

Zeitschrift: Arbido
Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek
Information Schweiz
Band: 20 (2005)
Heft: 7-8

Artikel: Qualitätsmanagement an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule
Bern
Autor: Obrist, Willy
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-769325>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

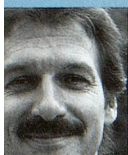
Download PDF: 07.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Qualitätsmanagement an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern

■ Willy Obrist

Vorsteher der Abteilung
für Gewerbe-, Dienstleistungs-
und Laborberufe (gdl)
der Gewerblich-Industriellen
Berufsschule Bern



Die Berufsfachschulen müssen heutzutage Rechenschaft über die Leistung und die Qualität ihrer Arbeit ablegen. Dabei spielen ökonomische Begriffe wie New Public Management, Controlling oder Benchmarking eine zunehmend wichtigere Rolle. Was bedeutet Qualitätsmanagement an Berufsschulen? Was ist eine gute Berufsfachschule und wie wird die Qualität gefördert? Das Thema ist heute aktueller denn je.

Leisten die Schulen genug? Die verängstigte Frage steht im Zusammenhang mit einem heutigen Trend, der sich in allen Industriestaaten zeigt und der fragt, welche Rendite Investitionen abwerfen, welche die öffentliche Hand für zahlreiche Institutionen tätigt, insbesondere auch in Bezug auf die Mittel, die in die Ausbildung der Jugendlichen investiert werden. In der Schweiz investiert die öffentliche Hand rund 5,6% des BSP (Bruttosozialproduktes), was in etwa den Investitionen entspricht, welche die europäischen Länder bewilligen, abgesehen von den skandinavischen Ländern, in denen die Bildungsausgaben 6,5% des BSP erreichen. Zwar sind wir uns der Relativität der Zahlen bewusst, doch müssen Bildungsinstitutionen vermehrt jenen Rechenschaft ablegen, welche die Gelder zur Verfügung stellen, und sie müssen in ihren Institutionen Evaluations- und Steuerungswerkzeuge einrichten, um diese beträchtlichen Ausgaben zu rechtfertigen. Davon betroffen sind auch die Berufsfachschulen.

Qualitätsmanagement an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern

Die Gewerblich-Industrielle Berufsschule Bern (gibb) hat als grösste Berufsfachschule der Schweiz schon seit sechs Jahren ihre Qualitätsentwicklung systematisch ge-

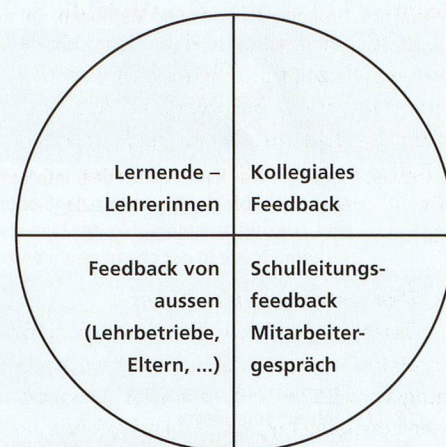
plant und die Prozesse im Schulalltag implementiert. Im Jahre 2003 hat die gibb das EduQua-Zertifikat für die Weiterbildung erhalten. Dieses Label ist künftig ein Muss für die Anbieter von Weiterbildungskursen im Kanton Bern. Die Schulleitung der gibb muss anlässlich eines jährlichen Reportings gegenüber den Controllinginstanzen der Oberbehörden Rechenschaft über den Businessplan und über die Zielerreichung ablegen.

Wie wird die Qualität im Unterricht, dem wichtigsten Bereich an einer Schule, gefördert? Für die Schulleitung war klar, dass die Hauptverantwortung für die Qualitätsentwicklung bei jeder Lehrerin, bei jedem Lehrer selbst liegt. Das war nicht neu. Qualitätsbewusstsein und Qualitätssorge gehörten seit jeher zum professionellen Selbstverständnis der Lehrpersonen an der gibb. Neu war aber, dass Lehrkräfte – ebenso wie teilautonome, selbstverantwortliche Schulen – zum Nachweis der systematischen Qualitätssorge verpflichtet wurden. Die Lehrkräfte müssen heute also ihre aktive Teilnahme an der Qualitätsevaluation, -sicherung und -entwicklung zeigen und begründen.

