben. Das Selbstevaluationsinstrument SEIS wurde seit Beginn in Deutschland von über 3.800 Schulen (v. a. in Baden-Württemberg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Berlin sowie in Bremen, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern) eingesetzt. Auch die deutschen Auslandsschulen (ZfA) nutzen das SEIS-Instrument.

### Anliegen

SEIS ist kein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, sondern ein Instrument zur Selbstevaluation von Schulen, das mit dem Anspruch auftritt, international von allen Schulsystemen und jeder Schule eingesetzt werden zu können. Im Zentrum steht ein auf quantitative Daten ausgerichtetes, wissenschaftlich geprüftes Erhebungsinstrument, das durch die Befragung aller an Schule Beteiligten auf Mehrperspektivität zielt.

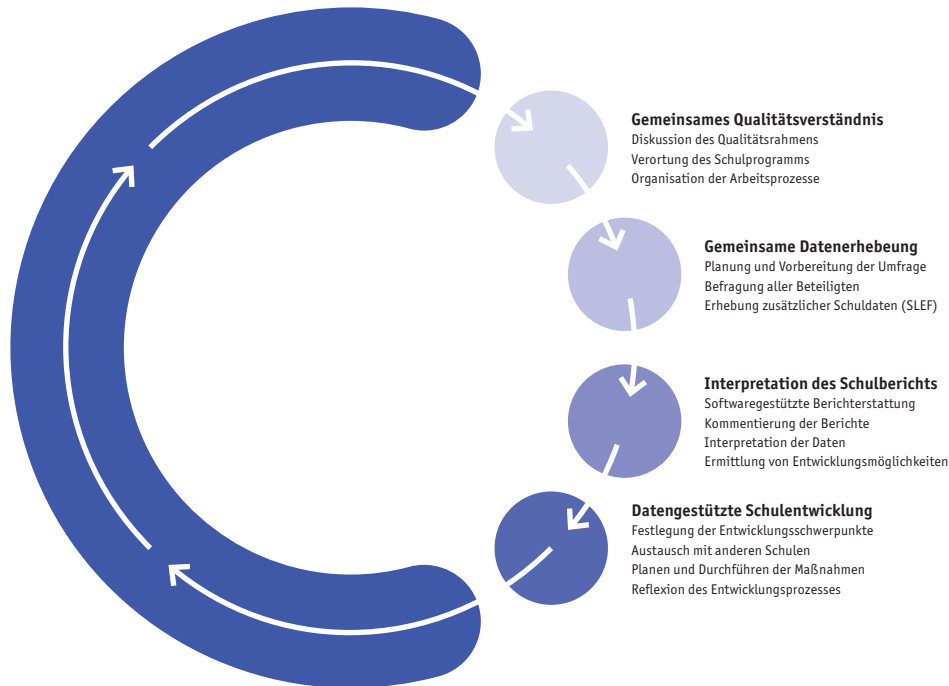
SEIS strebt eine auf ‚objektive Daten‘ gestützte Schulentwicklung an.

### Qualitätsverständnis

SEIS basiert auf einem klar umrissenen, inhaltlich vorgegebenen Verständnis von ‚guter Schule‘, das sich sowohl auf schulische Prozesse als auch auf von der Schule erzielte Ergebnisse bezieht. Das in Qualitätsbereiche und -kriterien ausdifferenzierte Qualitätsverständnis bildet die Grundlage für die Fragebogenitems. SEIS sieht keine Leitbildarbeit im Sinne einer Verständigung über gemeinsame Werte und Ziele vor. Das Qualitätsverständnis hat ausschließlich die Funktion einer (normativen) Begründung des Evaluationsinstruments.

