

Pädagogische Fachhochschule Rorschach

**Qualitätsmanagement an der  
Pädagogischen Fachhochschule Rorschach  
Grobkonzept**  
August 2001

Teilprojekt 3  
Bernhard Hauser & Estelle Jacquemart

Vom Rat der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach am 30.1.02 verabschiedet  
unter dem Vorbehalt der Erteilung eines entsprechenden Globalkredits durch den  
Grossen Rat

## *Inhaltsverzeichnis*

<b><u>1. Referenzpunkte für ein Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach</u></b>	<b>2</b>
<b><u>1.1 Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach</u></b>	<b>2</b>
<b><u>1.2 Grossratsbeschluss über die wirkungsorientierte Verwaltungsführung</u></b>	<b>2</b>
<b><u>1.3 Projekt Schulqualität</u></b>	<b>2</b>
<b><u>1.4 EDK-Anerkennungsreglement</u></b>	<b>2</b>
<b><u>1.5 Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen des Bundes</u></b>	<b>2</b>
<b><u>1.6 Leitbild der Lehrerinnen- und Lehrerbildung</u></b>	<b>3</b>
<b><u>2. Qualitätsentwicklung in Bildungsinstitutionen</u></b>	<b>3</b>
<b><u>2.1 Vorbemerkungen zu einem Paradigmenwechsel: vom Leistungsstaat zum Gewährleistungsstaat</u></b>	<b>3</b>
<b><u>2.2 Das Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach: ein WoV-Gesetz?</u></b>	<b>4</b>
<b><u>2.3 Funktionen des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich</u></b>	<b>5</b>
<b><u>2.4 Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen des Bundes: Stand der Dinge</u></b>	<b>5</b>
<b><u>3. Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach</u></b>	<b>6</b>
<b><u>3.1 Das EFQM als Rahmenmodell für Konzept und Management</u></b>	<b>6</b>
<b><u>3.2 Leitideen für Konzept und Management</u></b>	<b>7</b>
<b><u>3.3 Zielsetzungen und Beispiele für die neun Qualitätsfelder des EFQM</u></b>	<b>9</b>
<b><u>3.4 Aufgaben in Konzept und Management</u></b>	<b>10</b>
<b><u>3.5 Zeitplan und Vorgehen</u></b>	<b>12</b>
<b><u>4. Glossar</u></b>	<b>14</b>
<b><u>5. Literaturverzeichnis</u></b>	<b>18</b>
<b><u>Anhang 1: Übersicht Qualitätssysteme</u></b>	<b>20</b>
<b><u>Anhang 2: Das Qualitätssystem EFQM</u></b>	<b>22</b>
<b><u>Anhang 3: Das Qualitätssystem FQS</u></b>	<b>27</b>

## **1. Referenzpunkte für ein Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach**

### ***1.1 Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach***

Das Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach macht in seiner Begrifflichkeit deutlich, dass sich im Bereich der Fachhochschulen Veränderungen abzeichnen. Begriffe wie *eigene Rechtspersönlichkeit*, *Globalbudget oder Leistungsauftrag* verweisen darauf, dass über Qualität und Qualitätsentwicklung nicht isoliert, sondern nur unter Berücksichtigung neuer Ansätze im Bereich staatlicher Verwaltungsführung und der damit verbundenen Neuorientierung des Finanzmanagements<sup>1</sup> nachgedacht werden kann.

### ***1.2 Grossratsbeschluss über die wirkungsorientierte Verwaltungsführung***

Laut Botschaft und Entwurf der Regierung vom 18. April 2001 soll der Grosse Rat des Kantons St.Gallen mit einem entsprechenden Beschluss, die wirkungsorientierte Verwaltungsführung [→WoV] für die von der Regierung als Pilotprojekt bestimmten Dienststellen regeln. In einer ab 2003 geplanten vierjährigen Projektphase sollen die neuen Steuerungsinstrumente dabei erprobt und auf deren Tauglichkeit für eine Einführung der WOV im Kanton St.Gallen geprüft werden.

### ***1.3 Projekt Schulqualität***

1999 wird vom Erziehungsrat des Kantons St.Gallen das Konzept ‚Projekt Schulqualität‘ genehmigt, das sich zum Ziel setzt, Grundlagen, Verfahren und Instrumente vorzuschlagen, um die Qualität der St. Galler Volksschule zu erhalten, weiterzuentwickeln und in bezug auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Ergebnisse aus dem ‚Projekt Schulqualität‘ werden in Konzept und Arbeit zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach mitgedacht.

### ***1.4 EDK-Anerkennungsreglement***

Explizite Aussagen zum Qualitätsmanagement in der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung sucht man im Reglement über die Anerkennung von Hochschuldiplomen für Lehrkräfte der Vorschulstufe und der Primarstufe vergebens. Das Reglement weist in seinen Bestimmungen nur in sehr allgemeiner Form darauf hin, dass die Ausbildungen die Diplomierten insbesondere dazu befähigen, ihre Arbeit zu evaluieren [Art. 3].

### ***1.5 Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen des Bundes***

Das eidgenössische Fachhochschulgesetz verpflichtet jede Fachhochschule zu Qualitätskontrolle und interner Evaluation. Um diesem Gesetzesauftrag zu entsprechen und um Schweizerische Fachhochschulen national und international gut zu positionieren, bestellt die Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz KFH 1999 eine Fachkommission Qualitätsmanagement FQM, die aus den Qualitätsverantwortlichen der sieben Fachhochschulen besteht. Die FQM wird u.a. damit beauftragt, ein fachhochschulübergreifendes Qualitätsmanagement zu entwickeln und Verbindungen zu universitären Hochschulen herzustellen.

---

<sup>1</sup> Schedler, 2000b, 983-988.

## **1.6 Leitbild der Lehrerinnen- und Lehrerbildung<sup>2</sup>**

Neben dem Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach gilt das Leitbild, das in der Vorbereitung der Reform der St. Galler Lehrerinnen- und Lehrerbildung erstellt wurde, auch im Bereich des Qualitätsmanagements als verbindliche Zielvorstellung für die Neukonzeption. Wegweisend sind dabei die fünf Prinzipien: Handlungsfähigkeit, Flexibilität und Festigkeit, Reflexion, Wissenschaftsorientierung und Kooperation.

## **2. Qualitätsentwicklung in Bildungsinstitutionen**

### **2.1 Vorbemerkungen zu einem Paradigmenwechsel: vom Leistungsstaat zum Gewährleistungsstaat<sup>3</sup>**

Wo, wie in der Industrie, eine Vielzahl von Produkten im Wettbewerb konkurrieren, werden Diskussionen um Qualität und Qualitätsentwicklung zentral. Staatliche Leistungen wurden bis vor einigen Jahren nicht an dieser Folie gemessen. Nicht die Qualität von Produkten stand da im Vordergrund, sondern die Sicherstellung eines umfassenden Angebots. Von der Eisenbahn bis zum Friedhof, von der Kehrichtverbrennung bis zur Lehrerbildung garantierte der Leistungsstaat die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Bürokratisch organisiert und verwaltet und durch Gesetze und Verordnungen bis auf die Ebene der Detailfragen reglementiert, erlaubte dieses Paradigma den Menschen, die in den Institutionen tätig waren, wenig Spielraum für Innovation und Entwicklung. Die Steuerung der Staatsbetriebe und Verwaltungen erfolgte mittels Harmonisiertem Rechnungsmodell [→HRM] der Schweizer Kantone und Gemeinden über die jährliche Kreditsprechung einerseits und die Rechnungslegung, also die Kontrolle der Einhaltung der entsprechenden Vorgaben andererseits.

In der Weise, in der öffentliche Aufgaben zunehmend nicht mehr nur vom Staat alleine erfüllt, sondern aus verschiedenen Gründen<sup>4</sup> teilweise oder ganz auch an halbstaatliche oder private Institutionen delegiert werden, findet ein Paradigmenwechsel statt, etabliert sich ein neues Organisationsmodell. Ein Organisationsmodell, das Institutionen wie etwa der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach neue Aufgaben und eine sehr viel aktiveren Rolle bei deren Erfüllung zuweist. Der Ansatz des New Public Management skizziert neue Orientierungsmuster: nicht nur mehr die Aufgabenerfüllung an sich wird honoriert, sondern die (evaluierte) Qualität von Leistungen wird zum Kriterium dafür, ob im Rahmen eines Globalbudgets Mittel gesprochen werden oder nicht. Dieser Paradigmenwechsel vom Leistungsstaat zum Gewährleistungsstaat bedingt klare Vereinbarungen [→Leistungsauftrag], in denen die zu erbringenden Leistungen bzw. Wirkungen definiert und auf eine optimale Kosten-Leistungs-Relation hin angelegt sind. In Erweiterung des HRM erfordert diese Veränderung auch neue Standards der Rechnungslegung [→Integrierter Aufgaben- und Finanzplan IAFP].

Anstelle der traditionellen Inputorientierung (über die Budgetgenehmigung) fokussiert das neue Führungsmodell NPM eine Output- (Ziele und Leistungen) bzw. Outcomeorientierung (Nutzen bzw. Wirkung). In den Institutionen des Staates sollen Leistungsorientierung, Risikobereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit so honoriert, Innovation und Entwicklung unterstützt und mit Hilfe des Qualitätsmanagements sichergestellt werden<sup>5</sup>. Aufgrund seiner Wir-

<sup>2</sup> Online im Internet: <http://www.mariaberg.ch/PFR/pfr.htm> [28. Mai 2001]

<sup>3</sup> Vgl. Schedler, 2000b, 983-988.

<sup>4</sup> Vgl. dazu auch Rieger, 2000, 13: „In der Schweiz werden, gleichzeitig mit dem Einsetzen der Rezession anfangs der 90er-Jahre, neoliberaler Modell der Schulsteuerung ‚salonfähig‘. Die Schulentwicklungsdiskussion der frühen 90er-Jahre wird dominiert durch ausländische Konzepte der Teilautonomie der Einzelschule und durch Thesen der erfolgreichen Marktsteuerung des Bildungswesens. Unter dem Vorwand der anzustrebenden Outputsteuerung und des plötzlichen Interesses am Output von öffentlicher Bildung werden Wege beschritten, die Bildung billiger zu machen. Gleichzeitig wird das demokratisch legitimierte Fundament in Bezug auf die Strukturen unkritisch aber umso radikaler in Frage gestellt. Die Gründe dafür müssen im Primat der Ökonomie einerseits, andererseits, und dies steht im Zentrum des Interesses, in der zusätzlichen Legitimation dieses Diskurses durch die Pädagogik selbst geortet werden.“

<sup>5</sup> Ohne Befunde zur Steuerbarkeit von Schulen unzulässig von der Volksschule auf die Lehrerbildung übertragen zu wollen, sind NPM-Strategien im Bildungsbereich kritisch zu prüfen und auf ihre Konsequenzen hin zu befragen: „Die öffentliche Volksschule

kungssteuerung wird NPM in der Schweiz auch als Wirkungsorientierte Verwaltungsführung [→WoV] bezeichnet.

