

| | |
|---------------------|--|
| Zeitschrift: | Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun |
| Herausgeber: | Lehrpersonen Graubünden |
| Band: | 59 (1999-2000) |
| Heft: | 6: Nichts ist so gut, als dass man es nicht noch ferbesern könnte |
| Artikel: | Ist Qualitätsmanagement mehr als Unterrichts- und Schulqualität? : die Qualitäts-Diskussion ist eröffnet |
| Autor: | Willi, Josef |
| DOI: | https://doi.org/10.5169/seals-357384 |

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: 08.02.2026

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

Die Qualitäts-Diskussion ist eröffnet

Ist Qualitätsmanagement mehr als Unterrichts- und Schulqualität?

(...) Aufgrund verschiedener Neuerungen im Schulwesen werden in einigen Kantonen der Schweiz Fragen zur Qualität und zur Wirkung von Schule und Unterricht diskutiert. Auch bei uns gibt es – wie die Schilf-Tagung der Oberstufe Chur, die Davoser Therapiestelle oder die Churer Gewerbeschule zeigen – Anzeichen dafür, dass Qualitätsmanagement zum (...) Thema wird. Grund genug, um dazu einige grundsätzliche Überlegungen anzustellen.

Mit den nachfolgenden Ausführungen, welche meine persönlichen Ansichten und nicht eine offizielle Meinung (...) wiedergeben, geht es darum, eine grundsätzliche Diskussion darüber anzuregen, wie Qualität im Unterricht und in der Schule entsteht, überprüft, sichergestellt, weiterentwickelt sowie gegen aussen kommuniziert werden kann. Dabei steht weder die aktuelle Qualität der Bündner Schule noch LQS zur Diskussion, sondern vielmehr die Frage, wie Lehrpersonen und Schulen durch eine systematische (...) Reflexion zu dem kommen könnten, was im Fachjargon als Qualitätsmanagement bezeichnet wird.

Josef Willi, Domat/Ems

Mit den nachfolgenden neun Thesen möchte ich die Leserschaft zum Nachdenken, zur Diskussion oder auch zur Replik einladen.

These 1: Qualität ist Ansichtssache!

Wir alle wissen, was Qualität ist. Und doch fällt es uns schwer, sie genau zu beschreiben oder gar zu definieren. «Es kommt drauf an,» lautet die Antwort, wenn's um Qualität geht. Das stimmt teilweise auch. Was assoziieren Sie mit hoher Qualität? Was macht es aus, dass für Autofreaks beispielsweise ein Rolls Royce für höchste Qualität bürgt? Hängt das mit dem Material, dem Design oder gar mit dem Ruf der Firma zusammen, welche bekanntlich selbst im entlegensten Winkel der Erde sofortige Pannenhilfe für ihre Kunden leistet?

Qualität wird offensichtlich unterschiedlich verstanden: Einmal absolut, im Sinn von hervorragend, die besten Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung. Oder relativ: Qualität bezeichnet dann das, was am besten den Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Qualität orientiert sich in diesem Fall an den Kunden und ist an deren Zufriedenheit feststellbar.

- Was macht für Sie guten Unterricht oder eine gute Lehrperson aus?
- Ist schulische Qualität absolut (= Leistungen gemäss Lehrplan) und/oder relativ (= «Wünsche der Kunden»)?

These 2: Qualität muss ausgehandelt werden!

Ohne Zweifel: Über Qualität zu sprechen und zu schreiben, ist einfacher, als sie jeden Tag im Unterricht oder in der Schule zu realisieren. Das Problem liegt u.a. darin, dass keine leicht messbare und von allen geteilte Kriterien für Unterrichts- und Schulqualität vorliegen. Um Qualität fass- und messbar zu machen, braucht es aber eindeutige Kriterien und Indikatoren. Qualität muss demzufolge festgelegt werden und – weil's ja um Unterrichts- und Schulqualität geht – auch gemeinsam ausgehandelt werden.

Werden Qualitätsmerkmale von der lokalen Schule festgelegt und definiert, hat das zur Folge, dass nicht mehr jede Schule gleich gut ist, sondern jede Schule anders gut ist. Qualität wird dadurch transparent und kriterien- sowie kundenorientiert.

- Wie definieren Sie Ihre Qualität?

- Wo ist Ihre Schule gleich oder anders gut als Ihre Nachbarschule?

These 3: Unterrichtsqualität ist mehr als gute Schulleistungen!