### Aufbau/Vorgehensweise

SEIS sieht vier Phasen der Schulentwicklung vor: (1) Alle Schulbeteiligten einigen sich darüber, ob sie das SEIS-Qualitätsverständnis als Beschreibung ‚guter Schule‘ für sich akzeptieren können. (2) Mit Hilfe einer standardisierten schriftlichen Befragung aller an Schule beteiligten Gruppen wird erhoben, wie ‚gut‘ die eigene Schule ist. (3) Die Schule erhält den Evaluationsbericht, der durch eine in SEIS integrierte Software erstellt wird. Der Bericht gibt Auskunft über Durchschnittswerte und umfasst auch einen Vergleich mit anderen SEIS-Schulen. In der gemeinsamen Diskussion und Interpretation dieses Berichts werden Entwicklungsmöglichkeiten der Schule bestimmt. (4) Schulentwicklungsmaßnahmen werden geplant und durchgeführt, deren Wirksamkeit nach einem bestimmten Zeitraum wiederum überprüft wird.



### Arbeitsbasis

Die Basis für die Arbeit mit SEIS ist ein Internetportal, <http://www.das-macht-schule.de/>, das unverbindlich über das Instrument informiert – und über das beispielsweise die Fragebogen oder ein anonymisierter SEIS-Bericht zur Voransicht heruntergeladen werden können. Hat sich eine Schule für die Arbeit mit SEIS entschieden, so kann sie über das Portal zur internetbasierten SEIS-Software gelangen und sich dort registrieren. Gegen eine Gebühr kann sie daraufhin eine neue Umfrage anlegen und Fragebogen bestellen. Für die gründliche Auseinandersetzung mit SEIS bietet sich zusätzlich der „Praxisleitfaden zur Einführung des Selbstevaluationsinstruments SEIS“ an. Die im Internet angebotenen Inhalte sind dort gebündelt, durch praktische Hinweise ergänzt und leserfreundlich aufbereitet. Es liegt eine CD-ROM bei, die neben den kompakt dargestellten Grundzügen von SEIS und vielen Beispielen auch eine Powerpoint-Präsentation zur Vorstellung von SEIS an der eigenen Schule enthält.

Stern, Cornelia; Ebel, Christian; Vaccaro, Eric; Vordran, Oliver (Hrsg.) (2006): *Bessere Qualität in allen Schulen. Praxisleitfaden zur Einführung des Selbstevaluationsinstruments SEIS in Schulen*, Verlag Bertelsmann Stiftung, 328 Seiten mit CD-Rom, 29 Euro (2008 erscheint eine zweite überarbeitete Auflage) <http://www.das-macht-schule.de/>



### **Zur Evaluation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

SEIS ist in erster Linie auf die Erhebung schulrelevanter Daten ausgerichtet und stellt dazu zwei sich ergänzende Verfahren zur Verfügung: Das erste Verfahren bezieht sich auf die Befragung aller an Schule Beteiligten mithilfe standardisierter Fragebogen. Die Fragebogen sind so aufgebaut, dass jedes der 29 von SEIS definierten Qualitätskriterien (z. B. ‚Lern- und Methodenkompetenz‘) in fünf bis zehn Items umgesetzt wird, die je nach Befragungsgruppe unterschiedlich ausgestaltet sind (z. B. an die Lehrenden gerichtet: „In meinem Unterricht haben meine Schülerinnen und Schüler gelernt, als Teil eines Teams oder in kleinen Gruppen zu lernen.“). Die Auswertung der Fragebogen erfolgt durch eine speziell dafür entwickelte Software. Ergebnis ist ein automatisch erstellter Schulbericht, der aus einem individuellen schulinternen Vergleichsbericht und einem schulübergreifenden Vergleichsbericht besteht. Der schulinterne Bericht enthält ausschließlich die Daten der Einzelschule. Der schulübergreifende Vergleichsbericht stellt die Daten der Einzelschule den Durchschnittswerten von zwei Vergleichsgruppen gegenüber. Das zweite Verfahren zielt auf tiefergehende (Kontext-) Informationen über die Schule. Es handelt sich um einen offenen Fragebogen für die Schulleitung – das sogenannte Schulleitungsformular (SLEF). Die Auswertung dieses Formulars, das sich als Ergänzung zu den quantitativen Daten versteht, muss von der Schule selbst vorgenommen werden. Auf Wunsch kann die Schule allerdings eine (kostenpflichtige) Kommentierung der Daten durch externe Berater vornehmen lassen, die sowohl die Ergebnisse der Datenerhebung als auch den Schulleitungsfragebogen einbezieht und speziell für die Einzelschule aufbereitet. Dies geschieht in Form von neutral formulierten Kommentaren, die direkt in den Bericht der Schule einfließen. SEIS überlässt die Entscheidung, inwieweit Evaluationsergebnisse der Öffentlichkeit zugäng-

