



Norbert Landwehr | Peter Steiner

Heft 6

# Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung

Grundlagen zur wirksamen Lenkung  
der Qualitätsprozesse in der Schule



# Inhalt

<b>Einleitung: Steuerung des schulinternen Qualitätsmanagements als Schulleitungsaufgabe</b>	<b>4</b>
<b>Kapitel 1: Institutionalisierung des Qualitätsmanagements</b>	<b>8</b>
Funktionen und Aufgaben des Institutionalisierungsprozesses	8
Massnahmen zur Lenkung des Institutionalisierungsprozesses	10
Die speziellen Herausforderungen der Qualitätsmanagement-Betriebsphase	12
<b>Kapitel 2: Organisation und Lenkung der Qualitätsprozesse</b>	<b>14</b>
Die QM-Steuerung im Spannungsfeld zweier widersprüchlicher Prozessmodelle: Technische vs. pädagogisch-kommunikative Prozesse	15
Was bei der Steuerung von situationsoffenen Prozessen besonders zu beachten ist	16
Hinweise zur Einbettung des Qualitätsmanagements in die institutionellen Strukturen	19
Zur Praxis der Prozessbeschreibung	21
Das Q-Handbuch: Ort der Steuerung und der Rechenschaftslegung des schulinternen Qualitätsmanagements	26
<b>Kapitel 3: Personalführung und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement</b>	<b>28</b>
Personalführung im TQM: Empowerment als Aspekt einer qualitätsbewussten und qualitätsfördernden Personalführung	29
Personalführung als Steuerung von arbeitsplatzbezogenen Reflexions- und Entwicklungsprozessen	30
Das Mitarbeitendengespräch (MAG) als Qualitätssteuerungsinstrument	33
Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleitung	39
<b>Kapitel 4: Umgang mit Qualitätsdefiziten</b>	<b>42</b>
Qualitätsdefizite in der Schule – ein unliebsames Thema, das Aufmerksamkeit verdient	42
Begriffliche Klärung: Was sind Qualitätsdefizite?	43
Failing in School – Enttabuisierung des Themas durch eine neue Terminologie?	44
Konzeptionelle Überlegungen zur Erfassung und Beseitigung von gravierenden Qualitätsdefiziten	45
Kernelemente eines Konzeptes zum Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten	47
<b>Kapitel 5: Das Beschwerdemanagement in Bildungsinstitutionen</b>	<b>55</b>
Das Beschwerdemanagement – ein Frühwarninstrument zur Defiziterkennung	55
Komponenten eines systematischen Beschwerdemanagements: Das Modell von Stauss und Seidel	57
Merkmale und Funktionen eines systematischen Beschwerdemanagements in Bildungsinstitutionen	61
Leitgedanken zum Aufbau eines funktionsfähigen Beschwerdemanagements in Bildungsinstitutionen	62
Fazit: Wer sind die Gewinner und Verlierer eines Beschwerdemanagements?	68
<b>Anhang</b>	<b>70</b>
Formen der Datenbeschaffung für die Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleitung	70
Literatur	74

# Steuerung des schulinternen Qualitätsmanagements als Schulleitungsaufgabe

Das Thema «Steuerung des Qualitätsmanagements» hat im Verlauf der Entwicklung des Q2E-Modells zunehmend an Bedeutung gewonnen. Zu Beginn der Arbeiten standen konzeptionelle und methodische Fragen im Vordergrund wie beispielsweise «Was gehört alles zu einem schulinternen Qualitätsmanagement (QM)?», «Wie funktionieren die einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements?», «Mit welchen Instrumenten und Methoden lässt sich die Praxis der Evaluation und Entwicklung funktionsfähig gestalten?». Mit den Erfahrungen in den konkreten Umsetzungsarbeiten drängte sich dann zunehmend das Thema «Steuerung des schulinternen Qualitätsmanagements» in den Vordergrund, beispielsweise mit folgenden Fragen: «Wie lassen sich die Prozesse des Qualitätsmanagements institutionalisieren?», «Wie lässt sich für die Umsetzung der individuellen QM-Massnahmen Verbindlichkeit herstellen?», «Wie lässt sich langfristig die Motivation der Mitarbeitenden aufrechterhalten, damit das individuelle Engagement nicht zu einem «Dienst nach Vorschrift» entartet?», «Wie lässt sich im Kollegium eine Kultur des Evaluierens und der qualitätsorientierten Weiterentwicklung von Schule und Unterricht herstellen?».

Die hier angesprochene Steuerungsthematik hat sich nicht zuletzt deshalb als anspruchsvoll herausgestellt, weil sie in einer engen Verbindung mit den Fragen rund um das Thema «Schulleitung/Schulführung» steht: ein Thema, das gegenwärtig in fast allen Kantonen der Schweiz eine hohe Aktualität hat und in der Praxis selber noch mit vielen Unsicherheiten belastet ist.