Dass Lehrpersonen viel Zeit und Energie in guten Unterricht investieren, steht außer Diskussion. Der Unterricht ist auch das Kerngeschäft der Lehrperson und der Ort, wo die wesentlichste Qualitätsarbeit der Schule geleistet wird. (...)

Bei der Unterrichtsqualität stellt sich die Frage, ob sie absolut bzw. als Ergebnis der Lernerfolge und Schulleistungen oder umfassender bzw. relativ definiert wird. Ist es ein Qualitätsmerkmal, wenn (...) eine Lehrperson beispielsweise weiß, wie die Kinder oder die Eltern das Lern- und Unterrichtsklima einschätzen, wie zufrieden sie mit dem Unterricht und der Lehrperson sind? Solche oder ähnliche Erhebungen erfordern eine bewusst gestaltete Feedback-Kultur. Diese neuen Formen aus dem Bereich der «Kundenorientierung» können Unsicherheiten und Ängste hervorrufen, was eine kritische Auseinandersetzung rechtfertigt.

Alle Anstrengungen zur Bestimmung der Unterrichtsqualität zielen letztlich auf die Frage der Wirksamkeit und der Entwicklung: Bin ich als Lehrperson mit meiner Klasse auf dem richtigen Weg oder sind Steigerungen und Verbesserungen möglich oder gar notwendig?

- Gibt es bei Ihnen eine bewusst gestaltete Feedback-Kultur?
- Wie eruieren Sie Ihre Unterrichtsqualität?

These 4: Schulqualität ist nur über Zusammenarbeit erreichbar!

Schulqualität ist mehr als die Summe der Unterrichtsqualität einzelner Lehrpersonen. Wenn es um die Qualität lokaler Schulen geht, so lassen sich aus der Schulforschung Eigenschaften und Merkmale ableiten, welche gute Schulen auszeichnen. In Schulleitbildern kommen viele davon zum Ausdruck. An diesen Leitideen sowie an den unterrichtlichen Qualitätsstandards richten die Lehrpersonen ihre Arbeit aus. Zum Qualitätsmanagement wird das Ganze, wenn die Arbeit nicht nur

von Lehrpersonen und Behörden umgesetzt wird, sondern periodisch und systematisch auf ihre Wirksamkeit überprüft, weiterentwickelt und gegen aussen kommuniziert wird. Qualitätsmanagement (...) beinhaltet alle Aspekte, die zur Sicherung und Entwicklung der Qualität einer lokalen Schule beitragen. Ein wichtiges Element bildet dabei die Qualitäts- oder Selbstevalution.

- Wie kommuniziert Ihre Schule Ihre Qualität nach aussen?
- Gibt es Qualitätsmerkmale an Ihrer Schule, welche Rückschlüsse auf die gemeinsame Schulqualität ziehen lassen?

These 5: Ohne Führung kein Qualitätsmanagement!

Die Realität zeigt, dass heutzutage die einzelne Lehrperson die Verantwortung für Qualität vorwiegend individuell wahrnimmt und versteht. Schulqualität als Ausdruck eines vor Ort gelebten und praktizierten Qualitätsmanagements ist im Schulalltag kaum vorhanden. Woran liegt das?

Aus der Wirtschaft wissen wir, dass Qualitätsmanagement eine Führungsaufgabe ist.

Hier liegt der wunde Punkt: Wer sorgt in der lokalen Schule dafür, dass (...) Unterrichts- und Schulqualität sichergestellt und zum Anliegen aller Beteiligten wird? Wer ist dafür (...) verantwortlich und zuständig? Gemäss Schulgesetz ist dies in erster Linie die Schulbehörde (Art. 61). An den meisten Orten ist sie aus Kompetenz-, Zeit- oder andern Gründen dafür überfordert. Ohne klare Führung/Leitung ist m.E. aber ein lokales Qualitätsmanagement nicht möglich. Will eine Schule ihre Schulqualität nicht dem Zufall überlassen, sondern bewusst gestalten und steuern, so muss meiner Meinung nach über die Stellung und Bedeutung der Schulleitung diskutiert werden. Erfahrungen zeigen, dass ein lokales Qualitätsmanagement eine mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattete Schulleitung bedingt.

- Wer sorgt an Ihrer Schule für eine gemeinsam festgelegte Schulqualität?
- Wer nimmt an Ihrer Schule Leitungs- und Führungsverantwortung wahr?