lich gemacht werden, der Einzelschule. Damit gibt es keine spezifischen Ansatzpunkte für eine (dennoch mögliche) externe Evaluation.

### **Zur Entwicklung: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

SEIS unterscheidet sich von den anderen dargestellten Qualitätsmanagementsystemen insofern, als es nach der Interpretation des Schulberichts keine verbindliche Vorgehensweise für den weiteren Prozess der Schulentwicklung vorgibt. Dennoch finden sich im Praxisleitfaden von SEIS Hinweise für das weitere Vorgehen: Zunächst versteht SEIS Schulentwicklung als einen stets partizipativen Prozess. Dafür werden im Praxisleitfaden konkrete Arbeitsformen und -techniken vorgeschlagen, wie z. B. die Einrichtung einer Steuergruppe oder die Methode der Kräftefeldanalyse. Der Vorschlag zum Vorgehen lautet dabei, die Rahmendaten der Entwicklung unter möglichst breiter Beteiligung der Schulgemeinde festzulegen, während die Präzisierung in konkrete und verbindliche Vorschläge in Arbeitsgruppen erfolgt. Außerdem werden Erfolgsfaktoren beschrieben, die eine gute Schulentwicklungsplanung begünstigen, ergänzt durch Hinweise, wie diese Faktoren positiv beeinflusst werden können. Zusätzlich zielt SEIS auf eine Netzbildung. Über das SEIS-Internetportal erhält man Zugang zu einer Schuldatenbank mit SEIS-Schulen aus (fast) allen Bundesländern. Dort findet sich eine Toolbox mit ‚Best Practice-Beispielen‘ von Schulentwicklungsbausteinen. Zudem werden Praxisforen angeboten, d. h. ein- oder zweitägige Veranstaltungen, zu denen Schulen eines Bundeslandes oder einer Schulgruppe zusammenkommen, um gemeinsam an relevanten Fragestellungen zu arbeiten.

**Zur Dokumentation: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Ein zentrales Instrument von SEIS ist der Schulbericht, in dem die ‚Qualität‘ einer Schule dokumentiert wird. Der manchmal weit über 100 Seiten starke SEIS-Bericht besteht aus den Erhebungsdaten und muss deshalb zuerst einer Interpretation unterzogen werden, die dann z. B. in ein Stärken-Schwächen-Profil münden kann. Inwieweit und in welcher Form die Ergebnisse intern und extern öffentlich gemacht werden, bleibt der Einzelschule überlassen. Transparenz bei der Erhebung sichert SEIS über die standardisierte Anlage von Befragung und Datenauswertung, die sich an einem klar umrissenen Qualitätsverständnis orientiert. Transparenz (nach innen) ist auch ein wichtiger Leitbegriff bei den vorgeschlagenen Vorgehensweisen zur Auswertung, zur Maßnahmenplanung und zur Umsetzung von Maßnahmen. Durch die mit SEIS gegebenen Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Schulen ist zusätzlich auch eine gewisse ‚Transparenz‘ nach außen gewährleistet.