## 2.2 Das Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach: ein WoV-Gesetz?

Das Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach enthält Elemente der WoV, wird als eigentliches WoV-Gesetz<sup>6</sup> bezeichnet:

- Der Grosser Rat des Kantons St.Gallen erteilt der PFR einen **allgemeinen Leistungsauftrag**, der sich am Gesetz orientiert (vgl. Art. 2 und 3), allerdings auch darüber hinausgehen und zudem Wirkungsvorgaben<sup>7</sup> enthalten kann. Der allgemeine Leistungsauftrag ist zeitlich nicht befristet. In seiner Wirkung entspricht der allgemeine Auftrag der Leistungsseite des Produktgruppenbudgets. Würde WoV im Kanton St.Gallen eingeführt, so könnten die Inhalte des allgemeinen Auftrages im (traditionellen, ausschliesslich finanziell ausgestalteten) Voranschlag integriert werden. Das Parlament als Leistungsförderer beschränkt sich so nicht mehr nur auf Budgetgenehmigung und Budgetkontrolle, sondern übernimmt, indem es den Leistungs- und den Mittelplan bewilligt, neu auch wirkungssteuernde Funktion.
- Der allgemeine Auftrag sowie das Gesetz werden jedes Jahr in einem **besonderen Leistungsauftrag** konkretisiert, den der Fachhochschulrat auf Antrag der PFR inhaltlich vorbereitet und den die Regierung beschliesst. Die Regierung legt den besonderen Leistungsauftrag dem Grossen Rat zur Kenntnisnahme vor und erteilt daraus abgeleitet oder aus eigener Intention Aufträge an Fachhochschulrat und PFR. Die Regierung als Leistungskäuferin erhält damit eine dem Erziehungsdepartement übergeordnete Funktion. Als Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung übernimmt sie im Gesamtrahmen die strategische Funktion der Leistungssteuerung.
- Im Unterschied zur Universität St.Gallen verfügt die Pädagogische Fachhochschule über ein **Globalbudget**. Leistungsvereinbarung und Berichterstattung über erbrachte Leistungen (Umfang, Qualität, Nachfrageentwicklung, neue Bedürfnisse etc.) sind Instrumente, die im NPM eingesetzt werden, um die durch Dezentralisierung und Globalbudgetierung erweiterte Autonomie des Leistungserbringens wirksam zu steuern.

Institutionen, die mit **Leistungsvereinbarungen** und **Globalbudget** arbeiten, stehen vor der Aufgabe, sich über Zielsetzungen, Leistungen und Wirkungen in allen Bereichen und auf allen Ebenen ausweisen zu müssen. Voraussetzung für diese Berichterstattung ist u.a. ein **Qualitätsmanagement**, das Zielsetzungen im strategischen und operativen Bereich formuliert, Verfahren implementiert und weiterentwickelt, um die Qualität der erbrachten Leistungen längerfristig zu sichern. Als ‚lernende Organisation‘ wird die Pädagogische Hochschule Rorschach Produkte bzw. Leistungen mit mehr Autonomie und Gestaltungsfreiraum entwickeln, sich selbst, Regierung, Parlament und Öffentlichkeit aber gleichzeitig systematisch darüber Auskunft geben müssen, inwieweit anvisierte Zielsetzungen erreicht wurden. Dafür braucht sie ein Qualitätsmanagement, das die Autonomie von Lehre, Forschung und Dienstleistung gewährleistet, präzise Vorgaben, Verfahren und Instrumente zur Planung, Diagnose und Si-

---

war mit Reformkonzepten konfrontiert, die anfänglich inhaltliche Veränderungen anstrebten, jedoch unter dem Druck der zunehmenden Finanzprobleme der Kantone und des Bundes sich in erster Linie als neue Steuerungsmodelle für ein als ineffizient und zu teuer wahrgenommenes System herausstellten. Diese Entwicklung traf mit der Diskussion und der Erprobung des New Public Managements (NPM) in einigen anderen staatlichen Institutionen zusammen. Dadurch wurden Fragen der Schulqualität, der Wirksamkeit und Effizienz von Schulen in einem Mass strapaziert, das für die bisherige inhaltliche Diskussion wenig fruchtbare war“ (Rieger, 2000, 114).

<sup>6</sup> Vgl. Schedler, 2000b, 93-114.

<sup>7</sup> Der St. Galler Rechtsexperte Philippe Mastronardi (2000, 16) befürwortet in Abweichung zu den drei Berner WoV-Experten, Zimmerli, Bolz und Lienhard, eine parlamentarische Wirkungs- und Leistungssteuerung über das Globalbudget, um den durch die Einführung des Globalbudgets verursachten Steuerungsverlust des Parlaments zu kompensieren und eine Machtverschiebung von Volk und Parlament hin zu Regierung und Verwaltung zu korrigieren.

cherung der Qualität aufbaut und zudem klar aufzeigt, dass ökonomische Gesichtspunkte keinesfalls der einzige Referenzrahmen zur Beurteilung von Bildungsqualität sein dürfen.

### **2.3 Funktionen des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich**

Dubs (1998) geht davon aus, dass das Qualitätsmanagement an Schulen vier sich ergänzende oder auch widersprechende Funktionen erfüllen kann:

- Es dient der **Steuerung** von Entwicklungsprozessen und gibt Grundlagen für eine zielgerichtete Arbeit.
- Es wird als Mittel der **Kontrolle** eingesetzt, indem Ergebnisse der Wirkungsprüfung Hinweise für allfällige Interventionen geben.
- Es dient der **Legitimation**, weil Evaluationsergebnisse den Mitteleinsatz rechtfertigen und begründen.
- Indem es die Qualität der Leistungen sichtbar macht, dient es der **Öffentlichkeitsarbeit**.

### **2.4 Qualitätsmanagement an den Fachhochschulen des Bundes: Stand der Dinge**

Seghezzi<sup>8</sup> empfiehlt 1998 in einer zusammenfassenden Beurteilung im Rahmen der ERFA-Plattform „Qualitätsmanagement“ der Ostschweizer Kantone und des Fürstentums Liechtenstein für eine Qualitätsentwicklung an Fachhochschulen drei Modelle<sup>9</sup>:

- Modell ISO 9000 Norm
- EFQM<sup>10</sup> [→Modell der „European Foundation for Quality Management“]
- Schuleigenes Modell

Der Autor weist darauf hin, dass die ISO-Norm bislang eher auf Industrieunternehmen abgestimmt war und nur mit hohem Aufwand an Fachhochschulbedürfnisse angepasst werden könnte. Das EFQM sei demgegenüber umfassender und setze „... sein Schwergewicht auf die Mitwirkung des Menschen und auf permanente Verbesserungen. Darüber hinaus integriert es die Aspekte der Strukturen, des systematischen Vorgehens und der Qualitätssicherung. [...] Die Einführung des Modells erfordert einen noch höheren Aufwand als das ISO-Modell. Ebenso wie dieses ist das EFQM-Modell nicht explizit schulspezifisch“<sup>11</sup>.

Als dritte Möglichkeit bietet sich nach Seghezzi „... die Entwicklung und Verwendung eines eigenen Modells an, welche auf den drei zentralen Bausteinen Kunden, Prozesse und Messgrößen aufbaut. Dabei können auch sinnvolle Elemente aus existierenden Modellen integriert werden. [...] Der Vorteil dieses Modells ist die Möglichkeit für eine Schule, ein ganz nach ihren Vorschlägen und Gegebenheiten entsprechendes Modell zu entwickeln. Nachteilig ist der hohe Aufbauaufwand (da die konzeptionellen Vorarbeiten durch die Schule zu machen sind) sowie die fehlende Möglichkeit, die eigenen Qualitätsbemühungen gemäss einem international bekannten Standard vergleichen und kommunizieren zu können<sup>12</sup>“.

<sup>8</sup> Vgl. Seghezzi, 1998, 33-36.

<sup>9</sup> Eine Zusammenstellung der Modelle FQS, EFQM, ISO 9000 und des Q-Modells 2Q findet sich im Anhang 1.

<sup>10</sup> Darstellungen im Anhang 1 und 2

<sup>11</sup> Vgl. Seghezzi, 1998, 34.

<sup>12</sup> Vgl. Seghezzi, 1998, 35.

Die Entwicklung der drei Qualitätsmanagementkonzepte ISO, EFQM und FQS [→Formatives Qualitätsevaluationssystem<sup>13</sup>] zeige inzwischen zudem, sagt Seghezzi<sup>14</sup> heute, eine klare Tendenz in Richtung Integration von Teilstaltungssystemen in ein umfassendes Gesamtsystem ab.

Die aus den Qualitätsverantwortlichen der sieben Fachhochschulen bestehende „Fachkommision Qualitätsmanagement der Fachhochschulen der Schweiz FQM“ will auf der Basis des EFQM möglichst bald ein *fachhochschulübergreifendes Qualitätsmanagement*<sup>15</sup> entwickeln. Dies mit dem Ziel, die Leistungen der Schweizer Fachhochschulen in Zukunft vergleichen und vermutlich auch akkreditieren zu können. Weil das EFQM-Modell als branchenunabhängig und praxisorientiert gilt und bestehende Instrumente<sup>16</sup> im Rahmen dieses TQM-Ansatzes problemlos eingefügt werden können, rechnet die FQM mit einer hohen Akzeptanz bei den Anwendern, die zur Zeit an ihren Fachhochschulen sehr unterschiedliche Qualitätssysteme einführen und erproben<sup>17</sup>.

### 3. Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach

#### 3.1 Das EFQM als Rahmenmodell für Konzept und Management

Die Pädagogische Fachhochschule Rorschach wird ab 2003 Leistungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung, der Forschung und Entwicklung sowie der Dienstleistungen anbieten und diese auf ihre Qualität hin prüfen müssen. Um markt- und ressourcenorientierte Potentiale zu orten und bedarfsgerecht zu entwickeln, braucht es ein Qualitätsmanagement, das in bezug auf Anspruchsniveau, Verfahren und Instrumente klare Aussagen macht, sich aber gleichzeitig an den Bedingungen der Bildungsinstitution und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert. Ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem für Universitäten und Fachhochschulen *existiert zur Zeit nicht*. Wie das EFQM gelten viele Modelle, Instrumente und Verfahren aus dem Wirtschaftsbereich zwar als erprobt, müssen für einen Einsatz im Bildungsbereich aber adaptiert und in den kommenden Jahren unter Einbezug anderer Qualitätssysteme erweitert werden.

Wer systematische Qualitätsentwicklung initiieren will, orientiert sich sinnvollerweise an einem handhabbaren und gleichzeitig entwicklungsfähigen Rahmenmodell. Das Modell der „European Foundation for Quality Management“ wird im privaten und staatlichen Unternehmensbereich zur Zeit klar als eines der zukunftsträchtigsten und „...besten „Werkzeuge“ zur Standortbestimmung auf dem Weg zum Total Quality Management“<sup>18</sup> beschrieben. Das EFQM soll im folgenden auch für die Pädagogische Fachhochschule Rorschach als Rahmenmodell und Folie für den Aufbau eines Qualitätsmanagements beigezogen und in den kommenden Jahren bedürfnisgerecht entwickelt werden. Aspekte des Formativen Qualitätsevaluationssystems [→FQS] werden für die Konkretisierung des Konzepts und der einzelnen Entwicklungsschritte dabei ebenso berücksichtigt wie andere Qualitätssysteme<sup>19</sup>.

Mit Hilfe des EFQM-Rahmenmodells sollen

---

<sup>13</sup> Darstellung im Anhang 3

<sup>14</sup> Vgl. Seghezzi, 2000, in: Konzept der „Fachkommision Qualitätsmanagement der Fachhochschulen der Schweiz FQM“ vom 21. September 2000, 3.

<sup>15</sup> Um das EFQM-Modell unter Einbezug der Leistungsaufträge den Bedingungen des Tertiärbereichs bedürfnisgerecht anpassen und konkrete Massnahmen für die Einführung vorschlagen zu können, beantragt die „FQM“ beim Bundesamt für Berufsbildung und Technologie [BBT] ein Projekt für eine gründliche Situationsanalyse.

<sup>16</sup> wie etwa das von Stamm entwickelte *Programm zur internen Qualitätsevaluation [PIQ]* bzw. das von der gleichen Autorin beschriebene *4-Säulenmodell*, das *2-Q-Modell* der Frey-Akademie oder auch Ansätze aus *FQS*

<sup>17</sup> Konzept der „Fachkommision Qualitätsmanagement der Fachhochschulen der Schweiz FQM“ vom 21. September 2000: „Der Trend zu EFQM an den Fachhochschulen ist unübersehbar...“.