Die enge Verflechtung der beiden Themen Qualitätsmanagement und Schulführung kann sowohl als Chance als auch als Risiko gesehen werden:

- Als Chance wirkt sich diese Verflechtung aus, wenn es gelingt, am Thema «Qualitätsmanagement» den Aufbau der «geleiteten Schule» zielorientiert anzugehen. Gemeinsame Aufgaben von Schulführungs- und Qualitätsmanagementaufbau sind beispielsweise: Festlegung der normativen Grundlagen der Schule, transparente Beschreibung wichtiger Schulführungsprozesse; Festlegung der Verfahren und Instrumente zur laufenden Schul-/Qualitätsentwicklung; Einführung von Instrumenten und Verfahren zur Mitarbeiterführung (z. B. Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch, MAG).

## Weshalb sind Schulleitungsfragen und Fragen des Qualitätsmanagements eng miteinander verbunden?

Weil die Qualitätsverantwortung letztlich bei der Schulleitung liegt – und zwar in einem doppelten Sinne:

- Die Schulleitung ist direkt zuständig für die Rechenschaftslegung und für die Qualitätsentwicklung der institutionellen Belange der Schule: Sie trägt die Verantwortung für die Qualität der institutionellen Rahmenbedingungen und der institutionellen Prozesse.
- Die Schulleitung ist indirekt dafür zuständig, dass die individuell gestaltete Praxis den vereinbarten bzw. den festgeschriebenen Qualitätsansprüchen gerecht wird und dass im individuellen Bereich der einzelnen Mitarbeitenden Qualitätsentwicklungsprozesse stattfinden. Diese indirekte Verantwortung kann die Schulleitung wahrnehmen durch Massnahmen im Bereich der Personalführung.

- Zum Risiko wird die Verflechtung von Schulführung und QM-Steuerung, sofern offensichtliche Probleme und Defizite im Bereich der Schulführung bestehen und die ungelösten Steuerungsprobleme unbesehen auf den Bereich des Qualitätsmanagements übertragen werden. Beispiele sind: fehlende Überzeugungskraft der Schulleitung, fehlende Verbindlichkeitskultur, mangelnde Kompatibilität von Personalführungsverantwortung und institutionellen Strukturen.
- **QM-Aufbau- und Erprobungsphase:** Das Qualitätsmanagement wird schrittweise entwickelt, und zwar angepasst an die Bedürfnisse und die kulturellen Eigenheiten der jeweiligen Schule. In dieser Phase werden die Konzepte, Instrumente und Verfahren schrittweise entwickelt und erprobt; gleichzeitig werden bei den Mitarbeitenden die Kompetenzen für den funktionsfähigen Umgang damit aufgebaut.
- **QM-Institutionalisierungs- und Betriebsphase:** Das Qualitätsmanagement wird aus dem Entwicklungsstadium in den Regelbetrieb übergeführt: Es wird zu einem festen Bestandteil der Institution, indem die verschiedenen QM-Prozesse institutionalisiert und in die Kultur der betreffenden Schule integriert werden.

#### **Unterschiedliche Steuerungsaufgaben im Aufbau- und Institutionalierungsprozess des schulinternen Qualitätsmanagements**

Die Steuerung des Qualitätsmanagements verändert sich selber im Verlaufe des Entwicklungsprozesses. Es hat sich in diesem Zusammenhang als hilfreich erwiesen, bei der Einrichtung eines schulinternen Qualitätsmanagements zwei Hauptphasen zu unterscheiden: eine QM-Aufbau- und Erprobungsphase sowie eine QM-Institutionalisierungs- und Betriebsphase.

Die Hauptphasen der QM-Entwicklung lassen sich selber wieder in jeweils zwei Teilphasen gliedern und mit jeweils charakteristischen Steuerungsfunktionen beschreiben. Die beiden Phasen und ihre Teilphasen sind auf der folgenden Seite im Überblick dargestellt.