**Zur Nachhaltigkeit: Welche Unterstützungsinstrumente sind vorgesehen?**

Das Ziel von SEIS ist ‚gute Schule‘ im Sinne des vorgegebenen Qualitätsverständnisses. Dafür ist – wie auch bei den größeren Qualitätsmanagementsystemen – ein zirkulärer Prozess der ständigen Qualitätsverbesserung vorgesehen. Darüber hinaus sieht SEIS keine Instrumente vor, die eine nachhaltige Schulentwicklung unterstützen. Es bedarf deshalb gesonderter Überlegungen, wie SEIS auf lange Sicht wirksam bleiben und so in den schulischen Alltag integriert werden kann, dass Qualitätsentwicklung zur Selbstverständlichkeit wird.

### Wer hat welche Aufgaben bei SEIS?

SEIS ist in der Durchführung mit verhältnismäßig wenig Aufwand verbunden und gibt deshalb keine klare Aufgabenverteilung vor. Selbstverständlich bedarf es dennoch einer Koordination des Prozesses. Sie wird meistens durch die Schulleitung wahrgenommen. Diese Rolle könnte jedoch prinzipiell auch ein schulisches Qualitätsteam übernehmen, das dann auch die Auswertung und die Maßnahmenplanung steuert. SEIS bezieht mit seinem Evaluationsinstrument alle schulischen Gruppen ein (Schülerschaft, Lehrkräfte, Schulleitung, weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Eltern, Betriebe), um so eine Mehrperspektivität zu erreichen. Auch im Rahmen der Interpretation des Schulberichts sowie in der Maßnahmenplanung und -umsetzung schlägt SEIS ein partizipatives Vorgehen vor.

### Lässt sich SEIS für Unterrichtsentwicklung einsetzen?

SEIS ist von seiner ganzen Anlage her ein Evaluations- und kein Entwicklungsinstrument. Dennoch unterstützt SEIS mittelbar die Unterrichtsentwicklung. Denn ein Schwerpunkt des Evaluationsinstruments liegt auf Items zur Gestaltung von Erziehungs- und Unterrichtsprozessen. Im Rahmen einer SEIS-Befragung lassen sich (die im Rahmen der standardisierten Fragebogen abgedeckten) Stärken und Schwächen in der Unterrichtspraxis erkennen und entsprechende Maßnahmen planen.

### Ist SEIS kompatibel zum Orientierungsrahmen „Schulqualität“ und zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen?

SEIS ist aus zwei Gründen nicht völlig mit dem Orientierungsrahmen kompatibel. Der erste Grund liegt in dem unterschiedlichen Qualitätsverständnis. Während der Hamburger Orientierungsrahmen „Schulqualität“ drei Qualitätsdimensionen festlegt, geht SEIS von sechs Qualitätsbereichen aus. In beiden Fällen werden al-

lerdings Prozesse von Ergebnissen unterschieden, ein umfassender Kompetenzbegriff zugrunde gelegt und „Führung und Schulmanagement“ als zentraler Bereich ausgewiesen. Gleichsinnig ist auch das Prinzip, für die Qualitätsbereiche in zunehmender Differenzierung Kriterien von Qualität zu bestimmen, die sich dann in konkreten Frageitems manifestieren. Doch gerade weil damit bei SEIS am Ende eine sehr konkrete Bestimmung von „guter Schule“ steht, finden sich im Detail übersetzungsbedürftige Unterschiede zum Orientierungsrahmen. Inwieweit dies tatsächlich ein Nachteil ist, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Der zweite Grund ergibt sich aus der unterschiedlichen Bedeutung des individuellen Profils einer Schule. Während der Orientierungsrahmen ausdrücklich (nur) einen Rahmen für Schulqualität vorgeben möchte, in dem die Einzelschule ihr eigenes Profil entwickelt, legt SEIS das Ziel von Schulentwicklung in weiten Teilen inhaltlich fest.