<sup>18</sup> Wunderer, 1997, 375.

<sup>19</sup> wie etwa das von Stamm entwickelte *Programm zur internen Qualitätsevaluation [PIQ]* bzw. das von der gleichen Autorin beschriebene *4-Säulenmodell*, das *2-Q-Modell* der Frey-Akademie oder das von Landwehr entwickelte *Q2E-Modell zur Qualitätsevaluation und –entwicklung auf der Sekundarstufe II*.

- Ergebnis- und Wirkungsqualität in Lehre, Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS definiert, entwickelt und überprüft<sup>20</sup> werden (Output- bzw. Outcomequalität),
- um Steuerungswissen zu gewinnen (Inputqualität),
- und Innovation, Entwicklung und Lernen (Prozessqualität)
- individuell und im Team zu fördern

### **3.2 Leitideen für Konzept und Management**

Ein so verstandenes Qualitätsmanagement unterstützt die Entwicklung einer neuen, lebendigen, vielfältigen und leistungsorientierten Schulkultur unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zukünftiger Partner und Ressourcen<sup>21</sup>. Sie setzt voraus, dass Regierung, Fachhochschulrat und Schulleitung Rahmenbedingungen schaffen, die einen qualifizierten Hochschulbetrieb erst ermöglichen. Zielsetzungen auf allen Hierarchieebenen und in allen Bereichen geben dafür einen Orientierungsrahmen vor, der Professionalität herausfordert und anstrebt. Diese Zielsetzungen gilt es regelmässig zu überprüfen. Verfahren der Selbstbewertung sind dabei, so wurde gezeigt, ausgesprochen wichtig: sie beteiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen der Institution und geben Hinweise auf Entwicklungspotential und Möglichkeiten der Verbesserung und machen die Leistungsfähigkeit der Institution gegen innen und aussen transparent.

Für Konzept und Qualitätsmanagement gelten die folgenden acht Leitideen:

- 1. Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach zeigt Profil.** Es erläutert, wie auf dem Hintergrund einer von der Leitung unterstützten Philosophie Qualitätsentwicklung in den Prozessbereichen Lehre, Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS sowie Administration/Hausdienste initiiert, unterstützt und überprüft wird und beschreibt die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und Ressourcen.
- 2. Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach definiert Prozessbereiche.** Es beschreibt ein Prozessmanagement, das der Philosophie des Hauses entspricht und koordiniert die Qualitätsentwicklung der Prozessbereiche Lehre, Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS sowie Administration/Hausdienste.
- 3. Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach initiiert Partizipation.** Es zeigt auf, wie es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierende zu Beteiligten macht und interessiert sich dafür, wie die Leistungen der Fachhochschule aus der Sicht aller Beteiligten beurteilt und bewertet werden.
- 4. Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach ist auf Kompetenz angelegt.** Es erklärt, wie es das Wissensmanagement<sup>22</sup> in Lehre, Forschung,

---

<sup>20</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse des NFP 33 in: Oelkers, J. & Oser, F. *Die Wirksamkeit der Lehrerbildungssysteme in der Schweiz*. Bern und Aarau: 2000.

<sup>21</sup> Vgl. Forrer, 2000.

<sup>22</sup> „Wissensmanagement ist für uns eine gesellschaftliche Herausforderung, eine organisatorische Methode (...) wie auch eine individuelle und soziale Kompetenz. Wissensmanagement umfasst (...) ein Bündel von Aufgaben, Aktivitäten oder Fähigkeiten, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Informationen verarbeiten
- Informationen selektieren und bewerten
- Information in einen Kontext einbetten und mit Bedeutung versehen
- aus Information Wissen konstruieren und neues Wissen entwickeln
- Wissensinhalte miteinander verknüpfen und Wissensnetze bilden
- Wissen weitergeben, vermitteln und verteilen
- Wissen austauschen und gegenseitig ergänzen
- Wissen anwenden und umsetzen

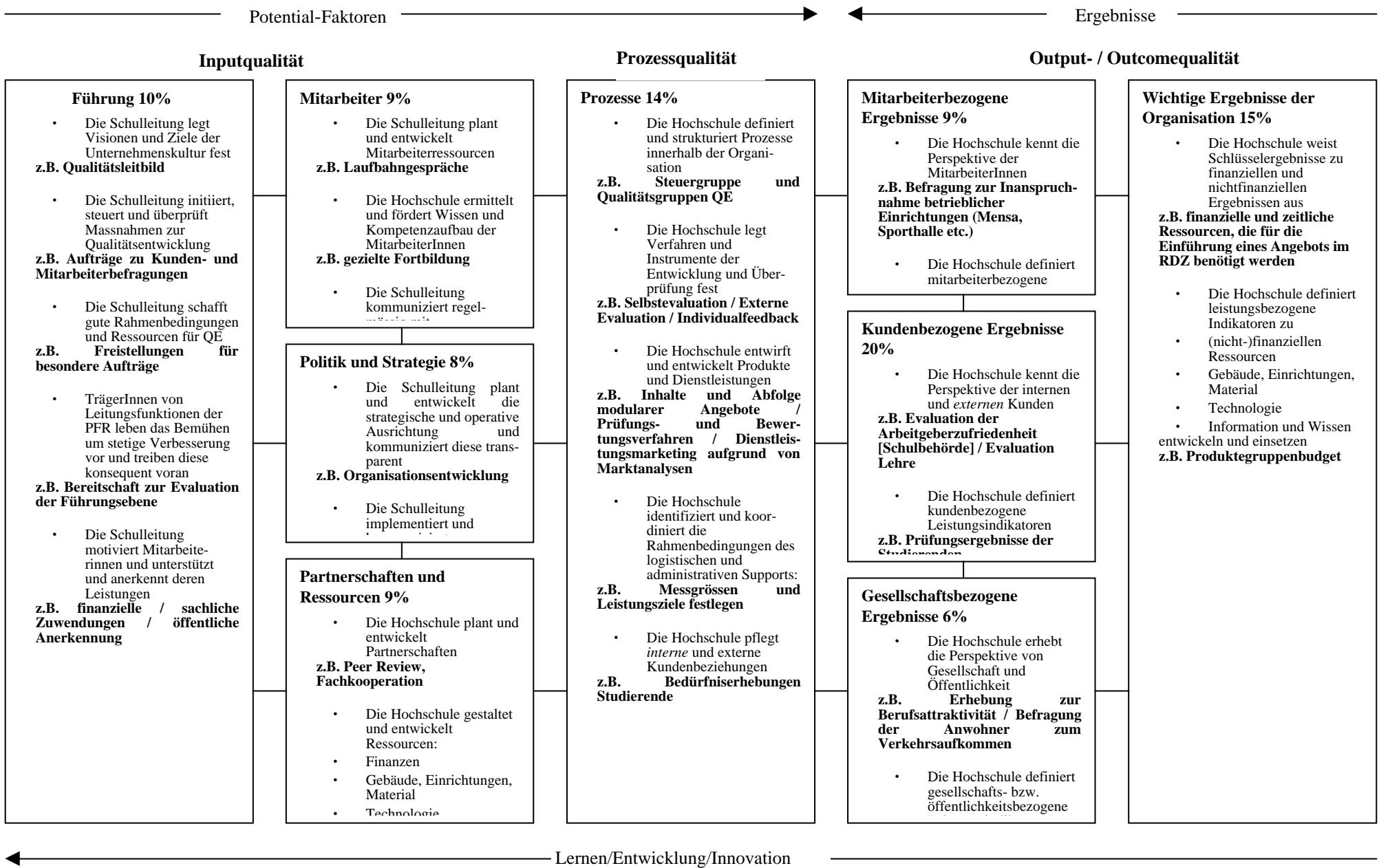
Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS sowie Administration/Hausdienste handhabt, wie es den Wissensaufbau der Mitarbeiterinnen und Studierenden unterstützt und Beteiligte insgesamt zu einem sorgfältigen und kompetenten Umgang mit Ressourcen und Partnerschaften anleitet.

5. **Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach ist entwicklungsorientiert.** Es zeigt Instrumente und Verfahren, mit denen die von der Institution erzielten Ergebnisse erhoben, kommuniziert und verbessert werden und macht deutlich, dass Qualitätsprojekte sorgfältig entwickelt und während der Aufbauphase nur in ausgewählten Bereichen der Institution initiiert und implementiert werden.
6. **Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach ist effizient und effektiv.** Es ist im Alltag mit minimalstem Aufwand handhabbar und wird nicht zum Hauptgeschäft der Fachhochschule.
7. **Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach ist transparent.** Es kommuniziert, was an Aufwendungen und Leistungen erbracht wird und zeigt, dass ein Qualitätsmanagement in erster Linie Steuerungs-, Legitimations- und Informationsaufgaben hat und nicht nur der Kontrolle bzw. Überprüfung von Leistungsaufträgen dient.
8. **Das Qualitätsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Rorschach ist auf Verantwortung und Verantwortlichkeit angelegt.** Es macht deutlich, dass verantwortungsbewusste Eigeninitiative honoriert und individuelle und gesellschaftliche Verantwortung vorausgesetzt werden.

---

- Wissensbasiertes Handeln bewerten und daraus neues Wissen entwickeln“ (Höfling & Mandl, 1997, 20-21).

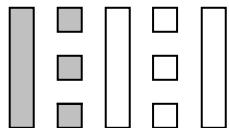
### 3.3. Zielsetzungen und Beispiele für die neun Qualitätsfelder<sup>1</sup> des EFQM



<sup>1</sup> Die Prozentzahlen der neun Qualitätsfelder sind im Konzept PFR anzupassen

### **3.4 Aufgaben in Konzept und Management**

#### **A. Inputqualität**

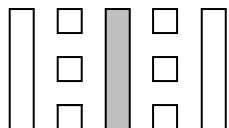


Zu den sog. *Potentialfaktoren* gehören im EFQM alle personellen, materiellen und organisatorischen Voraussetzungen, die einen qualifizierten Hochschulbetrieb erst ermöglichen. Dies sind u.a.

- ein strategisch und operativ fähiges Führungsteam
- ein fachlich und didaktisch kompetentes Team von Dozierenden
- qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- motivierte und fähige Studentinnen und Studenten
- ein Curriculum, das sich am Berufsfeld orientiert
- eine angemessene Infrastruktur
- eine effizient und effektiv arbeitende Organisation mit klar strukturierten Abläufen
- Ressourcen in den Bereichen Finanzen / Gebäude, Einrichtungen und Material / Technologie sowie Information und Wissen

*Inputqualität* ist auf Steuerungswissen angewiesen, das u.a. über Wirksamkeitsprüfungen erhoben wird. Lern- und Entwicklungsprozesse von einzelnen, von Gruppen oder der gesamten Organisation werden so initiiert oder auch unterstützt.

#### **B. Prozessqualität**



*Prozessqualität* haben all jene Bereiche, die Bildungsleistungen im weiteren Sinne erst ermöglichen. Dazu gehören u.a.

- die Lehre, inkl. sämtlicher Betreuungs- und Begleitungsaufgaben der Studierenden
- Forschung und Entwicklung
- Dienstleistungen
- RDZ
- NDS
- Administration und Logistik, ohne die Bildungsleistungen nicht zu erbringen sind

An der Implementation und Entwicklung sind folgende Funktionen beteiligt:

- Rektorat und Prorektorate PFR
- interne oder externe Person für Qualitätsmanagement
- die Steuer- bzw. Assessorenguppe
- Qualitätsgruppen
- externe Fachexperten für die Peer-Review
- das Dienstleistungszentrum

Für das Qualitätsmanagement zeichnen Schulleitung und Fachhochschulrat verantwortlich. Eine interne oder externe Person übernimmt die operative Verantwortung für Implementation

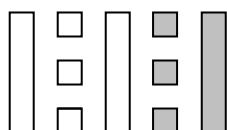
und Entwicklung aller Aufgaben im Bereich Qualitätsmanagement. Sie initiiert und koordiniert Qualitätsprojekte in Lehre, Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS und bietet in Absprache und Zusammenarbeit mit dem Dienstleistungszentrum PFR Support an.