## Steuerungsaufgaben im Qualitätsmanagementprozess

Phase 1: QM-Aufbau- und Erprobungsphase	<b>1a) Eine Vision «QM» entwickeln und überzeugend kommunizieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich einen Überblick über bestehende Konzepte verschaffen</li> <li>• Klarheit darüber gewinnen, was die eigene Schule braucht</li> <li>• Klarheit über das anzustrebende Ziel gewinnen (möglichst konkrete Vorstellung)</li> <li>• Den Aufwand realistisch einschätzen, eine grobe Vorstellung über mögliche Etappenziele bzw. über eine realisierbare Schrittfolge für einen grösseren Zeitraum entwickeln</li> </ul>
	<b>1b) Entwicklungsprozesse initiieren, umsetzen und evaluieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Entwicklungsarbeit strategische Führung übernehmen</li> <li>• Ein professionelles Projektmanagement sicherstellen</li> <li>• Entwicklungsziele und Entwicklungsschritte akzeptanzfördernd kommunizieren</li> <li>• Die laufenden Entwicklungsprojekte emotional und auch «materiell» unterstützen (notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen)</li> <li>• Partizipation ermöglichen – überall dort, wo sie sinnvoll ist</li> <li>• Geleistete Entwicklungsarbeiten anerkennen und wertschätzen</li> <li>• Bei auftretenden Schwierigkeiten konstruktive Hilfen anbieten; mit Widerstand im Kollegium adäquat umgehen</li> <li>• Die Evaluation der Entwicklungsprojekte sicherstellen</li> </ul>
Phase 2: QM-Institutionalisierungs- und Betriebsphase	<b>2a) Den Institutionalisierungsprozess steuern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Anschlussfähigkeit der beabsichtigten Innovation an die institutionellen Rahmenvorgaben und an die institutionskulturellen Voraussetzungen klären</li> <li>• Eine formelle Beschlussfassung für die Einführung vorbereiten bzw. treffen</li> <li>• Die Einbindung in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation vornehmen</li> <li>• Angemessene Prozessstandardisierung vornehmen</li> <li>• Die notwendigen personellen, finanziellen, zeitlichen Ressourcen sicherstellen</li> <li>• Kontrollmechanismen klären und festlegen</li> <li>• Die Betroffenen informieren</li> <li>• Die Schulung der Beteiligten sicherstellen</li> </ul>
	<b>2b) Einen funktionsfähigen QM-Betrieb sicherstellen: Verbindlichkeit herstellen und durchsetzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die QM-Prozesse in die jährliche Termin- und Ressourcenplanung aufnehmen und für die adäquate, termingerechte Realisierung sorgen</li> <li>• Die engagierte Umsetzung unterstützen (insbesondere Ermüderscheinungen rechtzeitig erkennen und Gegensteuer geben; das Aufkommen einer funktionshemmenden Erledigungsmentalität vermeiden)</li> <li>• Bei Nichteinhalten von Vereinbarungen und Regeln wirkungsvoll intervenieren</li> <li>• Die Qualität der Prozesse überprüfen und bei Bedarf verbessern</li> <li>• Bei Bedarf die Prozesse an neue/veränderte Rahmenvorgaben anpassen</li> </ul>

### Zur Zielsetzung und zum Aufbau dieses Heftes

Die Aufbauphase mit den beiden Teilphasen «Eine Vision (QM) entwickeln und überzeugend kommunizieren» und «Entwicklungsprozesse initiieren, umsetzen und evaluieren» wurde im Verlauf des Projekts an den beteiligten Projektschulen gezielt erprobt. Die Erfahrungen und die in diesem Prozess verwendeten Instrumente und Verfahren wurden in den Heften 1 bis 5 zum Q2E-Modell ausführlich dokumentiert.

Im vorliegenden Heft soll nun die im Projektverlauf eher vernachlässigte *Institutionalisierungsphase* mit ihren beiden Teilen «Steuerung des Institutionalisierungsprozesses» und «Sicherstellung des funktionsfähigen Dauerbetriebs» in den Mittelpunkt gerückt werden. Dieses Heft ist erst vier Jahre nach Abschluss des Projektes entstanden, nachdem wir mehrere Schulen über den Aufbauprozess hinaus bei der QM-Arbeit begleiten und beobachten konnten und festgestellt haben, welches die spezifischen Anforderungen und Schwierigkeiten dieser Phase sind. Dabei ist uns bewusst geworden, wie sehr die Fragen rund um die Institutionalisierung und Steuerung der Qualitätsarbeit für das Gelingen und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements bedeutsam sind.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema «Institutionalisierung des Qualitätsmanagements» war für uns nicht zuletzt wegen der fehlenden Literatur zu diesem Thema eine besondere Herausforderung: Während zu institutionellen Entwicklungsprozessen eine grosse Publikationsfülle vorhanden ist – insbesondere unter den Stichworten «Organisationsentwicklung» oder «Projektmanagement» –, werden die Institutionalisierungsprozesse, die an die Entwicklungsphase anschliessen, kaum irgendwo systematisch thematisiert. Gerade im Bereich des Qualitätsmanagements hat sich jedoch gezeigt, dass die Institutionalisierungs- und Betriebsphase besondere Ansprüche an die Steuerung stellt, da die Etablierung eines *dauerhaften* Prozesses der Qualitätssicherung

und der Qualitätsentwicklung verschiedene Schwierigkeiten mit sich bringt. Wie wir in Kapitel 1 zeigen werden, verdient dieser Aspekt nicht zuletzt deshalb besondere Beachtung, weil in der Schule sogenannte situationsoffene Prozesse dominieren, was sich für die Prozesssteuerung erschwerend auswirkt.