### Welchen Spielraum lässt SEIS der Einzelschule?

Mit seinem festgelegten Qualitätsverständnis und dem standardisierten Vorgehen zielt SEIS einerseits auf die möglichst breite Anwendbarkeit des Instruments, andererseits auf eine Vergleichbarkeit der Daten über die Einzelschule hinaus. Damit ist die Möglichkeit einer Berücksichtigung des individuellen Kontextes einer Schule zunächst gering. Dies versucht SEIS dadurch zu kompensieren, dass die standardisierten Fragebogen durch zehn Fragen, die sich speziell auf die eigene Schule beziehen, erweitert werden können. Schließen sich mehrere Schulen zusammen, so können diese Schulgruppen auch 40 zusätzliche Items entwickeln. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn diese Schulen ähnliche Entwicklungsschwerpunkte (wie z.B. Gesundheit oder Kommunikation) haben. Darüber hinaus können Besonderheiten der Schule (z. B. Angaben zur Kommunikation an der Schule, zu Fortbildungen und zu deren Effektivität) über das Schulleitungsformular (SLEF) erfasst werden.

### **Welche Ressourcen verbraucht SEIS, und was bekommt man dafür?**

SEIS schlägt eine Zykluslänge von ca. zwei bis drei Jahren vor. Die Phasen eins bis drei (Vorbereitung, Verständigung über das Qualitätsverständnis, Datenerhebung und Interpretation des Berichts) nehmen dabei einen Zeitraum von ca. sechs bis zehn Monaten ein; für die Maßnahmenplanung ist dann noch einmal mit ein bis zwei Monaten zu rechnen. Die Zeit, die für die Umsetzung des Aktionsplanes benötigt wird, hängt von den beschlossenen Maßnahmen ab. Im Praxisleitfaden finden sich eine Kalkulation zum Zeitbedarf der einzelnen Schritte sowie Beispiele des Vorgehens einiger Schulen.

Kosten entstehen durch das Anlegen einer Umfrage in der internetbasierten SEIS-Software (derzeit 80,- Euro, nach der Übergabe des SEIS-Instruments an das Länderkonsortium voraussichtlich mehr). Die Registrierung in der SEIS-Software ist Voraussetzung für die Nutzung des Evaluationsinstruments. Sinnvoll ist auch die Anschaffung des Praxisleitfadens (ca. 30,- Euro). Dafür bekommt die Schule ein ausführliches Handbuch zu SEIS mit vielen Beispielen und Arbeitshilfen sowie einer interaktiven SEIS-Präsentation auf CD-ROM. Hat sich eine Schule in der Software registriert und eine neue Umfrage angelegt, kann sie Papier-Fragebogen bestellen (die Druckkosten muss die Schule übernehmen) oder die Fragebogen online ausfüllen. Die Auswertung der Fragebogen wird durch die SEIS-Software vorgenommen und in Form eines Evaluationsberichts an die Schulen rückgemeldet. Eine Beratung und Begleitung der Schulen ist nicht vorgesehen. Es entstehen deshalb möglicherweise Extrakosten, wenn die Schule z. B. bei der Erhebung oder der Interpretation der Daten professionelle Hilfe benötigt.

SEIS ist transparent aufgebaut. Trotz der geringen Komplexität wird die ganze Schule in den Blick genommen. Das standardisierte, international geprüfte Evaluationsinstrument folgt einer leicht nachvollziehbaren Logik der Operationalisierung. Mit seinen fertigen Fragebogensets für allgemeinbildende Schulen, Förderschulen und berufliche Schulen, der Auswertungssoftware und dem Internetportal ist das System anwenderfreundlich und verhältnismäßig kostengünstig. Positiv hervorzuheben sind die vielen Hinweise im Praxisleitfaden, die mit konkreten Beispielen illustriert sind. SEIS unterstützt die Netzwerkbildung, gerade wenn es z. B. regional flächendeckend eingeführt wird. Dabei wird nicht primär auf Wettbewerb gesetzt, sondern es steht der problemorientierte Erfahrungsaustausch im Zentrum. Schulen können sich auf verschiedenen Ebenen vergleichen, ohne dass die Ergebnisse öffentlich gemacht werden müssen. SEIS ist in der ständigen Weiterentwicklung begriffen (z. B. gibt es für alle Befragungsgruppen mittlerweile Fragebogen auf Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch und Portugiesisch sowie speziell für Eltern mit Migrationshintergrund auch Fragebogen auf Türkisch, Bosnisch, Russisch und Arabisch).