Diese QM-Aufgaben können durch eine Stabsstelle oder ein externes Dienstleistungsunternehmen ausgeführt werden. Gemeinsam mit der Steuer- und Assessorengruppe entwickelt die beauftragte Person bereits vor Eröffnung der PFR auf dem Hintergrund eines von Rektorat und Fachhochschulrat beschlossenen Qualitätsleitbildes ein Qualitätshandbuch, in dem Konzept, Verfahren, Instrumente und Indikatoren beschrieben sind. Im Gegensatz zu den bereichsübergreifenden Entwicklungs- und Evaluationsaufgaben der Steuer- und Assessorengruppe, orientiert sich die Arbeit der Qualitätsgruppen vorwiegend an Fragen des Fachbereichs. Paritätisch zusammengesetzt aus Dozierenden, Studierenden und evtl. Mitarbeitenden aus dem Mittelbau definieren diese unter der Leitung des Fachvorstandes kurz- und längerfristige Aufgaben und Prioritäten und zeichnen für deren Durchführung verantwortlich. In einer zweiten Phase der Qualitätsentwicklung und -sicherung werden auch *externe Fachexperten, sog. Peers* beigezogen.

Um die vielfältigen Aufgaben im Bereich *der Prozessqualität* abzustimmen, wird die beauftragte Person für Qualitätsmanagement u.a. mit folgenden Aufgaben betraut:

- zuhanden von Fachhochschulrat und Schulleitung ein Qualitätsleitbild skizzieren und ein Qualitätskonzept formulieren
- das Qualitätsmanagement PFR mit Konzepten und Modellen anderer Fachhochschulen vergleichen und wo nötig Entwicklungen im Bereiche der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung miteinbeziehen
- die vom Gesetz über die Pädagogische Fachhochschule Rorschach vorgegebenen Rahmenbedingungen bei Ausarbeitung und Implementation des Qualitätsmanagements beachten
- die Qualitätsentwicklung der verschiedenen Prozessbereiche Lehre, Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS sowie Administration/Hausdienste in Etappen planen, koordinieren und unterstützen
- Schnittstellen der Prozessbereiche definieren und zeigen, wie bereichsübergreifende Synergien genutzt werden können
- Instrumente und Verfahren vorschlagen, die dazu beitragen, die von der Institution erzielten Ergebnisse zu erheben, zu kommunizieren und zu verbessern.
- Rektorat und Prorektorat PFR auf Ressourcen und Rahmenbedingungen sowie auf Struktur- und Organisationsbedarf von internen und externen Abläufen hinweisen, die ein effizientes und effektives Qualitätsmanagement behindern
- Rektorat und Prorektorat PFR über Aktivitäten im Bereich Qualitätsmanagement regelmässig Rechenschaft ablegen

## C. Outputqualität



Bei der Beurteilung der *Output-Qualität* interessiert primär die Qualität der Kompetenzen, über welche Absolventinnen und Absolventen der PFR nach erfolgreichem Abschluss verfügen. Wichtige Gradmesser für die Qualität dieser Ausbildung sind u.a.

- die Qualität der Lehre
- Prüfungsergebnisse
- Ergebnisse zur Berufsattraktivität

- die Zufriedenheit der internen Kunden: der Studentinnen und Studenten
- die Zufriedenheit der Dozierenden, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- die Zufriedenheit der externen Kunden: zukünftige Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber der Absolventinnen und Absolventen sowie Auftraggeber in Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS

Als wichtiger *Faktor der Output-Qualität* gilt auch die wirksame und wirtschaftliche Tauglichkeit der im Qualitätskonzept vorgeschlagenen Aktivitäten: Qualitätsmanagement ist im Alltag mit verhältnismässigem Aufwand handhabbar, ist nicht Hauptgeschäft der Fachhochschule.

Was in der Institution PFR an Aufwendungen und Leistungen erbracht wird, soll gegen innen und aussen so kommuniziert werden, dass deutlich wird, dass Qualitätsentwicklung in erster Linie *Steuerungs-, Legitimations- und Informationsaufgaben* erfüllt und nicht nur der Kontrolle dient. Qualitätsentwicklung braucht zudem Zeit, sie muss Schritt für Schritt implementiert werden.

Bei der *Bewertung der Wirkungs-Qualität* stellen sich über fachliche Belange hinaus vor allem gesellschaftspolitische und strategische Fragen, die u.a. auch von der vorgesetzten Behörde und von der regionalen Öffentlichkeit zu beantworten sind: welche Auswirkungen hat die Fachhochschule auf die städtische Entwicklung? Welches sind die gesellschaftlichen Impulse, was der kulturelle Nutzen oder die ökologischen Folgen?

### **3.5 Zeitplan und Vorgehen**

Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung: zum Beispiel...	Terminierung	Projektphase 2002-2003	Aufbauphase 2003-2006	Konsolidierungsphase
<b>interne oder externe Person für Qualitätsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwurf Qualitätsleitbild zuhanden Fachhochschulrat und Schulleitung</li> <li>• Entwurf Qualitätshandbuch: Konzept, Verfahren, Instrumente, Indikatoren</li> <li>• Zusammenarbeit mit anderen Fachhochschulen</li> <li>• Planung, Koordination und etappenweiser Aufbau QE und QS in Lehre, Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS sowie Administration/Hausdienste</li> </ul>	Oktober 2002	50%	75%	50%

<b>Steuer- bzw. Assessorengruppe</b>  5-8 MitarbeiterInnen aus den Bereichen Praxis, Lehre, Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen, RDZ und NDS sowie Administration/Hausdienste  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung Qualitätshandbuch</li> <li>• Fachbereichsübergreifende Koordination und Aufbau QE in den verschiedenen Prozessbereichen</li> </ul>	Februar 2003	50%	50%	75%
<b>Qualitätsgruppen der Fachbereiche</b>  Q-Gruppen, paritätisch zusammengesetzt aus Dozierenden, Studierenden und evtl. Mitarbeitenden aus dem Mittelbau unter der Leitung des Fachvorstandes  <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurz- und längerfristige Q-Aufgaben und Prioritäten im eigenen Fachbereich definieren und Projekte durchführen</li> </ul>	August 2003		Anrechnung nach Absprache	Anrechnung nach Absprache
<b>das Dienstleistungszentrum PFR</b>  bietet in Absprache und Zusammenarbeit mit der internen oder externen Person für Qualitätsmanagement Support an	Februar 2004		Intern kostendeckende Verrechnung	Intern kostendeckende Verrechnung
<b>externe Fachexperten für die Peer-Review</b>	August 2004			

## **4. Glossar<sup>24</sup>**

### **Anreizsystem**

Massnahmen, um die Motivation, Kreativität und Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. Anreize können materiell sein - z.B. leistungsorientierte Entlohnung, Prämien - oder aber immateriell - z.B. Motivation durch eigenverantwortliches Arbeiten, berufliche Weiterqualifikation etc.

### **Assessoren**

Interne oder externe Assessoren sind in Fragen des Qualitätsmanagements geschulte Fachleute, die den aktuellen →TQM-Entwicklungsstand der Institution überprüfen, bewerten und Verbesserungspotentiale aufzeigen.

### **Benchmarking**

Leistungsvergleich zwischen Verwaltungseinheiten mit gleichem oder ähnlichem Aufgabenbereich. Benchmarking ist ein Element des Wettbewerbs zwischen Ämtern und Abteilungen derselben öffentlichen Verwaltung oder des gesamten öffentlichen Sektors. Es wird ermittelt, wer vergleichbare Aufgaben am effizientesten erbringt. Ziel ist, von den Besten zu lernen.

### **Berichtswesen**

Periodische Berichterstattung in geeigneter Form zuhanden der übergeordneten Instanzen. Enthält die relevanten Informationen zur Beurteilung der Kosten, der bereitgestellten Menge, der Qualität sowie der →Wirkung staatlicher Leistungen. Das Berichtswesen ist Bestandteil des →Controlling.

### **Controlling**

Instrument der Verwaltungsführung, das die Tätigkeiten Planen, Entscheiden, Steuern und Überwachen umfasst. Das Festlegen der nötigen Ressourcen für eine quantitativ und qualitativ genau umschriebene Leistung gehört ebenso dazu wie das Bereitstellen von Informationen, um das Leistungsergebnis kontrollieren und die →Wirkung beurteilen zu können. Mit den Bereichen Kosten-, Leistungs- und Personalcontrolling wird eine gesamtheitliche Betrachtung angestrebt.

### **Dienstleistungsqualität**

Ausmass der Fähigkeit von Dienstleistungen, die massgebenden Bedürfnisse von Leistungsabnehmern zu befriedigen. Der Qualitätsbegriff ist nicht einheitlich definiert und hat sich im Laufe der Zeit verändert. Standen früher technische Eigenschaften einer Leistung im Vordergrund, so ist es heute der Nutzen, der für einen Kunden gestiftet wird.

### **Effektivität**

Verhältnis von Soll- zu Ist-Werten, also von geplanten zu den tatsächlich erreichten Werten im Steuerungsprozess. Die Effektivität des Staates ist letztlich das höchste Ziel der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Effektivität auf der Nutzenebene (→Wirkung) heisst, die Bedürfnisse der Bevölkerung durch grösste Nutzenstiftung optimal abzudecken. Effektivität ohne Effizienz ist nicht möglich.

### **Effizienz**

Input-Output-Verhältnis: Die eingesetzten Ressourcen wie Finanzen und Personal (Input) werden mit dem tatsächlichen Leistungsergebnis (Output) verglichen. Die Effizienz wird ermittelt, um im Quervergleich beurteilen zu können, ob mit den eingesetzten Mitteln ein möglichst hohes Leistungsergebnis erzielt wird.

### **Globalbudget**

Neue Budgetierungsform, die auf eine detaillierte Kontierung verzichtet. Im Globalbudget werden die →Produktebudgets einer Verwaltungseinheit zusammengefasst. Dabei interessiert

<sup>24</sup> vgl. auch Online im Internet: URL: [www.wov.ch](http://www.wov.ch) [25.01.2001] und <http://coc.idt.unisg.ch/org/idt/pmce.nsf/0/8BA4B48D3ED6FDB5C12569460045EBEF?OpenDocument> [25.01.2001]

nur der Nettoaufwand. Das heisst, die entsprechenden Verwaltungseinheiten können höhere Ausgaben tätigen als budgetiert, sofern sie diese über zusätzliche Einnahmen finanzieren. Die neue Art des Finanzmanagements gibt den Verwaltungseinheiten mehr betriebswirtschaftlichen Spielraum und Flexibilität. Zusammen mit dem →Leistungsauftrag dient das Globalbudget den übergeordneten Instanzen als Steuerungsinstrument, um Kosten, Qualität und Quantität staatlicher Leistungen festzulegen.

Gegenüber dem Parlament werden Globalbudgets nach Produktgruppen, Aufgabenbereichen, Verwaltungseinheiten oder Departementen gegliedert. Jede dieser Gliederungsformen hat eine unterschiedliche Einflussmöglichkeit des Parlaments zur Folge. Trotz Globalbudgets bleibt die Verwaltung verpflichtet, die Buchhaltung nach anerkannten Grundsätzen (u.a. das Bruttoprinzip) zu führen.