Wir möchten die mit dem Institutionalisierungsprozess verbundene Steuerungsthematik in diesem Heft jedoch nicht nur abstrakt und grundsätzlich darlegen, sondern sie an drei ausgewählten Kernaufgaben der QM-Steuerung konkret erläutern. Zu diesem Zweck werden die folgenden Themen aufgegriffen und mit Blick auf die praktische Umsetzung erläutert:

- Organisation und Lenkung der Qualitätsprozesse (Kapitel 2)
- Personalführung und Personalentwicklung (Kapitel 3)
- Umgang mit Qualitätsdefiziten (Kapitel 4 und 5)

Diese drei Themen sind gewissermassen «Kristallisationspunkte» der QM-Steuerung, und zwar in folgendem Sinne:

- **Gelingensvoraussetzung:** Es handelt sich um Prozesse, denen für das Gelingen des Qualitätsmanagements eine grosse Bedeutung zukommt, weil sie für den Erfolg/Misserfolg eines dauerhaften QM-Betriebs entscheidend sind.
- **Exemplarität:** Es handelt sich um Prozesse, in denen die Mechanismen und Funktionen der QM-Steuerung exemplarisch sichtbar werden; in denen sich die negativen Auswirkungen einer Fehlsteuerung besonders deutlich aufzeigen lassen.
- **Schlüsselfunktion:** Es handelt sich um Prozesse, denen im Zusammenhang mit der Schulführung insgesamt eine Schlüsselfunktion zukommt, weil die Führungsaufgabe der Schulleitung darin besonders deutlich sichtbar wird.

# Kapitel 1: Institutionalisierung des Qualitätsmanagements

QZE wurde als zeitlich befristetes Projekt konzipiert, ausgerichtet auf das Ziel, die beteiligten Schulen beim Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements zu unterstützen. Die spezielle Herausforderung, die mit diesem Projektziel verbunden war, begann sich im Verlaufe des Projekts immer deutlicher abzuzeichnen: Ein Qualitätsmanagement ist – im Gegensatz zu einem Projekt – nicht ein zeitlich terminiertes Vorhaben, das mit dem Projektabschluss beendet ist, sondern es handelt sich um eine dauerhafte Aufgabe, die eigentlich erst nach dem Projektabschluss – gewissermaßen im «Regelbetrieb» – die eigentliche Bewährungsprobe zu bestehen hat. Damit rückt ein Aspekt in den Vordergrund, den wir im Folgenden als «Institutionalisierungsprozess» bezeichnen möchten und der sich als Schlüsselfaktor für einen nachhaltigen Projekterfolg herauskristallisiert hat: Nur wenn die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements auf Dauer sichergestellt werden kann, d. h. wenn die Institutionalisierung gelingt, darf das Projekt des QM-Aufbaus letztlich als erfolgreich bezeichnet werden.<sup>1</sup>

## Funktionen und Aufgaben des Institutionalisierungsprozesses

Institutionalisierung wird hier verstanden als Schaffung von institutionellen Strukturen, die darauf ausgerichtet sind, der Lösung von Aufgaben und Problemen Stabilität und Dauerhaftigkeit zu verleihen. Institutionalisierung des Qualitätsmanagements bedeutet, dass Prozesse, die im Rahmen des QM-Projekts entwickelt und erprobt worden sind, aus dem Projektstatus herausgeführt und in eine dauerhafte Struktur überführt werden. Dieser Prozess entpuppt sich bei genauer Betrachtung als eine vielschichtige Aufgabe, die im Vergleich mit der vorangegangenen projektbezogenen Aufbauphase die folgenden sechs spezifischen Aspekte berücksichtigen muss:

- **Motivation:** Die Neugiermotivation/Pioniermotivation, die während der Projektarbeit unter Umständen eine tragende Funktion erfüllt hat, fällt nach Abschluss des Projektes weg. Die Motivation für Arbeiten des Qualitätsmanagements muss auf eine neue Basis gestellt werden.
- **Verbindlichkeit:** Während der Projektphase ist die Teilnahme an den Aktivitäten des Qualitätsmanagements unter Umständen freiwillig, abhängig von der individuellen Interessenlage. Im Dauerbetrieb des QM wird dagegen ein grosser Teil der qualitätsentwickelnden und -sichernden Aktivitäten für die gesamte Lehrerschaft und für die übrigen Mitarbeitenden verpflichtend sein. Es braucht jetzt verbindliche Vorgaben und – damit verbunden – Instrumente zur Kontrolle, eventuell auch Massnahmen zur Sanktionierung bei Nichteinhalten der Vorgaben.
- **Wissenstransfer:** Aufbauprojekte sind häufig verbunden mit Phasen intensiven Lernens der beteiligten Personen, insbesondere für die Mitglieder der Projektsteuergruppe. Nach Abschluss der Aufbauphase muss dafür gesorgt werden, dass das erarbeitete Wissen der Institution weiterhin zur Verfügung steht – insbesondere wenn Personen, die während der Projektphase eine tragende Funktion erfüllt haben, die Institution verlassen oder wenn neue Lehrpersonen in die Schule eintreten.
- **Belastung der Mitarbeitenden:** Bei Projekten hat die Ressourcenfrage angesichts der zeitlich befristeten Projektanlage meist einen speziellen Stellenwert, denn für Projekte sind oft separate finanzielle/zeitliche Ressourcen verfügbar. Zudem können wichtige Projektaktivitäten auf besonders motivierte Personen verteilt werden, die – für eine limitierte Zeit – auch bereit sind, einen «Extra-Effort» zu leisten. Wenn nun das Qualitätsmanagement zu einer Daueraufgabe wird, erhält die (zusätzliche) Belastung der Institution und der Personen eine andere Bedeutung: Die neu anfallenden Arbeiten müssen jetzt zu einem Bestandteil des regulären Budgets sowie des regulären Pflichtenheftes gemacht werden; sie können nicht mehr ausserhalb der «Linienorganisation» untergebracht werden.