Das 360°-Feedback, die Basis der Qualitätsförderung

Das 360°-Feedback ist ein bewährtes System, um eine ganzheitliche Feedbackkultur an einer Ausbildungsinstitution zu etablieren. Alle Lehrkräfte holen Rückmeldungen über ihre Arbeit in ihrem Kerngeschäft, dem Unterrichten, ein. Gemeint sind Feedbacks von den Lernenden, von den Kolleginnen und Kollegen, von der Schulleitung und von den «Stakeholders». Damit sind unter anderem auch die Ausbildungsbetriebe gemeint. Die Lehrpersonen ziehen aus den verschiedenen Rückmeldungen Schlüsse im Hinblick auf die Arbeit an ihrer Unterrichtsqualität. Diese Schlüsse werden in Form von persönlichen Zielsetzungen beim Mitarbeitergespräch mit dem Vorsteher der Abteilung vereinbart – genau gleich berichtet jetzt auch die einzelne Lehrperson über Form und Gehalt ihrer persönlichen Qualitätssorge. *Tu etwas Gutes und rede darüber*, erkenne allfällige Mängel und leite Massnahmen ab, um sie zu beheben.

Dazu dient das 360°-Feedback – mit seinen Instrumenten – gleichsam als Hohlspiegel, der das ebenmässig geformte Lehrer- und Lehrerinnengesicht, aber auch den einen oder anderen Pickel zeigen mag.



360°-Feedback

Das kollegiale Hospitieren – ein Element aus dem 360°-Feedback

Zur Verdeutlichung des 360°-Feedbacks wird das kollegiale Feedback als ein Element näher erläutert.

Das kollegiale Hospitieren ist eine Form der Qualitätsentwicklung, die beim Kerngeschäft jeder Lehrperson, dem eigenen Unterricht, ansetzt. Die Unterrichtsbesuche werden in einer systematischen Form durchgeführt. Dazu gehört einerseits die gemeinsame Vorbereitung, in der die Beobachtungspunkte miteinander besprochen werden. Andererseits muss genügend Zeit für die Besprechung der Lektion reserviert werden.

Der Unterricht ist ein sehr komplexes Geschehen. Es ist deshalb nicht möglich, alles zu sehen, alles präzise zu beschreiben und zu besprechen. Ein sinnvoller Weg besteht darin, vor der Unterrichtsstunde gemeinsam Beobachtungsfragen oder Kriterien festzulegen, und sich bei der Protokollierung und der anschliessenden Unterrichtsbesprechung vor allem auf diese Punkte zu beschränken.

Den Unterricht beobachten

Während der Lektion konzentriert sich der Beobachter auf den Unterricht. Im Protokoll wird festgehalten, was gesehen und

- ☑ Bestätigung und Wertschätzung geben
- ☑ Frag- und Merkwürdiges ansprechen
- ☑ Blinde Flecken ansprechen
- ☑ Schlüsselfragen des Unterrichtens diskutieren
- ☑ Transparente «Werkspionage» durchführen
- ☑ Unterrichtstätigkeit reflektieren und Schlussfolgerungen daraus ableiten



Ziele des kollegialen Feedbacks

gehört wird. Ein Raster dient dazu, die Beobachtungen aufzuschreiben und einzuordnen. Es zeigt sich immer wieder, dass eine Unterrichtsbesprechung dann als sinnvoll erlebt wird, wenn die Lehrperson möglichst konkrete Tipps und Anregungen für die eigene Unterrichtsgestaltung erhält.

Den Unterricht besprechen

Es werden konkrete Situationen miteinander besprochen. Dabei werden Verbesserungsvorschläge und mögliche Massnahmen erarbeitet und diskutiert. Am Ende des Gesprächs fasst die Lehrperson die wichtigsten Erkenntnisse zusammen. Sie zieht eine Bilanz und zeigt auf, welches die nächsten konkreten Verbesserungsschritte sind. Die Besucherin übergibt der Lehrperson alle Notizen, die sie während des Unterrichts angefertigt hat. Dies ist ein wichtiger Schritt, da das Archivieren von Beobachtungsprotokollen zu unnötigem Misstrauen führen kann. Schliesslich wird vereinbart, wann der nächste Unterrichtsbesuch stattfindet.

Durch das kollegiale Hospitieren können wesentliche Verbesserungen in der Unterrichtsgestaltung und -führung mit positiven Auswirkungen für alle beteiligten Lehrpersonen festgestellt werden. Die Besucher beobachten Kollegen und Kolleginnen und erhalten dadurch neue Impulse für den eigenen Unterricht. Die Lehrperson, die den Unterricht durchgeführt hat, bekommt eine differenzierte Rückmeldung. Dies führt zu einer Reflexion über das eigene Verhalten und zu einer Optimierung des Unterrichts.