### **Harmonisiertes Rechnungsmodell der Schweizer Kantone und Gemeinden [HRM]**

Das Rechnungsmodell des Leistungsstaates koppelt Kreditsprechung und Rechnungslegung und garantiert damit Transparenz und (jährliche) Kontrolle bezüglich der politisch verbindlich gemachten Detailkredite pro Aufwandart für jede Institution bzw. für jeden Aufgabenbereich. Das HRM ist damit das Instrument einer inputorientierten Steuerung.

### **Integrierter Aufgaben- und Finanzplan [IAFP]**

Verknüpfung der Leistungs- und Finanzsicht in einem rollenden, mittelfristigen Plan, der nach Aufgabenbereichen gegliedert ist. Im Kanton ZH: Konsolidierter Finanz- und Entwicklungsplan, LU: Integrierter Finanz- und Aufgabenplan. Idealerweise richtet sich die Politik in Parlament und Regierung vermehrt nach der mittelfristigen Optik des IAFP; damit verliert der jährliche Voranschlag etwas an Gewicht.

### **Leistungsauftrag**

Zusammenstellung der →Produkte einer Verwaltungseinheit mit den entsprechenden Kosten-, Leistungs- und Wirkungszielen. Der Leistungsauftrag wird im Planungsprozess von der entsprechenden Verwaltungseinheit selbst erarbeitet. Zusammen mit dem →Globalbudget dient der Leistungsauftrag den übergeordneten Instanzen als Instrument etwa zur Steuerung der Verwaltungstätigkeit.

### **Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger**

Die Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger sind die direkte Zielgruppe der Verwaltungsleistung. Sie sind zu unterscheiden von AuftraggeberInnen, LeistungskäuferInnen und LeistungserbringerInnen. Je nach Situation können auch Mischformen vorhanden sein. Beispiel: Studierende sind sowohl Leistungsempfangende als auch Leistungserbringende (sog. "prosumer").

### **Leistungserbringerinnen und -erbringer**

Die LeistungserbringerInnen sind die Stellen (Stadtverwaltung, private Anbieter, ausserstädtische Verwaltungen), welche die Produkte bzw. Leistungen zu den vorgegebenen Konditionen erstellen. Im Zusammenhang mit dem "Empowerment" der EinwohnerInnen wird zunehmend versucht, Quartiere, EinwohnerInnen, Selbstinitiativen usw. für die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen zu gewinnen.

### **Leistungsfianziererinnen und -finanzierer**

Die LeistungsfianziererInnen sind in der Regel die Bürgerinnen und die Bürger bzw. ihre VertreterInnen, d.h. das Parlament. Wo das Parlament nicht direkt mit Steuergeldern finanziert, legt es in der Regel fest, über welche Kanäle die Finanzierung öffentlicher Leistungen erfolgen soll (Gebühren, Verursacherfinanzierung, interne Verrechnungen etc.).

### **Leistungsindikatoren**

Indikatoren geben in verdichteter Form Hinweise auf Entwicklungen im Leistungsniveau einer Verwaltung. Heute werden Leistungs- und Wirkungsindikatoren unterschieden: Erstere

beziehen sich auf den Ausstoss der Verwaltung (also: Produkte), während letztere die Auswirkung und die Einwirkung im Steuerungsprozess betreffen.

### **Leistungskäuferinnen und -käufer**

Der Einkauf der Leistungen findet auf der Regierungs- bzw. Departementebene statt. Das →Produktegruppenbudget und die daraus abgeleiteten Leistungsaufträge sind massgebend für den Leistungseinkauf. In der Verantwortungsteilung zwischen Parlament und Regierung unter →WoV gibt das Parlament Wirkungen vor, die zu erreichen sind. Die Regierung ist daraufhin dafür verantwortlich, die richtigen Leistungen bereitzustellen, damit die Wirkungen auch erreicht werden können.

### **Leistungsvereinbarung**

Um die von den übergeordneten Instanzen genehmigten Leistungsaufträge auszuführen, schliessen die Departemente mit den betreffenden Verwaltungseinheiten Leistungsvereinbarungen ab. Dies sind Verträge über die zu erstellenden Leistungen und die dafür zu vergütenden Finanzmittel. Leistungsvereinbarungen können nicht nur mit Verwaltungseinheiten, sondern auch mit externen Dritten abgeschlossen werden.

### **New Public Management [NPM]**

Internationale "Gesamt-Bewegung" der Verwaltungsreform. Die Schweizer Ausprägung des NPM ist die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV). Einführung einer Outputorientierten Verwaltungsführung. Die Verwaltung orientiert sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden. Kulturwandel hin zum ‚Dienstleistungsunternehmen‘.

### **Operative Ebene**

Ebene der Ausführung. Die Verwaltungseinheiten bzw. das Verwaltungsmanagement legen das Wie der Leistungserbringung, die konkrete Umsetzung der politisch vorgegebenen Ziele fest (→strategische Ebene).

### **Peer-Review**

Nennt sich ein Verfahren, in dem externe ‚critical friends‘ die verschiedenen Bereiche der Institution mit einem wohlwollend-kritischen Auge prüfen. Peers sind zum Beispiel Steuergruppenmitglieder oder Assessoren einer anderen Schule und/oder Wissenschaftler sein. Externe Peers geben ein kritisches Feed-back und ergänzen damit Ergebnisse und Erkenntnisse der internen Selbstevaluation.

### **Personal- und Organisationsentwicklung**

Längerfristig angelegter, bewusster Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen mit zwei Hauptzielen: Verbesserung von Lernfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation sowie Steigerung der Qualität des Arbeitslebens. Dieser Prozess beruht auf der Bearbeitung und Lösung der aktuellen unternehmerischen Probleme unter direkter Mitwirkung der Betroffenen.

### **Produkt**

Einzelnes Leistungsangebot einer Verwaltungseinheit. Jedes Produkt oder Leistungsangebot deckt konkret definierte Bedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe ab. Die einzelnen Produkte sind gleichzeitig Kostenträger, das heisst, die Kosten werden jedem der einzelnen Produkte zugerechnet (→Produktebudget).

### **Produktebudget**

Zusammenstellung von Kosten-, Leistungs- und Wirkungsinformationen für jedes einzelne Produkt einer Verwaltungseinheit. Die Produktebudgets bilden die Grundlage der →Global-budgets.

### **Produktegruppenbudget**

Das Produktegruppenbudget enthält alle Informationen, die für das Parlament notwendig sind, um die jährliche strategische Steuerung vorzunehmen. Das Produktebudget enthält eine Liste

der zugehörigen Produkte, die Wirkungsziele und -indikatoren sowie Kennzahlen zur Information des Parlaments. Finanzielle Angaben sind in Form eines Globalbudgets aufgeführt. Die Informationsdichte ist so zu gestalten, dass sich die Parlamentarierinnen und Parlamentarier in kurzer Zeit einen Einblick in die jeweilige Produktergruppe verschaffen können.

### **Qualität**

Ist eine Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit, die geeignet scheint, zuvor formulierte Ziele oder Erwartungen von Anspruchgruppen zu erfüllen. Als Merkmale im Bereich der Industrie werden etwa genannt: Gebrauchsnutzen, Ausstattung, Zuverlässigkeit, Normgerechtigkeit, Haltbarkeit, Ästhetik, Kundendienst, Qualitätsimage etc. Qualität muss als Grundlage und Strategie hin zu einem Qualitätsmanagement begriffen werden.

### **Qualitätsentwicklung**

Meint den zielorientierten, systematischen und kontinuierlichen Prozess von Institutionen im Bemühen um Verbesserung ihrer Qualität.

### **Qualitätsmanagement [QM]**

Der Begriff Qualitätsmanagement beinhaltet alle Tätigkeiten, Zielsetzungen, Verfahren und Instrumente, die in der Entwicklung und Annäherung zum →Total Quality Management eingesetzt werden. Qualität ist dabei in allen Bereichen und bei allen Beteiligten zu verbessern. In einigen Publikationen wird als Ersatz für den Begriff Qualitätssicherung beschrieben (vgl. Kamiske et al.).

### **Qualitätssicherung**

Sorgt dafür, dass definierte Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Dazu werden etwa Kriterien von Qualität festgelegt, Indikatoren als Messgrößen bestimmt oder Standards als Mindestanforderungen beschrieben. Regelmäßig soll überprüft werden, ob gesetzte Ziele erreicht, Ergebnisse ausgewiesen und die Wirksamkeit von Massnahmen belegt werden kann. Die Ergebnisse aus dem Bereich Qualitätssicherung sind gleichzeitig Steuerungsinstrumente für die weitere Massnahmen- und Entwicklungsplanung. Einige Autoren (vgl. Dubs) setzen die Begriffe Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gleich.

### **Qualitätszirkel**

Regelmäßig zusammentreffende Gruppen, die eine permanente Qualitätsverbesserung in einem bestimmten Bereich zum Ziel haben. Mitglieder solcher Gruppen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, der Agenturen, betroffene Bürgerinnen und Bürger sowie externe Experten.

### **Standard**

Soll-Wert oder Zielgröße eines Indikators. Vorgegebene Mindest- oder HöchstgröÙe in Bezug auf Qualität oder Quantität einer Leistung. Standards erleichtern die leistungsorientierte Führung, indem sie den Mitarbeitenden klar vermitteln, welches Leistungsniveau von ihnen oder ihrem Team erwartet werden. Beispiele: Interventionszeiten, Antwortzeiten, KlassengröÙen

### **Steuerung**

Umfassender Begriff für Planung, Führung und Überwachung.

### **Strategische Ebene**

Ebene der politischen Steuerung. Die politischen Instanzen legen das Was, das heisst, die inhaltlichen Ziele der Staatstätigkeit fest und überwachen, ob und wie befriedigend diese von der Verwaltung umgesetzt werden.

### **Total Quality Management [TQM]**

Bezeichnung für die umfassendste Qualitätsstrategie, die für ein Unternehmen überhaupt denkbar ist. Zur Umsetzung von TQM müssen von der Unternehmensleitung für alle Umsetzungsbereiche entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden.

## **Vollkostenrechnung**

Transparente Darstellung der vollen Kosten jedes einzelnen → Produkts der Verwaltung. Eine Voraussetzung für die Vollkostenrechnung ist die interne Verrechnung: Die Verwaltungseinheiten stellen sich die Dienstleistungen, die sie intern für andere Verwaltungseinheiten erbringen, gegenseitig in Rechnung.

## **Wirksamkeit i.e.S.**

Verhältnis zwischen Auswirkung und eingesetzten Mitteln (Kosten).

## **Wirksamkeit i.w.S.**

Die Wirksamkeit i.w.S. kann als Kombination der Effizienz, Effektivität und Angemessenheit der Politik bzw. der Verwaltung definiert werden.

## **Wirkung**

Direkte und indirekte Auswirkungen der Verwaltungstätigkeit, gemessen an den politisch festgelegten Zielen. Unterscheiden lassen sich geplante und effektiv erreichte Wirkungen. Das Beurteilen der Wirkung ist methodisch anspruchsvoll. Die WoV unterscheidet die Auswirkung von der Einwirkung. Auswirkung ist die objektive Veränderung der Umwelt durch eine Verwaltungsmassnahme, Einwirkung die subjektiv erlebte Veränderung.

## **Wirkungsprüfung**

Prüfung, ob das Gemeinwesen bei der Erfüllung seiner Aufgaben Kriterien bezüglich Effizienz, Effektivität und Angemessenheit erfüllt. Zur Wirkungsprüfung gehört insbesondere auch im Rahmen der Systemprüfung, bestehende Modelle des Wirkungscontrollings auf ihre Zweckmässigkeit zu prüfen. Wirkungskontrolle ist letztlich Aufgabe des Parlamentes bzw. der Fachkommissionen im Parlament.