These 6: Ein Qualitätssicherungssystem umfasst alle Ebenen!

Bisher wurde Qualitätsmanagement als ein geplantes Zusammenspiel von Unterrichts- und Schulqualität beschrieben. Diese lokale Sichtweise reicht für ein Qualitätssicherungssystem nicht aus, muss ein umfassendes System doch neben der lokalen auch die kantonale Ebene einschliessen. Der Kanton muss dabei seine Führungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgabe wahrnehmen können. Die Schaffung eines umfassenden (kantonalen) Qualitätssicherungssystems würde ein grundsätzliches Überdenken der bestehenden Strukturen und Verantwortungszuteilungen bedingen.

Meiner Meinung nach muss ein umfassendes Qualitätssicherungssystem als gemeinsame Aufgabe von Lehrperson, lokaler Schule/Gemeinde und Kanton gesehen werden. Aufgaben, Zuständigkeiten und Schnittstellen müssen dabei in einer Gesamtkonzeption geklärt und festgelegt werden.

- Wie sieht für Sie ein umfassendes Qualitätssicherungssystem aus?

These 7: Qualität heisst Prozess!

Qualitätsmanagement im Sinne von Qualitätssicherung und -entwicklung ist ein systematischer, periodisch geleiteter Reflexionsprozess, der sich auf Eigenschaften von Schule und Unterricht bezieht. Damit wird auf allen Ebenen des Schulsystems (Klasse, Schulhaus/Gemeinde, Kanton) ein qualitätsbewusstes Denken und Arbeiten verankert, um so die schulische Qualität zu erhalten oder zu entwickeln. «Qualität» macht die Schule zum Lernort für die beteiligten Kinder und Erwachsenen, Schule wird zur lernenden Organisation. Das (...) braucht Zeit!

- Ist Ihre Schule eine lernende Organisation, in der alle voneinander lernen?

These 8: Qualität bringt Nutzen (...)!

Weil alle Qualitätsbemühungen mit Arbeit verbunden ist, müssen sie Nutzen bringen und Sinn machen. Die Lehrperson sollte dadurch auf ihrem Weg bestärkt oder bei ihrer Arbeit unterstützt werden und von den Ressourcen profitieren können. Die Identifikation mit der Schule sollte sich

erhöhen und positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken.

In erster Linie muss von der ganzen Qualitätsarbeit aber das Kind profitieren, indem es bestmöglichst gefördert wird.

Qualitätsarbeit macht weiter Sinn, wenn sie helfen kann, den hohen Rechtfertigungsdruck, dem die Schule zur Zeit ausgesetzt ist, abzubauen und ihr Image zu verbessern.

- Wo sehen Sie den Nutzen und Sinn in der Qualitätsarbeit?

These 9: Qualität braucht Support!

Aus den bisherigen Darlegungen geht hervor, dass das lokale Qualitätsmanagement und das umfassende Qualitätssicherungssystem (...) zur Zeit noch eine Vision darstellen. Für die Realisierung dieser Vision sind Unterstützungen, Konzepte, Zeit und Geld notwendig. Ohne Support sind nämlich Personen und Institutionen dabei überfordert! Der Spruch – was nichts kostet, ist auch nichts wert – gilt auch bezüglich Qualität!

- Welche Art von Support wäre für Sie wünschenswert?

Schlussbemerkungen

Ich bin mir bewusst, dass die Lehrpersonen in der jetzigen Zeit einzig und allein in Ruhe unterrichten und keine neuen Projekte möchten. Das ist auch richtig so! Mit den neun Thesen soll denn auch nur die Diskussion angeregt werden. Die Diskussion darüber, was Qualität im Unterricht, in der lokalen Schule und im kantonalen Schulsystem ausmacht, wie sie geschaffen, überprüft und (...) entwickelt und gegen aussen kommuniziert werden kann.

Die in den Thesen dargestellten Qualitätsideen brauchen jetzt einmal Zeit: Zeit zur Auseinandersetzung und Zeit zum Nachdenken, aber auch Zeit zum gemeinsamen Austausch! (...)

- Was meinen Sie dazu? Mir ist Qualität auf allen Ebenen (...) ein Anliegen, Ihnen auch?

Josef Willi ist seit 10 Jahren Schulinspektor im Bezirk Rheintal und hat sich im Rahmen eines nebenberuflichen HWT-Nachdiplomkurses mit Qualitäts- und Managementfragen auseinandergesetzt.