Die nächsten Schritte

Das 360°-Grad-Feedback ist nur ein Teil des Qualitätsmanagements an der gibb. Im Jahre 2004 hat die Schulleitung beschlossen, das Modell der European Federation für Quality Management (EFQM) einzuführen. Das EFQM-Modell versteht

sich als Management-Werkzeug für Organisationen, die ihre Leistungen in Richtung «Excellence» verbessern wollen. Es ist grundsätzlich offen und dynamisch – innerhalb eines Rahmens von acht Grundkonzepten und neun Kriterien (siehe Darstellung oben), anhand deren die Organisation ihren Fortschritt auf dem Weg zur «Excellence» selbst beurteilen, Mängel und Lücken erkennen und Lösungsansätze finden kann. «Excellence» ist in diesem Zusammenhang definiert als überragende Vorgehensweise beim Managen einer Organisation und Erzielen ihrer Ergebnisse auf der Basis von verschiedenen Grundkonzepten.

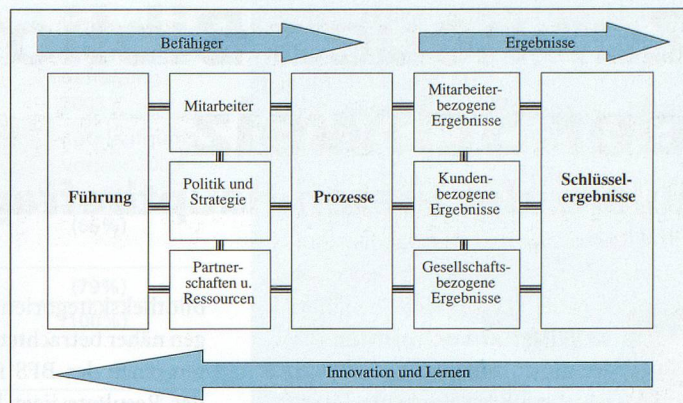
Schlussbetrachtung

In nächster Zeit werden sich die Rahmenbedingungen für die Berufsfachschulen mit der Erhöhung des Autonomiegrades verändern und die Schulen müssen sich in der Folge wie Unternehmen und nicht mehr nur wie Verwaltungsbetriebe verhalten. Besonders im Weiterbildungsbereich wird Konkurrenz herrschen. In einem freien Bildungsmarkt kann eine Berufsfachschule nur dann Erfolg haben, wenn der Nutzen für die Kundinnen und Kunden so hoch ist, dass sie ihr Angebot wählen. Kunden- und Dienstleistungsorientierung ist also gefragt. Ähnliches gilt für den Bereich von Innovationsprojekten: Die Bildungsinstitutionen erhalten dann den Zuschlag, wenn der Auftraggeber von der Qualität der Dienstleistung im Voraus überzeugt ist.

Was heisst das für den Unterricht?

Die Qualitätsforderung führt zu einer Verbesserung des Unterrichts. Dies wiederum kommt in erster Linie den Lernenden zugute, denn ihre Leistungen und die Lernfreude werden in einem optimierten Unterricht gesteigert.

Fazit: Die Lernenden haben Lehrpersonen vor sich, die sich als positiv denkende,



Das EFQM-Modell

innovative und kritikfähige Professionals erweisen, und schliessen ihre Ausbildung erfolgreich ab. Welch gute Aussichten! ■

Informations- und Dokumentationsassistenten/innen

Seit August 2000 besuchen die Informations- und Dokumentationsassistenten/innen an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern (gibb) den beruflichen und den allgemein bildenden Unterricht.

Pro Lehrjahr werden 15 bis 20 Lernende in einer Klasse ausgebildet.

Die Ausbildung beinhaltet folgende Fächer:

- Informations- und Medienkunde
- Informationsverwaltung
- Kultur- und Wissenschaftskunde
- Informatik und Bürokommunikation
- Fachfranzösisch, Fachenglisch
- Allgemeinbildung
- Turnen und Sport

Weitere Informationen:

[www.gibb.ch/Informations- und Dokumentationsassistenten](http://www.gibb.ch/Informations-und-Dokumentationsassistenten) und www.bda-aid.ch

contact:

E-Mail: willy.obrist@bern.ch

Literaturnachweis

Binggeli, H., (2003) Total Quality Management im Bildungsbereich:

Schritte der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern auf dem Weg zur Excellence

Dubs, R. (1995). Die Führung einer Schule. Zürich: skv.

Stramm, M. (1999). Qualitätsevaluation und Bildungsmanagement im sekundären und tertiären Bildungsbereich. Aarau: Fortis.