Problematisch ist das von SEIS festgeschriebene Qualitätsverständnis, das bis in die inhaltliche Bestimmung von ‚gutem Unterricht‘ reicht und die Basis für das Erhebungsinstrument darstellt. Es wird darauf hingewiesen, dass in jeder Schule geklärt werden muss, ob dieses Qualitätsverständnis mit den eigenen Ideen zur Schulentwicklung und den Vorgaben auf Länderebene vereinbar ist. Es bleibt jedoch offen, was passiert, wenn dies nicht der Fall ist. In den Fragebogen findet der spezifische schulische Kontext oder das individuelle Schulprofil nur dann Berücksichtigung, wenn die Schule von der Möglichkeit Gebrauch gemacht hat, Zusatzfragen zu definieren. Der von der Software automatisch erstellte Schulbericht ist hilfreich. Für genauere Ergebnisse müssen die Schulen

allerdings die Primärdaten der Erhebung noch einmal selbst auswerten. Dabei entstehen möglicherweise Zusatzkosten durch die Notwendigkeit professioneller Hilfe. SEIS versteht sich selbst als ein Instrument zur Entwicklung von Schule. Gerade auf der Ebene der Maßnahmenplanung handelt es sich aber eher um vielfältige praktische Hinweise. Es lässt sich kein systematisches Steuerungskonzept erkennen, das diese praktischen Hinweise rahmt. Der Schwerpunkt von SEIS liegt auf dem Schritt der Selbstevaluation. Dadurch gerät leicht in Vergessenheit, dass Evaluation nicht automatisch Entwicklung garantiert.

### Die Entscheidungsfindung

Das Wilhelm-Gymnasium in Hamburg ist ein altsprachliches Gymnasium mit Musikzweig. Das eher kleine Kollegium von 40 Lehrerinnen und Lehrern unterrichtet ca. 600 Schülerinnen und Schüler. Das Wilhelm-Gymnasium ist Mitglied im Hamburger Modellversuch „selbstverantwortete Schulen“, zusätzlich ist es seit 2004 Club of Rome-Schule in Gründung. Bereits die Entscheidung für die Beteiligung an diesen beiden Projekten basierte auf dem Wunsch einer langfristigen Schulentwicklung, die soweit möglich durch die Schule selbst bestimmt wird. Im Zuge der Mitgliedschaft in den Club of Rome-Schulen in Gründung fand dann eine Verständigung darüber statt, dass alle 18 Schulen in der Bundesrepublik das SEIS-Instrument der Bertelsmann Stiftung einsetzen. Deshalb hat auch das Wilhelm-Gymnasium im Februar 2005 mit einem ersten Evaluationszyklus begonnen. Das Ziel stand dabei klar vor Augen: Mit SEIS sollten Bereiche gefunden werden, in denen man gezielt die eigene Schule verbessern kann.

### Die Einführung von SEIS

Um die gesamte Schule für die Arbeit mit SEIS zu gewinnen, wurde eine intensive Vorarbeit geleistet. Zunächst hat die Leitungsgruppe des Wilhelm-Gymnasiums (bestehend aus Schulleiterin, stellvertretender Schulleiterin und drei Koordinatoren) die schulischen Gremien informiert, SEIS auf einer Gesamtkonferenz vorgestellt und Briefe mit der Bitte um Unterstützung an die Schülerinnen und Schüler und an deren Eltern geschickt. Parallel dazu hat die Leitungsgruppe Kontakt zu SEIS aufgenommen, wobei es einige Schwierigkeiten mit dem Online-Zugriff auf die Fragebogen gab, die aber nach einiger Zeit behoben werden konnten.