<sup>1</sup> Rolff spricht von einer «Implementationslücke, die in fast allen Schulen beobachtet werden kann, aber bisher unerklärt ist» (Rolff 2006, S. 351). Wir versuchen hier einen möglichen Lösungsansatz für dieses Phänomen aufzuzeigen, indem wir den «Institutionalisierungsprozess» als Ansatzpunkt wählen.

- **Strukturelle Integration:** Aufbauprojekte haben eine spezielle, zeitlich befristete Projektorganisation. Als solche haben sie in der Regel einen speziellen Status: Meist sind sie als Matrixstruktur neben die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation gesetzt. Entsprechend ist die Organisation des Qualitätsmanagements während der Aufbauphase oft unklar positioniert; zum grösseren Teil dürfte sie der Projektorganisation zugerechnet werden. Der Übergang zur regulären Betriebsphase setzt indessen voraus, dass die Aufgaben des Qualitätsmanagements in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden.
- **Kulturelle Integration:** Schulentwicklungsprojekte werden in der Regel eingesetzt, um Neues in eine Institution hineinzutragen und um das Neue den jeweiligen institutionellen und kulturellen Gegebenheiten anzupassen. Entsprechend ist es ein zentrales Thema von Projekten, wie die Betroffenen sich dem

Neuen gegenüber verhalten (Ängste gegenüber dem Neuen, Umgang mit Widerstand usw.). Institutionalisierung bedeutet demgegenüber: dem Neuen seinen Neuigkeitsgehalt wegnehmen. Das Neue soll selbstverständlich und zu einem Teil der bestehenden Schulkultur werden, es soll in den normativen Horizont der Betroffenen integriert werden.

Die Auflistung der Schwierigkeiten, die sich im Zusammenhang mit der QM-Institutionalisierung stellen, macht auf der einen Seite deutlich, dass der Übergang von der (zeitlich befristeten) Projektphase zur dauerhaften Betriebsphase eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt, die besondere Aufmerksamkeit verdient. Auf der anderen Seite wird erkennbar, dass der Institutionalisierungsprozess verschiedene Funktionen/Aufgaben zu erfüllen hat, die im Wesentlichen als Problemlösemassnahmen für die sechs genannten Schwierigkeiten verstanden werden können (siehe Kasten).

### Die sechs Funktionen des Institutionalisierungsprozesses

- **Schaffung der motivationalen Grundlage für dauerhaftes Handeln**  
Leitfrage: *Wie kann bei den Beteiligten/Betroffenen die Motivation für einen dauerhaften Prozess gewonnen werden?*
- **Schaffung von Verbindlichkeit**  
Leitfrage: *Wie kann sichergestellt werden, dass verbindliche Vorgaben eingehalten und nicht unterlaufen werden?*
- **Schaffung von (personenunabhängiger) Kontinuität**  
Leitfrage: *Wie kann sichergestellt werden, dass das Wissen auch künftig unabhängig von einzelnen Personen dem Betrieb zur Verfügung steht?*
- **Sicherstellen der notwendigen Ressourcen**  
Leitfrage: *Wie können die zusätzlichen Aufgaben und Arbeiten, die durch die Einführung des Qualitätsmanagements für die einzelnen Mitarbeitenden entstehen, so ins Pflichtenheft aufgenommen werden, dass die zeitliche Belastung zumutbar ist/nicht zur Vernachlässigung anderer wichtiger Aufgaben führt?*
- **Strukturelle Integration**  
Leitfrage: *Wie kann das Qualitätsmanagement in die Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden, sodass ein effizientes Zusammenspiel der beteiligten Personen bzw. der institutionellen Funktionen/Rollen/Positionen sichergestellt wird?*
- **Kulturelle Integration**  
Leitfrage: *Wie kann das Qualitätsmanagement in die bestehende Schulkultur integriert werden, sodass es zu einem selbstverständlichen Bestandteil des alltäglichen Denkens und Tuns wird?*



## Massnahmen zur Lenkung des Institutionalierungsprozesses

Für den Institutionalisierungsvorgang sind in der Fachliteratur (z. B. Literatur zum Projektmanagement oder zur Organisationsentwicklung) kaum praxisnahe Hinweise zur Prozessgestaltung zu finden. Da wir das Gelingen des Institutionalierungsprozesses als entscheidenden Erfolgsfaktor für die langfristige Wirksamkeit des Qualitätsmanagements betrachten, möchten wir es nicht versäumen, diesen anspruchsvollen Prozess etwas genauer aufzuschlüsseln und pragmatische Hinweise für einen sorgfältig gestalteten Übergang von der Projektphase zur Phase des Dauerbetriebes zu geben.