## **Wirtschaftlichkeit**

Verhältnis zwischen effektiven Kosten (Ist-Kosten) und minimalen (Standard-)Kosten. Weiter gefasst wird der Begriff zu einem allgemeinen Prinzip ökonomischen Denkens: Wirtschaftlich handelt, wer ein möglichst gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt.

## **WoV**

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung → NPM.

## **5. Literaturverzeichnis**

### **Fachliteratur**

Bachofen, J., Caniga, J. & Rohner, E. *Globalbudgetierung im Sozialbereich am Beispiel des Sonderschulwesens im Kanton St.Gallen*. Hochschule St.Gallen, 1999 (unveröffentlichte Diplomarbeit NDU 12).

Brüllmann, B. *New Public Management und Schule*. Universität Zürich, 1997 (unveröffentlichte Lizentiatsarbeit).

Bussmann, W., Klöti, U. & Knoepfel, P (Hrsg.) *Einführung in die Politikevaluation*. Basel: Helbing & Lichtenhahn, 1997.

Capaul, R. Entwicklung von guten Schulen. In: Metzger, Ch. et al. (Hrsg.) *Aktuelle Bildungsfragen*. Zürich: Verlag SKV, 2000, 27-46.

Dubs, R. Schule und New Public Management. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 1996, 14 (3), 330-337.

- Dubs, R. *Qualitätsmanagement für Schulen*. St.Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik, 1998.
- Dürsteler, U. Von der Unterrichtsqualität zur Ausbildungs-Wirkung: Neues Qualitätsverständnis an der Hochschule Zürich. In: *Jahresbericht Hochschule Zürich*, 1998, 17-19.
- Eberle, F. New Public Management im neuseeländischen Bildungswesen. *Beschreibung und Beurteilung der Reformen*. Hochschule St.Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik, Heft 11, 1-62.
- Forneck, H.J. Wirkungsorientierte Schulen!. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 1997, 15 (1), 69-81.
- Forrer, F. *Qualitätsmanagement an Fachhochschulen*. Unterlagen zur Besprechung vom 03.01.2000.
- Gonon, Ph. et al. *Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung – Analyse und Perspektiven*. Aarau: Bildung Sauerländer, 1998.
- Herrmann, U. Die Schule – eine Herausforderung für das New Public Management (NPM). *Beiträge zur Lehrerbildung*, 1996, 14 (3), 314-329.
- Höfling, S. & Mandl, H. *Lernen für die Zukunft. Lernen in der Zukunft. Wissensmanagement in der Bildung*. München: Hanns-Seidl-Stiftung, 1997.
- Holenstein, H. *Fähig werden zur Selbstevaluation*. Zürich: Rüegger, 1999.
- Kamiske, G. F. & Brauer, J.-P. *Qualitätsmanagement von A-Z*. München: Hanser, 1999.
- Landwehr, N. *Basisinstrument zur Schulevaluation*. Aarau: NW EDK, 1999.
- Mastronardi, Ph. In: Zimmerli, U., Bolz, U., Lienhard, A. & Mastronardi, Ph. NPM: Welche Optionen für das Parlament? *Neue Zürcher Zeitung*, 2000, Nr. 279, 16.
- Metzger, Ch. et al. (Hrsg.) *Aktuelle Bildungsfragen*. Zürich: Verlag SKV, 2000.
- Oelkers, J. Effizienz und Evaluation in der Lehrerbildung. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 1996, 15 (1), 15-25.
- Radtke, Ph. & Wilmes, D. *European Quality Award. Die Kriterien des EQA umsetzen*. München: Hanser, 2000.
- Rieger, G. *Schulentwicklung kontrovers*. Aarau: Bildung Sauerländer, 2000.
- Schedler, K. *Ansätze einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung: Von der Idee des New Public Managements (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell*. Bern: Haupt, 1995.
- Schedler, K. Modernisierung der finanziellen Führung der öffentlichen Hand. *Der Schweizer Treuhänder*, 2000b, 9, 983-988.
- Schedler, K. Bildungsinstitutionen: Paradebeispiel für Public Management oder wirkungsorientierte Verwaltungsführung? In: Thierstein, A., Schedler, K. & Bieger, Th. (Hrsg.) *Die lernende Region. Regionale Entwicklung durch Bildung*. Chur: Rüegger, 2000a, 93-114.
- Seghezzi, H.-D. *Qualitätsmanagement an Fachhochschulen. Ein Projektüberblick*. St.Gallen: Institut für Technologiemanagement, Universität St.Gallen [Fassung 22.04.1998].

Spiess, K. *Qualität und Qualitätsentwicklung*. Aarau: Bildung Sauerländer, 1997.

Stern, C. & Döbrich, P. *Wie gut ist unsere Schule? Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1999.

Verbeck, A. *TQM versus QM. Wie Unternehmen sich richtig entscheiden*. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH, 1998.

Wolter, O. *TQM Scorecard*. München: Hanser, 2000.

Wunderer, R. *Führung und Zusammenarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1997.

Zink, K.J. (Hrsg.) *Qualitätswissen. Lernkonzepte für moderne Unternehmen*. Berlin: Springer, 1997.

## Literatur im Internet

Online im Internet:

<http://www.deutsche-efqm.de/efqm/modell2000-3.html> [01.03.2001]

<http://www.lvb.ch/fqs.htm> [30.3.2001]

<http://www.access.ch/stamm/publikationen/publikationen.html> [20.4.2001]

[www.wov.ch](http://www.wov.ch) [25.01.2001]

[http://coc.idt.unisg.ch/org/idt/pmce.nsf/0/8BA4B48D3ED6FDB5C12569460045EBEF?Open Document](http://coc.idt.unisg.ch/org/idt/pmce.nsf/0/8BA4B48D3ED6FDB5C12569460045EBEF?OpenDocument) [25.01.2001]

<http://www.mariaberg.ch/PFR/pfr.htm> [28. Mai 2001]

## Anhang 1: Übersicht Qualitätssysteme<sup>25</sup>

	<b>FQS</b>	<b>EFQM</b>	<b>2Q</b>	<b>ISO 9000</b>
<b>Umschreibung</b>	Formatives Qualitätsevaluationssystem	European Foundation for Quality Management	Qualität und Qualifikation	International Organization for Standardization
<b>Qualitätsverständnis</b>	Schulentwicklung durch Selbstevaluation in Richtung einer guten Schule	Will ein umfassendes Qualitätsverständnis im Sinne des Total Quality Management (TQM) entwickeln Basiert vor allem auf Selbstevaluierung	Qualität der Schule sichern, entwickeln und gleichzeitig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifizieren	Erfasst vor allem die Organisations- und Prozessstrukturen

<sup>25</sup> Capaul, 2000, 38-39.

<b>Schwerpunkte</b>	Umfassendes Evaluations- und Qualitätsentwicklungs-konzept, das die Selbstevaluation der einzelnen Schule mit den Kontrollaufgaben der vorgesetzten Behörde verbindet.	Das EFQM umfasst neun Bereiche (vier betreffen Produkte: Mitarbeiterzufriedenheit Kundenzufriedenheit, Gesellschaftliche Verantwortung, Ergebnisse; fünf betreffen Voraussetzungen: Führung, Mitarbeiterorientierung, Politik und Strategie, Ressourcen, Prozess) Den neun Bereichen werden 33 Beurteilungskriterien zugeordnet. Die einzelnen Kriterien können in einer Selbstevaluation verwertet werden.	Aus 26 verschiedenen Optionen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schwerpunkte auswählen, in denen sie sich entwickeln und verbessern wollen. Der Vorgesetzte führt regelmäßig Mitarbeitergespräche, an denen die Zielerreichung überprüft wird.	ISO 9000 ist eine Normenreihe mit 20 Elementen. Es geht darum, schriftlich zu dokumentieren, wie die Schule mit den 20 Elementen umgeht (Q-Handbuch). Mit der Zertifizierung wird die Erfüllung der Normenstandards nachgewiesen.
<b>Ist die erhobene Qualität für die Lehrkräfte lohnwirksam?</b>	ausdrücklich nein	möglich	in der Regel ja	möglich
<b>Qualitätsstandards</b>	Qualitätskriterien und Standards werden in der Schule selber bestimmt und festgelegt.	Richtwerte der European Foundation for Quality Management für die einzelnen Beurteilungskriterien	Werden im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter festgelegt.	ISO-Normenstandards
<b>Zertifizierung</b>	Ist vorgesehen	European Quality Award (EQA). Diese externe Bewertung ist freiwillig und dient als Ansporn. EQA hat eher den Charakter eines Labels	Möglich Die Zertifikatsvergabe liegt bei der 2 Q-Corporation	Durch eine Zertifizierungsgesellschaft Nach der Zertifizierung folgen regelmässige Überprüfungen
<b>Herkunft/Verwendungsmöglichkeiten für die Schulen</b>	1994 vom Verband Schweizerischer Lehrerinnen und Lehrer entwickelt. Für sämtliche Schulstufen geeignet. FQS setzt eine teilautonome, geleitete Schule voraus.	Gründung 1989, um europäische Unternehmen zu unterstützen, Qualität zur entscheidenden Strategie zur Erzielung globaler Wettbewerbsvorteile zu machen. Der Einsatz in Schulen verlangt nach einer sinnvollen Adaption und Konkretisierung.	Frey-Akademie Für sämtliche Schulstufen geeignet	1987 für die Industrie festgelegte Richtlinien. Hilfsmittel, um die gesamtschulischen Management- und Verwaltungsprozesse zu analysieren, dokumentieren, standardisieren und damit transparent zu machen. Nur sehr bedingter Nutzen für den Unterricht

<b>Interne und/oder externe Evaluat ion?</b>	Vorrang der Selbstevaluation. Die Schule hat eine Rechenschaftspflicht gegenüber externer Aufsichtsbehörden. Diese Behörde unterstützt die Metaevaluation (Evaluation der Evaluation).	Die Institution entscheidet frei, ob sie nur intern evaluieren will oder ob sie sich auch einer externen Evaluation stellen will.	Im Zentrum steht die Qualitätsentwicklung der einzelnen Personen. Es werden weder Instrumente zur schulinternen noch zur schulexternen Qualitätsevaluation angeboten.	Selbstevaluation ist nach der Zertifizierung abgeschlossen. Nachher erfolgen regelmässige Audits. Der Fokus liegt somit auf der Fremdenevaluation.
<b>Beispiele von Schulen, die mit einem betreffenden System arbeiten</b>	Diverse Schulen in der Schweiz und Österreich	Erste Erfahrungen von Ausbildungsinstitutionen liegen vor	Zahlreiche Schulen aller Stufen (ursprünglich im Auftrag des Kantons Schwyz entwickelt	Kaufmännische Berufsschule Solothurn
<b>Vertiefende Literatur</b>	Strittmatter, A. (1997) Pädagogische Arbeitsstelle LCH Sursee Spiess (1997, 50f.) Gonon et al. (1998)	Spiess (1997, 54) Dubs (1998, 107f.) Gonon et al. (1998)	Frey (1994a, 1994b) Gonon et al. (1998)	Hügli (1998) Gonon et al. (1998)

## Anhang 2: Das Qualitätssystem EFQM

### Qualitätsverständnis

Die ‚European Foundation for Quality Management‘ wurde 1988 gegründet, um europäische Firmen in ihrem Bemühen um Qualitätsentwicklung zu unterstützen. Im Konkurrenzkampf um Vorteile auf dem weltweiten Markt wurde in Anlehnung an den amerikanischen Qualitätspreis, den ‚Malcolm Baldrige National Quality Award‘, eine europäische Auszeichnung, der ‚European Quality Award‘ geschaffen, der jährlich vergeben wird. EFQM setzt sich seither in Unternehmen, Dienstleistungsbetrieben, Öffentlichen Verwaltungen und immer öfter auch im Bildungsbereich zum Ziel, im Sinne des TQM ein umfassendes Qualitätsverständnis zu entwickeln und zu überprüfen. Unter Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll es in einem kontinuierlichen Prozess gelingen, qualitativ bessere Ergebnisse zu erzielen. Das EFQM-Modell analysiert, beschreibt und entwickelt in den verschiedenen Handlungsfeldern dabei sowohl In- und Output-Elemente als auch Prozessvariablen.