### Das Evaluationsinstrument von SEIS

Am Ende des Schuljahres 2005 wurde eine gesamt-schulische Evaluation mit SEIS durchgeführt. Dafür war es wichtig, die Klassenlehrer der Klassen 9 und 11, die befragt werden sollten, mit ins Boot zu holen. Sie haben den Schülerinnen und Schülern zusätzlich zum Anschreiben von Frau Westenhoff erklärt, worum es bei der Befragung geht und dafür Sorge getragen, dass alle ihren Fragebogen ausgefüllt abgeben. Die Schülerinnen und Schüler mussten dann Fragebogen an ihre Eltern weiterleiten und für deren Abgabe „einstehen“. Das Kollegium hat seine Fragebogen während einer Konferenz bearbeitet, und das nicht-pädagogische Personal hat die Fragen in seiner Arbeitszeit beantwortet. Dieses Vorgehen hat zu einem erfreulich hohen Rücklauf von über 80 Prozent geführt, wobei fast alle Bogen sauber und ordentlich ausgefüllt waren. Die Befragung hat insgesamt nicht länger als eine Woche gedauert.

Die Rückmeldung von SEIS auf Basis der Fragebogen kam erst im November 2005, was daran lag, dass einige der Club of Rome-Schulen die Erhebung nicht mehr vor den Sommerferien durchführen konnten. In der Leitungsgruppe erfolgte daraufhin eine sehr genaue Auswertung der Ergebnisse. Es wurde beschlossen, dass nicht allen die gesamten Unterlagen zur Verfügung gestellt werden. Stattdessen wurden Auswertungsrunden eingesetzt: Das Schülermaterial wurde im Schülerrat besprochen, die breiteste Auswertung erfolgte im Kollegium und einiges wurde schließlich auch im Rahmen eines Elterngesprächs diskutiert. Leider stieß gerade das Elterngespräch nur auf geringe Resonanz. Parallel dazu lag das gesamte Material zur Einsicht im Sekretariat aus. Für diese Sitzungen wurde von Frau Westenhoff jeweils eine Präsentation der für die entsprechende Gruppe wichtigen Daten vorbereitet, um eine möglichst gute Basis für die Diskussion bereit zu stellen.

Auf diesen Treffen wurden dann Arbeitsgruppen gebildet, die auf Basis der SEIS-Ergebnisse Arbeitsvorhaben entwickelten. Es erfolgte schließlich eine Verständigung auf zwei Bereiche der Qualitätsentwicklung: schulinterne Kommunikation und die Verbesserung des vernetzten Arbeitens im Unterricht. Diese Vorhaben wurden in der Schulkonferenz im Februar 2006 gemeinsam verabschiedet.

### Die Workshops

SEIS sieht keine externe Begleitung der Qualitätsarbeit und damit auch keine Schulungen oder Workshops vor. Im Rahmen der gemeinsamen Arbeit der Club of Rome-Schulen in Gründung fand jedoch eine Fortbildung aller Schulleitungen statt. Dort wurde das Instrument SEIS vorgestellt, außerdem war eine Schulleiterin aus München anwesend, die von der Arbeit mit SEIS an ihrer Schule berichtete. Dieser Workshop hat gute Hinweise zur Einführung von SEIS an der eigenen Schule geliefert und insgesamt Mut gemacht, in den Prozess der Selbstevaluation einzusteigen.

### Die Organisation der täglichen Arbeit

Am Wilhelm-Gymnasium konnte der von SEIS vorgesehene Zyklus bis zu dem Schritt der Maßnahmenplanung fast reibungslos und sehr produktiv umgesetzt werden. An der Stelle der Maßnahmenumsetzung stagnierte jedoch der Prozess, und die beiden verabschiedeten Arbeitsvorhaben konnten nicht sofort erfolgreich umgesetzt werden. Dies liegt aus Sicht von Frau Westenhoff vor allem an der Vielzahl der gegenwärtig laufenden Projekte, die es erschweren, die systematische Umsetzung in die tägliche Arbeit zu integrieren.