Im Folgenden werden sechs Massnahmen beschrieben, die als konstitutive Elemente eines sorgfältig inszenierten Institutionalierungsprozesses zu verstehen sind. Sie umschreiben die konkreten Aufgaben, die von der Schulleitung angegangen werden müssen, um das Qualitätsmanagement aus dem Status des Projekts herauszuführen und in den regulären Dauerbetrieb überzuführen.

### Massnahme 1:

#### Formalisierte Beschlussfassung

Institutionelle Aufgaben setzen eine formalisierte Beschlussfassung voraus. Es muss ein formeller Beschluss gefasst werden, damit eine Tätigkeit/ein Prozess zu einer institutionalisierten Aufgabe werden kann, die bis auf Weiteres (d. h. bis zu einem entsprechenden Änderungsbeschluss) zum offiziellen Aufgabenbereich der betreffenden Institution gehört. Wichtig ist, dass diese Entscheidung auf der richtigen hierarchischen Ebene gefällt wird. In der Schule sind das in der Regel die Schulleitung und die übergeordnete Schulbehörde.

### Massnahme 2:

#### Einbettung in organisatorische/ administrative Abläufe

Ein wichtiger Teil der Institutionalisierung ist die Klärung der Verantwortlichkeiten, der Zuständigkeiten und der Schnittstellen zu anderen institutionalisierten Abläufen. Erst durch diese Klärung wird es möglich, Aufgaben und Prozesse in die Führungsverantwortung einzubinden und sicherzustellen, dass entsprechende Beschlüsse und Vereinbarungen auch über die individuelle Beliebigkeit hinaus Gültigkeit erhalten. Im Zusammenhang mit der organisatorisch-administrativen Einbettung muss auch festgelegt werden, wie die neuen Tätigkeiten im zeitlichen Verlaufsplan (Tages-, Wochen-, Monats-, Quartals-, Jahresablauf) platziert werden. Eine Anpassung der Pflichtenhefte der Mitarbeitenden ist notwendig.

**Massnahme 3:****Prozessstandardisierung**

Standardisierte Prozesse bilden eine wichtige Grundlage einerseits für eine transparente Praxisgestaltung, andererseits für die Gestaltung der Kooperationsprozesse sowie für die Ermöglichung von Optimierungsprozessen. Standardisierung eines Prozesses bedeutet: Festlegung eines Normablaufes. Dadurch wird der Prozess für das betriebsinterne Wissensmanagement zugänglich, indem der Prozess mit seiner Verlaufsstruktur kommunizierbar wird. Gleichzeitig werden die Freiräume für die individuelle Ausgestaltung des Prozesses deutlich sichtbar. (Mehr dazu in Kapitel 2.)

**Massnahme 4:****Bereitstellung der notwendigen (materiellen, personellen, finanziellen, zeitlichen) Ressourcen**

Für Aufgaben, die als institutionelle Aufgaben definiert sind, muss die Institution die notwendigen Ressourcen bereitstellen. Institutionalisierung bedeutet in diesem Sinne immer auch Ressourcenplanung: Es muss festgelegt werden, welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit die vorgesehenen Aufgaben und Tätigkeiten in der gewünschten Qualität ausgeführt werden können. Dabei ist darauf zu achten, dass der benötigte Aufwand mit Blick auf die jeweiligen Qualitätsansprüche realistisch eingeschätzt wird.

**Massnahme 5:****Festlegung der Kontrollmechanismen**

Für institutionalisierte Aufgaben und Tätigkeiten muss die Frage der Kontrolle geklärt sein: Es muss sichergestellt sein, dass die institutionellen Festlegungen eingehalten bzw. umgesetzt werden. Dies bedeutet, dass die Frage nach der Kontrolle geklärt sein muss: *Welche Person auf welcher Hierarchiestufe beschafft sich auf welche Weise zuverlässige Informationen darüber, ob die entsprechenden institutionellen Beschlüsse/Vereinbarungen/Regelungen eingehalten werden?* Verbunden mit der Kontrollfrage ist die Frage nach den Kriterien einer erfolgreichen bzw. adäquaten Umsetzung sowie nach den Massnahmen/Sanktionen, die bei Nichteinhalten der betreffenden Beschlüsse/Vereinbarungen/Regelungen zu erwarten sind.

**Massnahme 6:****Information aller Beteiligten/Betroffenen**

Für institutionalisierte Aufgaben und Prozesse muss geklärt sein, wer im Besitz der Informationen sein muss, um die entsprechenden Tätigkeiten ausführen zu können. Dazu gehört u. a. die Festlegung der Informations- und Kommunikationsverantwortung gegenüber den Beteiligten und Betroffenen. Nicht zu vernachlässigen ist die Frage nach der Information und Einführung von künftigen Neumitgliedern der Institution (Lehrpersonen und andere Mitarbeitende), was unter Umständen in Verbindung mit einem Mentorat zu realisieren ist.