## **Schwerpunkte**

- Das EFQM-Modell schreibt ‚lernenden Organisationen‘ nicht vor, wie diese zu führen sind, sondern es zeigt detailliert, welche *Fragen* aufzuwerfen und in welcher *Weise* diese zu bearbeiten sind, um als Institution excellent zu werden
- *Excellente Ergebnisse* im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, welche Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse auf ein hohes Niveau vorantreibt
- Wichtigste Voraussetzung dafür ist ein hohes *Commitment* (Verbindlichkeit) zwischen den beteiligten Partnerinnen und Partnern
- Es gilt das Pramat der *Selbstbewertung*, die Institution entscheidet frei darüber, ob sie sich zusätzlich auch extern beurteilen lassen will
- Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Selbstbewertung sind *Einverständnis* und aktive *Einbindung* der Unternehmensleitung
- Die Unternehmensleitung unterstützt die Selbstbewertung durch die *Bereitstellung entsprechender Ressourcen* und trägt dafür Sorge, dass sich alle wichtigen Unternehmensbereiche aktiv beteiligen
- Es gilt das Pramat der *Validität* unter Einbezug entsprechender Verfahren (Fragebögen oder Checklisten, Simulation einer Bewerbung um den 'European Quality Award' durch verantwortliche (Assessoren-)Teams, Workshops und Interviews mit individueller und vergleichender Punktebewertung, Audit und evtl. Peer-Review etc.)
- EFQM muss an die jeweilige Institution *adaptiert* werden, erlaubt aber den europaweiten Vergleich mit anderen Institutionen

## **Zielsetzungen**

- *Ergebnisorientierung*: um Excellence zu erreichen, müssen die Interessen aller Beteiligten (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit etc.) in einem ausgewogenen Verhältnis stehen
- *Kundenorientierung*: über die Qualität von Dienstleistungen oder Produkten entscheidet die Kundemeinung. Kundenloyalität, Kundenbindung und Marktanteil werden am besten durch eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse bestehender und potentieller Kunden optimiert
- *Führung und Zielkonsequenz*: die Führungskräfte einer Organisation unterstützen die vereinbarten Zielsetzungen und schaffen ein Umfeld, in dem die Organisation und ihre MitarbeiterInnen überragende Leistungen erbringen können
- *Management mit Prozessen und Fakten*: Organisationen funktionieren effektiver, wenn alle miteinander verknüpften Aktivitäten verstanden und systematisch gemanagt werden und Entscheidungen über gegenwärtige Aktivitäten und geplante Verbesserungen aufgrund von zuverlässigen Informationen getroffen werden, zu welchen auch die Wahrnehmung der Interessengruppen gehört
- *Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung*: Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln sich dort, wo gemeinsame Werte bestehen und eine Kultur des Vertrauens und der Ermächtigung sich entwickelt, die alle Mitarbeiter zu Beteiligten macht
- *Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung*: die Leistung einer Organisation wird dort verbessert, wo sie auf Management und Austausch von Wissen basiert und in eine Kultur kontinuierlichen Lernens, sowie von Innovation und Verbesserung eingebettet ist

- *Aufbau von Partnerschaften*: eine Organisation arbeitet effektiver, wenn sie für beide Seiten befriedigende Beziehungen zu ihren Partnern unterhält, welche auf Vertrauen, Wissensaustausch und Integration aufbauen
- *Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit*: den langfristigen Interessen der Organisation und ihrer Mitarbeiter ist dort hervorragend, wo sie ein ethisch korrektes Vorgehen praktiziert und die Erwartungen und Vorschriften der Gesellschaft im weitesten Sinne übertrifft

## Handlungsfelder

Das EFQM-Modell beschreibt insgesamt neun Qualitätsfelder mit je unterschiedlichen Gewichtungen. Die ersten fünf Kategorien, unter der Klammer *Befähiger* oder auch *Potentialfaktoren* zusammengefasst, beschreiben Methoden und Verfahren, mit denen Ergebnisse so zu verbessern sind, dass sie zukunftsgerichtet Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung aufzeigen. Vier der Felder betreffen die *Ergebnisse*: da werden in einer beurteilenden Rückschau Informationen zu erreichten Leistungen oder Wirkungen zusammengestellt.

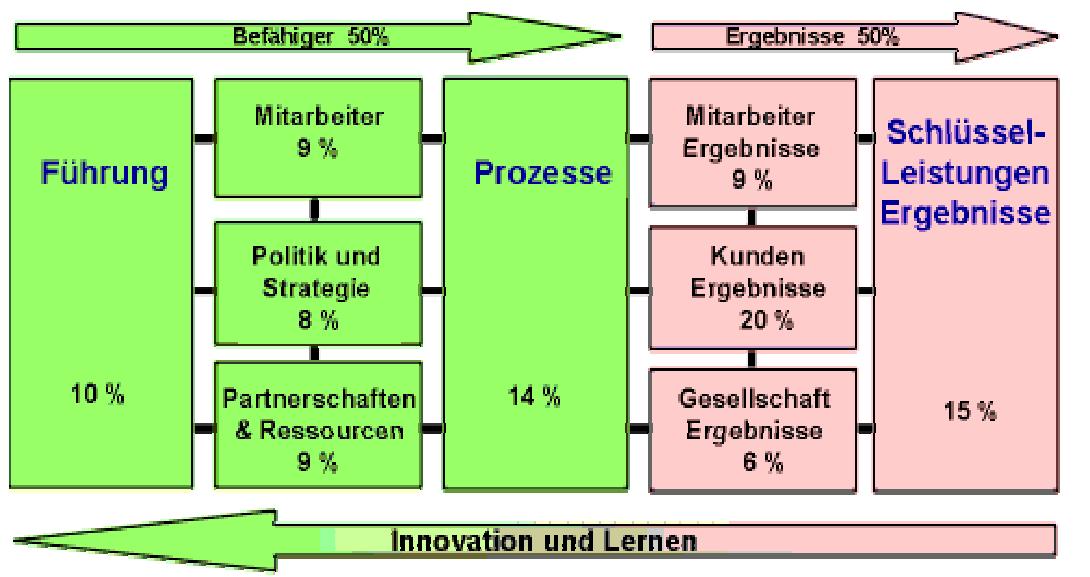


Abb. 2 Der Aufbau des EFQM- Modells für Excellence<sup>26</sup>

Kernstück des EFQM sind die für jedes der neun Handlungsfelder formulierten Indikatoren anhand derer Qualitätsentwicklung detailliert analysiert und geplant wird. Ich skizziere im folgenden alle neun Kriterien und zeige im ersten Beispiel anhand eines Teilkriteriums exemplarisch, welche Indikatoren zu diesem Teilkriterium vorgeschlagen werden.

### Kriterium 1: Führung

Führungskräfte erarbeiten die Mission und Vision eines Unternehmens<sup>27</sup>, sie beschreiben Werte, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern, führen diese durch entsprechende Massnahmen und Verhaltensweisen

<sup>26</sup> Online im Internet: URL: <http://www.deutsche-efqm.de/grundsaeze/grundsaeze.html> [30.01.2001]

<sup>27</sup> Im EFQM-Konzept werden für alle Handlungsfelder und zu allen Teilkriterien Indikatoren vorgeschlagen. Im Handlungsfeld *Führung* sind es insgesamt vier, exemplarisch erläutert wird hier im folgenden nur das erste Teilkriterium *die Führungskräfte erarbeiten die Mission, die Vision und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence*: die Mission und Vision der Organisation erarbeiten; eine Ethik und Werte erarbeiten, welche dazu beitragen, die Kultur der Organisation zu schaffen; die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens überprüfen und verbessern und auf zukünftige Anforderungen an die Führung reagieren; persönlich und aktiv an Verbesserungsaktivitäten mitwirken; Ermächtigung, Kreativität und Innovation anregen und dazu ermutigen, z.B. durch Änderung der Organisationsstruktur, durch Bereitstellen von Mitteln für lernorientierte Aktivitäten und Verbesserungsmassnahmen; zu lernorientierten Aktivitäten ermutigen, diese unterstützen und auf die entsprechenden Ergebnisse reagieren; Prioritäten für Verbesserungsmassnahmen setzen; zur Zusammenarbeit in der Organisation anregen und ermutigen. In-

ein und stellen durch persönliche Mitwirkung sicher, dass das Managementsystem der Organisation entwickelt und eingeführt wird.

#### *Kriterium 2: Politik und Strategie*

Die Organisation führt ihre Mission und Vision durch eine klare, auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie ein und unterstützt diese durch entsprechende Politik, Pläne, Ziele, Prozesse und Ressourcen.

#### *Kriterium 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

Die Organisation plant und unterstützt den Kompetenzaufbau ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verständigt sich im Rahmen eines partizipativen Führungsstils mit allen Beteiligten über Zielsetzungen des Unternehmens und belohnt eigenständiges und zielorientiertes Handeln von Teams und Einzelnen.

#### *Kriterium 4: Partnerschaft und Ressourcen*

Die Organisation plant und managt externe Partnerschaften und interne Ressourcen entlang ihrer Politik und Strategie und trägt so zu einem sorgfältigen Umgang mit Menschen und Ressourcen bei.

#### *Kriterium 5: Prozesse*

Mit 14% aller erreichbaren Punkte wird dieses Handlungsfeld unter den Befähigern am stärksten gewichtet: die Organisation baut ein Prozessmanagement auf, das die Politik und Strategie des Unternehmens unterstützt und Mitarbeiter, Kunden und weitere Interessengruppen motiviert und zu Entwicklung und Verbesserung anleitet.

#### *Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse*

Die Organisation interessiert sich dafür, wie ihre Leistungen aus Kundensicht beurteilt und bewertet werden.

#### *Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse*

Die Organisation interessiert sich dafür, wie ihre Leistungen aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilt und bewertet werden.

#### *Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse*

Die Organisation interessiert sich dafür, was sie in Bezug auf die lokale Öffentlichkeit sowie die nationale oder auch internationale Gemeinschaft leistet.

#### *Kriterium 9: Wichtigste Ergebnisse der Organisation*

Die Organisation interessiert sich dafür, was sie in Bezug auf ihre Leistungen tatsächlich erreicht.

## **Instrumente**

Die sog. Radar-Methode ist das Herzstück des EFQM-Modells<sup>28</sup>. In einem Plan-Do-Check-Act-Zyklus sind für eine umfassende und wirkungsorientierte Qualitätsverbesserung vier Schritte nötig:

- die Institution bestimmt die **Ergebnisse**, die sie mit Hilfe ihrer Politik und Strategie erreichen will
- sie plant und entwickelt **Vorgehensweisen**, um die erforderlichen Ergebnisse jetzt und auch in der Zukunft zu erreichen;
- sie **setzt** die beschlossenen Vorgehensweisen systematisch **um**
- sie **bewertet** und **überprüft** Vorgehensweisen und Umsetzung mittels lernorientierter Massnahmen und schlägt Verbesserungen vor, die sie plant und einführt

## **Organisationsformen**

Entlang von Unternehmenspolitik und -strategie definiert die Unternehmensleitung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Lehrkräfte und Angestellte) **Vereinbarungen** zu Zielsetzungen, Vorgehensweise und zu erwartenden Ergebnissen der Qualitätsentwicklung.