### Die Zukunft: Was steht an?

Die Pläne für die Zukunft betreffen vor allem die Maßnahmenumsetzung. Ziel ist es, langfristig mehr Raum zu schaffen, um in den beiden genannten Bereichen weiterzukommen. Demnächst soll eine zweite gesamtschulische Evaluation, wiederum in den Klassenstufen 9 und 11 stattfinden. In dieser zweiten Erhebung sollen auch die von SEIS vorgesehenen individuellen Zusatzfragen genutzt werden, um die beiden Entwicklungsschwerpunkte genauer in den Blick zu bekommen. Auf Dauer gesehen denkt die Leitungsgruppe auch über den Einsatz eines umfassenderen Systems

zum Qualitätsmanagement – wie beispielsweise QZS – nach.

### Abschließende Beurteilung von SEIS

Insgesamt hält die Leitungsgruppe des Wilhelm-Gymnasiums SEIS für ein produktives, anwenderfreundliches System, bei dem Arbeitsaufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis stehen. SEIS ist keine Zusatzbelastung, sondern hilft tatsächlich dabei, Schulentwicklung anzustoßen und anzuleiten. Der Leitfaden zu SEIS ist hilfreich und bietet einige wertvolle Hinweise, zum Beispiel für die vorbereitenden Briefe an die verschiedenen schulischen Gruppen. Auch die Website wurde genutzt, wobei bislang allerdings keine Vernetzung mit anderen SEIS-Schulen stattgefunden hat. Als positiv wird eingeschätzt, dass man bei dem SEIS-Instrument ganz genau weiß, auf welches Qualitätsverständnis man sich einlässt und was dementsprechend von den Fragebogen abgedeckt wird. Allerdings stellte sich bei der Auswertung heraus, dass die von SEIS vorgesehene Modifikation der Items für die verschiedenen schulischen Gruppen (Eltern, Schülerschaft und Lehrkräfte) problematisch ist. Offensichtlich hatten diese Gruppen aufgrund dieser Modifikationen die Fragen zum Teil unterschiedlich interpretiert, was zu einer Abweichung in den Antworten führte. Wünschenswert wären eine schnellere Rückmeldung der Ergebnisse sowie eine Interpretationshilfe bei der Einordnung der Ergebnisse. Der Vergleich mit anderen Schulen ist hier ein guter Ansatz, weitere Hilfen wären jedoch gut. Der Einsatz von SEIS braucht eine gute Vorstrukturierung, die im Falle des Wilhelm-Gymnasiums fast vollständig von der Schulleitung übernommen wurde. Auch für den Prozess selbst ist es entscheidend, dass es eine klare Zuständigkeit für Leitung und Steuerung gibt. Obwohl SEIS eigentlich kein umfassendes Qualitätsmanagementsystem ist und beispielsweise keine Hilfestellungen für die Maßnahmenplanung und -umsetzung bietet, lässt sich mit dem Instrument nach Einschätzung von Frau Westenhoff eine nachhaltige Schulentwicklung umsetzen. Allerdings nur, wenn entsprechende Ressourcen für die Qualitätsarbeit eingeplant werden.

## Dank

Dank für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Heftes geht an:

Insa Engelbart, Karin Eyring, Stefan Kurbjuhn (W 4, Hamburg)

Michael Gadow (H 11, Hamburg)

Barbara Larisch (Schulzentrum Walle, Bremen)

Antje Westenhoff (Wilhelm-Gymnasium, Hamburg)

Dirk Brodersen (G 2, Hamburg)

Heidmarie Muschard (Schule Ehestorfer Weg, Hamburg)