## Die speziellen Herausforderungen der Qualitätsmanagement-Betriebsphase

Wir haben im vorangegangenen Abschnitt die Übergangsphase vom schulinternen Aufbau zur regulären Betriebsphase des Qualitätsmanagements genauer unter die Lupe genommen und dabei Massnahmen beschrieben, die in dieser Überführungsphase hilfreich sein können. Nun müssen an dieser Stelle der Vollständigkeit halber auch die Steuerungsaufgaben angesprochen werden, die im Anschluss an einen erfolgreich verlaufenen Institutionalisierungsprozess zu bewältigen sind.

Selbstverständlich sind die genauen Steuerungsaufgaben unmittelbar von den Prozessen abhängig, die im Rahmen des QM-Aufbaus entwickelt und dann institutionalisiert worden sind. Aus den Prozessbeschreibungen und den darin festgelegten Verantwortlichkeiten (vgl. hierzu Kapitel 2) lässt sich entnehmen, in welchen Prozessen bzw. Prozessschritten die Schulleitung eine direkte oder bloss eine indirekte Steuerungsfunktion zu übernehmen hat. Die folgenden Hinweise können hilfreich sein, um die QM-Betriebsphase möglichst funktional und wirksam zu gestalten.

### (1) Die Qualitätsmanagement-Prozesse in die jährliche Termin- und Ressourcenplanung aufnehmen

Die verschiedenen Prozesse/Teilprozesse, die als feste Bestandteile des QM institutionalisiert worden sind, beinhalten in der Regel terminierbare und/oder vom zeitlichen Aufwand her kalkulierbare Aktivitäten. Diese Aktivitäten sind – der jeweiligen Zuständigkeit gemäss – in der individuellen Pensenplanung (Schulleitung, Lehrpersonen, andere Mitarbeitende) sowie im jährlichen Terminplan zu berücksichtigen. Es empfiehlt sich, auch für Tätigkeiten, die vollständig in der Eigenverantwortung der einzelnen Lehrpersonen/Mitarbeitenden liegen (z. B. Individualfeedback) ein Zeitgefäss bzw. eine im Zeitplan terminierte Aktivität festzulegen, welche die individuelle Umsetzungsverbindlichkeit erhöht (z. B. Zeitgefäss für Erfahrungsaustausch, Abgabetermine für Erfahrungsberichte, Vollzugsmeldungen usw.).

### (2) Die engagierte Umsetzung der Prozesse unterstützen

Auf das Problem des schleichenden Motivationsverlustes in der Betriebsphase wurde bereits hingewiesen (S. 8). Die Erfahrungen zeigen, dass Daueraufgaben, die zur eigentlichen Unterrichtstätigkeit hinzukommen, von Lehrpersonen tendenziell als fremdbestimmte Aufgaben empfunden werden: als Aufgaben, die in zeitlicher und energetischer Hinsicht das «Kerngeschäft Unterricht» torpedieren und daher zu vermeiden bzw. zu minimieren sind. Für die Sicherstellung eines nachhaltig wirksamen Qualitätsmanagements ist es wichtig, dass die Ausbreitung von Ermüdungserscheinungen und das Umsichgreifen einer funktionshinderlichen Erledigungsmentalität rechtzeitig erkannt werden.

Massnahmen, die solche Tendenzen korrigieren können, sind nicht einfach zu finden. Fest steht, dass Vorkehrungen und Interventionen, die in erster Linie als Kontrolle empfunden werden, das Motivationsproblem nicht zu lösen vermögen. Wichtiger dürften positive Anreize sein: allem voran positive Erfahrungen mit den institutionalisierten Q-Aktivitäten. Darüber hinaus ist die regelmässige Thematisierung der Qualitätsfragen durch die Schulleitung (z. B. im Rahmen von Konferenzen) als Unterstützungsmassnahme ebenso unerlässlich wie die Vermittlung von immer wieder neuen Impulsen zur vielfältigen und lebendigen Umsetzung der QM-Massnahmen.

### **(3) Bei Nichteinhalten von Vereinbarungen und Regeln wirkungsvoll intervenieren**

Institutionalisierung des Qualitätsmanagements bedeutet u. a., dass Verbindlichkeiten klar definiert werden: dass also die Realisierung der vorgesehenen Prozesse nicht mehr in der Beliebigkeit der einzelnen Lehrpersonen bzw. der Schulleitungsmitglieder liegen. Auch wenn im vorangegangenen Punkt die positive Wirkung von Kontrollmassnahmen für die Aufrechterhaltung der Motivation infrage gestellt wurde, bedeutet dies nicht, dass die Durchsetzung der festgelegten Verbindlichkeit unwichtig wäre – im Gegenteil: Es ist unerlässlich, dass die definierten Verbindlichkeiten eingefordert und Massnahmen ergriffen werden, wenn die geltenden Regeln unterlaufen werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich die Vernachlässigung oder Missachtung der institutionell getroffenen Regelungen im Schneeball-effekt ausweitet.