### *1. Unternehmensleitung*

Für Qualitätsmanagement sowie Durchführung und Überprüfung der Qualitätsentwicklung zeichnet die Unternehmensleitung verantwortlich. Indem sie die dafür notwendigen Ressourcen bewilligt, eine entsprechende

---

dikatoren werden für die Analyse und Entwicklung der Institution eingesetzt und im weiteren auch zur Beschreibung des entsprechenden Levels der Excellence verwendet.

<sup>28</sup> Online im Internet: URL: <http://www.deutsche-efqm.de/efqm/modell2000-3.html> [01.03.2001]

ganisationsstruktur definiert und die aktive Mitarbeit aller, die am Unternehmen beteiligt sind, sichert, legt sie die Grundlagen für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung der Institution.

## *2. Assessorenteam*

Die operative Steuerung Qualitätsentwicklungsprozesses wird laut EFQM durch ein professionell ausgebildetes Assessorenteam geleistet. Dieses Team setzt sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensbereiche zusammen. Es hat den Auftrag, alle Aufgaben und Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung zu planen, zu koordinieren und, gemeinsam mit der Unternehmensleitung, auch gegen innen und aussen zu kommunizieren. Evtl. wird das Assessorenteam durch eine für Qualitätsentwicklung verantwortliche Fachstelle unterstützt. Zum Pflichtenheft des Assessorenteams gehören beispielsweise folgende Aufgaben:

- Bildung weiterer Qualitätsgruppen
- Bearbeitung bereits vorliegender Daten aus Strategiepapieren, Leistungsaufträgen, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen etc.
- Erhebung neuer Daten mittels Fragebogen, durch Workshops, Bewerbungssimulation für den 'European Quality Award', Interviews etc.
- Individuelle Bewertung anhand des RADAR-Konzepts
- Konsensmeeting im Assessorenteam: Datenvergleich
- Audits / Besuch im Unternehmen durch das Assessorenteam
- Feedbackbericht mit Vorschlägen zu Massnahmen an die Geschäftsleitung

## Anhang 3: Das Qualitätssystem FQS<sup>29</sup>

### Qualitätsverständnis

FQS wird als ein umfassendes Evaluations- und Qualitätsentwicklungskonzept beschrieben<sup>30</sup>, das seit 1994 vor allem in Schulen, zunehmend aber auch in anderen Institutionen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine Kultur der Qualitätssorge verpflichten will. FQS „... fördert und fordert Haltungen des redlichen Hinschauens auf tatsächliche Alltagsqualitäten und des redlichen Bemühens um Rechenschaft, um den Erhalt und das Bemühen um Ausbau von Stärken und das Beheben von Schwächen“<sup>31</sup>. Das FQS berücksichtigt zwar Input- und Output-Elemente, hat seinen Schwerpunkt jedoch bei den sog. Prozessvariablen. Qualitätsanforderungen an Standards im Prozessgeschehen stehen damit im Mittelpunkt.

### Schwerpunkte

- Als eine ‚lernende Organisation‘ definiert gemäss FQS jede Schule die Inhalte und Kriterien von Qualität selbst
- Es gilt das Prinzip der *Selbstevaluation*, inkl. selbst bestellte externe Beurteilungen
- Es gilt das Prinzip der *Gültigkeit* unter Einbezug entsprechender Verfahren (360°-Feedback bzw. Triangulationsprinzip, qualitative Erhebungen, kommunikative Validierung etc.)
- *Externe Inspektion* ist primär Meta-Evaluation und nur subsidiär inhaltliche Beurteilung
- *Evaluation* heisst individuelle *und* betriebliche Evaluation, heisst Breitbanderhebung *und* fokussierter Evaluation, heisst Kontingenzuntersuchung (Soll-Ist) *und* explorative Studie
- FQS sei, weil veröffentlicht, kritisierbar und bedürfe lokaler Adaptation.

### Zielsetzungen

- *Die Garantieleistung von Schulträger und Aufsicht ermöglichen:* Vertrauen in die Schule dank systematischer Selbstevaluation und Rechenschaftslegung
- *Gültiges Steuerungswissen für die individuelle und betriebliche Entwicklung gewinnen:* dank gültiger Rückmeldungen Entwicklungspotentiale erkennen und aufzeigen, Ressourcen und Reformen evaluieren
- *Problemsituationen vermeiden bzw. rasch und nachhaltig bereinigen:* Probleme frühzeitig erkennen, sie richtig deuten und mit Konsequenzen angehen
- *Professionelle Zufriedenheit und Arbeitskraft erhalten:* Erfolge sichtbar machen, Selbstwirksamkeit über Feedbacks validieren; lange Irrwege vermeiden

### Handlungsfelder

Das FQS nennt insgesamt fünf wichtige Handlungsfelder:

#### 1. Bestimmung von Qualitätsansprüchen

Die Schule und ihre Akteure (LehrerInnen, Schulleitungsbeauftragte, Praxisverantwortliche) formulieren Qualitätsziele und -normen, welche angestrebt und überprüft werden sollen. Ergebnis dieses Aushandlungsprozesses kann zum Beispiel ein Schulleitbild oder ein Schulprogramm sein.

#### 2. Evaluationstätigkeiten im engeren Sinne

Diese beinhalten gemäss FQS zum einen Individualfeedback für die einzelnen Lehrpersonen, zum andern Untersuchungen zu Qualitäten, welche von der Schule bzw. dem Ausbildungsprogramm als Ganzes erzielt werden.

#### 3. Die Verbindung von Evaluation und Entwicklung

Evaluation macht laut FQS nur dann Sinn, wenn die gewonnenen Erkenntnisse in Massnahmen zur Erhaltung von Stärken und zu Verbesserung und Korrektur umgesetzt werden. Dies geschieht in Form von individueller und gemeinschaftlicher Weiterbildung, kollegialer Praxisberatung, Tutoraten oder von Entwicklungsprojekten der ganzen Institution.

<sup>29</sup> Vgl. auch im folgenden: Online im Internet: URL: <http://www.lvb.ch/fqs.htm> [30.3.2001]

<sup>30</sup> Capaul, 2000, 38-39.

<sup>31</sup> Online im Internet: URL: <http://www.lvb.ch/fqs.htm> [30.3.2001]

#### *4. Meta-Evaluation*

Die Schule prüft die Qualität der praktizierten Evaluation kontinuierlich selbst: ist das, was wir im Bereich der Evaluation tun, zweckmäßig, aussagekräftig und effizient? Liefert uns die Evaluation tatsächlich das benötigte Steuerungswissen? Entspricht unser Tun den von uns selbst oder von aussen gesetzten Verfahrensstandards? Welche Verfahren und Instrumente bewähren sich, welche sind zu verbessern oder künftig zu unterlassen?

#### *5. Rechenschaftslegung und Berichterstattung*

Wichtige Informationen gilt es, laut FQS, kontinuierlich auszutauschen. So etwa die Berichterstattung zwischen den einzelnen Evaluationszellen und den Leitungsorganen, die Ergebnisrückkoppelung zu den FeedbackgeberInnen, Querinformation und Erfahrungsaustausch unter den LehrerInnen etc. Gegen aussen sollen vor allem drei Arten von Informationen weitergeleitet werden:

- Nachweis über den Vollzug der Verfahrensvorschriften für die Qualitätsevaluation zuhanden der Kontrollbehörde
- Rückmeldung von Befunden, welche für die Steuerungsbehörden auf kommunaler, kantonaler oder interkantonaler Ebene nützlich sein könnten
- Lieferung von legitimierenden Informationen zuhanden der politischen Behörden und der Öffentlichkeit im Sinne vertrauenbildender Massnahmen

### **Instrumente**

Das FQS-Paket<sup>32</sup> für Schulen umfasst als Grundpaket - neben Verfahrenshilfen drei „Werkzeugkästen“ mit Methoden zum Schülerfeedback, zum Eltern- bzw. (für obere Schulstufen) Abnehmerfeedback und einer Methodenmatrix für die Durchführung von Schulqualitäts-Recherchen. Als zentrale Instrumente werden genannt:

- Erarbeitung der Qualitätsnormen bzw. Forschungsfragen; Aufbereitung für Evaluation (Kriterien, Indikatoren, Zuweisung der Erhebungsmethoden)
- Individualfeedback: in verbindlichen Intervallen; 360° (Lernende, Abnehmer, KollegInnen, Leitung, externe Fachleute) etc.
- Schulqualitäts-Recherchen
- Meta-Evaluation: laufende und periodische, interne und externe Evaluation der Evaluation in Hinsicht auf Bedeutsamkeit, Gültigkeit und Ökonomie
- Berichterstattung: funktional in Hinsicht auf Rechenschaft, Lieferung von Steuerungswissen und Lernen

### **Organisationsformen**

Alle Beteiligten (Lehrkräfte, Schulleitung, Behörden, evtl. externe Beratung) vereinbaren in einem *Kontrakt*, der im Zuge der Schulentwicklung immer wieder zu überarbeiten ist, Interessen, Wirkungserwartungen, Spielregeln und Verpflichtungen sowie die Organisation der Zusammenarbeit. QS beschreibt zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung dabei u.a. folgende Organisationsformen:

#### *1. Q-Gruppen*

Alle Lehrpersonen sind in sog. Qualitäts-Gruppen à 4-6 Personen organisiert. Die Gruppen werden auf Zeit gebildet und setzen sich nach unterschiedlichen Kriterien zusammen. Die Q-Gruppen unterstehen dem Kontrakt über die Qualitätsevaluation und schliessen eine Vertraulichkeitsvereinbarung ab, welche grösstmögliche Offenheit innerhalb der Gruppe sichert. Die Q-Gruppen nehmen dabei folgende Aufgaben wahr:

- Gemeinsame Vorbereitung der Individualfeedbacks
- Spiegeln und kritische Kommentierung der von den einzelnen Mitgliedern vorgelegten Feedbacks
- Gemeinsame lernende Verarbeitung von Erkenntnissen; kollegiale Praxisberatung
- Organisation des kollegialen Hospitierens
- Meta-Evaluation: Auswertung der Erfahrungen mit den gewählten Vorgehenswiesen, Methoden und Instrumenten der Evaluation

---

<sup>32</sup> Online im Internet: URL: <http://www.lvb.ch/fqs.htm> [30.3.2001]

- Berichterstattung: Weitergabe von Erfahrungen an andere Q-Gruppen; Meldung von Steuerungswissen an die Schulleitung und die Behörden; Meldung von Legitimationswissen via Schulleitung an die Behörden und die Öffentlichkeit.

## *2. Projektgruppen*

Für Evaluationsprojekte, welche die ganze Schule oder einzelne Abteilungen betreffen (Gesamtqualitäts-Recherchen), werden entweder bestehende Q-Gruppen beauftragt oder besondere Projektgruppen mit einem zeitlich beschränkten Mandat versehen.

## *3. Schulleitung und Steuergruppe*

Für die Durchführung der Qualitätsevaluation nach den behördlichen Mindestvorschriften ist die Schulleitung verantwortlich. Laut FQS scheint insbesondere während der Einführungsphase sinnvoll, die operative Steuerung des Prozesses breiter anzulegen. In der Regel wird eine Steuergruppe mit VertreterInnen der Schulleitung, der Q-Gruppen und evtl. der Behörde eingesetzt. Die Steuergruppe sorgt u.a. für eine gute Information aller Beteiligten, sie organisiert die Meta-Evaluation und die Zusammenarbeit mit der externen Beratung/Schulung. Längerfristig sei diese Steuergruppe in eine ordentliche, der Schul- und Personalentwicklung verpflichtete Organisationsform zu überführen. Weiter soll eine verantwortliche Fachstelle für das Q-Management an der Schule bezeichnet werden.