Der Ort, an dem Unterlassungen oder nicht adäquate Realisierungen auf jeden Fall in geeigneter Form – falls nötig auch mit entsprechendem Nachdruck und mit Sanktionsfestlegung – zu thematisieren sind, ist das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch. Die Schulleitung wird dafür besorgt sein müssen, Einblick zu erhalten in die individuelle Umsetzungspraxis der vereinbarten Q-Aktivitäten und Q-Prozesse, um dies im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs angemessen zu thematisieren.

### **(4) Die Qualität der Prozesse überprüfen und bei Bedarf verbessern**

Die Institutionalisierung des Qualitätsmanagements sichert zwar den entsprechenden QM-Prozessen Dauerhaftigkeit, nicht aber Unabänderlichkeit. Gerade für die Sicherstellung einer engagierten, funktionserfüllenden Praxis des Qualitätsmanagements ist es unerlässlich, dass die getroffenen Festlegungen und die geltenden Regelungen immer wieder auf ihre Sinnhaftigkeit und Funktionalität überprüft werden. Die Prozesse müssen mit Blick auf die gesetzten Ziele und Qualitätsansprüche periodisch (z. B. alle vier Jahre) evaluiert und bei Bedarf korrigiert und neuen Rahmenvorgaben angepasst werden. Die Idee der «internen Audits», wie sie in den Qualitätskonzepten nach ISO 9000 ff. vorgesehen sind, kann in diesem Zusammenhang wertvolle Dienste leisten (vgl. Rehn/Lankes 2002).

# Kapitel 2: Organisation und Lenkung der Qualitätsprozesse

Das Q2E-Projekt ist mit dem Anspruch angetreten, für die Schule und für andere Bildungseinrichtungen ein Qualitätsmanagement zu konzipieren, das den Eigenheiten von pädagogischen Institutionen möglichst gut zu entsprechen vermag. Die Auseinandersetzung mit der Frage, inwiefern sich pädagogische bzw. kommunikative Prozesse von technischen Prozessen unterscheiden, hat die Entwicklung des Modells von Beginn weg entscheidend geprägt (vgl. Heft 1, S. 15 f.).

Die Beschäftigung mit den unterschiedlichen Qualitätssystemen hat schon zu Projektbeginn deutlich gemacht, dass zwei unterschiedliche Prozessverständnisse vorliegen, die prägend sind für die Art und Weise, wie ein Qualitätsmanagement aufgebaut wird. Die vorherrschende Auffassung bestimmt nicht zuletzt, welche Konzepte, Verfahren und Instrumente jeweils in den Vordergrund gestellt werden. Wir möchten diese unterschiedlichen Prozessverständnisse im Folgenden präziser beschreiben und bezüglich der Konsequenzen für die Steuerung der Qualitätsprozesse analysieren.

Technische Prozesse	Sozial-kommunikative Prozesse
Beispiel: Bedienung eines Fotokopierers	Beispiel: Aufrechterhaltung von Disziplin im Klassenzimmer
Das Tun ist über genau definierte Handlungs-vorschriften (Algorithmen) festgelegt (standardisierte Prozessbeschreibungen).	Das Tun ist über allgemeine Handlungsgrundsätze (Maximen) festgelegt – mit grossem Interpretations- und Gestaltungsspielraum.
Die Ausführung ist über verschiedene Situationen hinweg gleich bleibend und personenunabhängig.	Die Ausführung ist abhängig von der jeweiligen Situation und von den ins Geschehen involvierten Personen.
Möglichst genauer Nachvollzug von klar definierten Vorgaben. (Gestaltungsprozesse vor Ort sind unbedeutend.)	Grosse Bedeutung von situationsadaptiver Prozessgestaltung vor Ort – abhängig von Situationswahrnehmung, Situationsverständnis, persönlicher Haltung u. a.
Die Kontrolle und Überprüfung der Umsetzung von aussen ist relativ einfach umsetzbar. (Stimmt das Handeln mit dem vorweg definierten Prozess überein?)	Qualitätsüberprüfung und Kontrolle von aussen ist anspruchsvoll. (Die situationspezifischen Interpretationen müssen nachvollzogen werden.)
Institutionelle Prozesssteuerung ist über Anordnung und Umsetzungskontrolle (verbunden mit extrinsischen Sanktionsinstrumenten) möglich.	Institutionelle Prozesssteuerung ist nur unter Einbezug der Selbstverantwortung/Selbststeuerung möglich. (Überzeugung der betroffenen Personen.)
Lernprozesse erfolgen primär über Instruktion und Einübung.	Lernprozesse erfolgen primär über Handeln und Reflektieren.