

**Zeitschrift:** Die Privatschule = L'école privée = La scuola privata  
**Herausgeber:** Verband Schweizerischer Privatschulen  
**Band:** - (1995)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Qualitätssysteme für Privatschulen  
**Autor:** Frey, Karl  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-852392>

### **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:** 04.01.2026

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

# Qualitätssysteme für Privatschulen

*Prof. Dr. Karl Frey, ETH Zürich, Institut für Verhaltenswissenschaft*

## 1. Die besondere Herausforderung der privaten Anbieter

Private Bildungsanbieter müssen auf Dauer besser sein als staatliche. Sie brauchen manifeste Vorteile gegenüber staatlichen Anbietern.

Argument 1: Wer nimmt sonst Geld in die Hand, um eine Dienstleistung zu kaufen, die ähnlich auch staatliche Institutionen offerieren. Wenn die jetzige Entwicklung anhält, werden bis zum Jahre 2000 staatliche oder kommunale Volkshochschulen, Fachhochschulen oder Universitäten praktisch alles als Kontakt-, Aufbau- oder Seniorenkurse ausschreiben, was heute eine Domäne der Privaten ist.

Selbstverständlich wächst auch der Gesamtmarkt, jedoch der Staatsanteil nach meiner Einschätzung noch schneller. Gegenüber den 70er und 80er Jahren vollzieht sich hier ein Wandel, den viele noch nicht sehen.

Argument 2: Die betriebswirtschaftlichen Daten. Die Qualität, welche Kunden wahrnehmen, und sich im Preis niederschlägt, korreliert mit dem Unternehmenserfolg. Die Faktoren Marktanteil und Kostenkontrolle reichen alleine nicht aus (Buzzell, Gale: Das PIMS-Programm). Wer also eine längerfristige Unternehmensstrategie verfolgt, investiert in Qualität. Nicht zu viel! Aber so viel, dass ein signifikanter Marktvorsprung gegenüber den staatlichen Mitbewerbern gewahrt bleibt.

## 2. Was kann getan werden?

Seit vierzig Jahren laufen in internationalen Konzernen Qualitätsprojekte, die viel Erfahrung abgeworfen haben und in vielen Handbüchern zusammengefasst sind.

Für den Bildungseinrichtungen kann man folgende Grundregeln ableiten:

- a. Systematik in der Auswahl und Bearbeitung der Felder.
- b. Bestimmung eines Qualitätssystems.  
Sogenannte Werkzeuge wie Qualitätszirkel oder Teambildung reichen nicht aus. Das Gleiche gilt für Ansätze, die vor Ort in Schulen oder Lehrerseminarien entwickelt werden.
- c. Mehrjährige Projektplanungen mit Schwerpunktsetzung für die operative Umsetzung.
- d. Zuzug von Experten, die nachweislich das Wissenschaftswissen darüber besitzen, welche Massnahmen die Lernenden. Fachkompetenz ist unbedingt erforderlich, da selbst erdachte Massnahmen in der Regel zu Aktivismus, jedoch nicht zu Fortschritten führen.

## 3. Qualitätssysteme

Zur Verfügung stehen

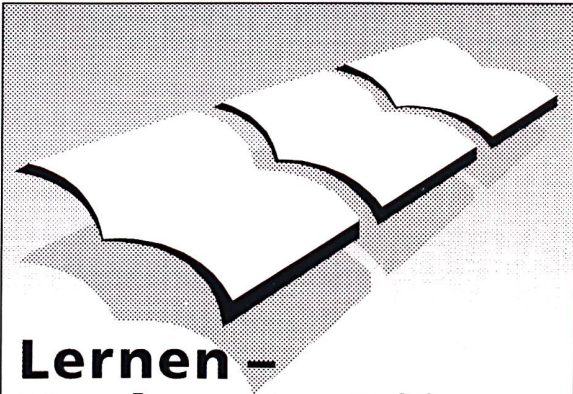
- (1) Das europäische Qualitätssystem EFQM (European Quality Foundation). Zusammen mit dem amerikanischen Pendant «Baldrige System» das umfassendste Qualitätssystem. Die Bildungseinrichtung adaptiert die vorgegebenen europäischen Stan-

dards auf das eigene Profil. Dann evaluieren alle Beteiligten am Schulgeschehen den aktuellen Zustand. Die eigenen Resultate vergleichen sie dann mit jenen von externen Evaluatoren. Aus dem Vergleich entstehen Massnahmenplanungen. Der Prozess wird regelmässig wiederholt. Das System selber enthält keine Vorschläge für die Verbesserungen. In einer internationalen Kooperation haben wir inzwischen eine Adaptation für Bildungseinrichtungen geschaffen. Diese ist so strukturiert, dass die Anwender zugleich über Anforderungen an eine produktive und qualitativ hochstehende Bildungseinrichtung informiert und zu Massnahmen angeregt werden.

*Empfehlung: EFQM deckt sich in zahlreichen Positionen mit den Erkenntnissen über Merkmale guter Bildungseinrichtungen. Da in einer Bildungsinstitution in der Regel das Qualitätsproblem nicht bei den betrieblichen Zuständigkeiten und Abläufen liegt, passt EFQM von den grossen Systemen am ehesten für Bildungsanbieter. Für reine Seminarorganisatoren, z.B. für Management, können die Gewichte anders gelagert sein. Dort sind unter Umständen die Prozessgestaltungen nach ISO hilfreicher.*

(2) ISO 9000 ist eine Vorschriftensammlung der Normenorganisationen. Die Normen behandeln die innerbetrieblichen Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe – heute genannt Prozesse. Prüfer (Auditoren) besuchen den Betrieb alle 6 oder 12 Monate und stellen fest, ob das Qualitätssicherungssystem der Norm entspricht. Sie vergeben ein Zertifikat. Das System wurde für die Elektro- und Maschinenindustrie entwickelt. Gute Berater haben aber auch mit ISO 9000 in Dienstleistungsunternehmen bereits grosse Qualitätserfolge erzielt. ISO 9000 eignet sich nicht für die Verbesserung von Unterricht.

*Empfehlung: a. Berufsschulen oder Technika, welche in ihren Werkstätten Produkte herstellen und z.B. als Zulieferer an Grossindustrie oder Armee ver-*



## Lernen – Horizonte öffnen

### Vollzeit-Lehrgänge:

#### Einführung in Handel – Informatik – Sprachen

6. März bis 30. Juni 1995  
(14 Schulwochen)

#### Bürofachschule, 1 Jahr

– mit Informatik  
– mit Sprachen (VSH-Diplom)

#### Handel – Sprachen, 2 Jahre

(Vorbereitung auf kaufm.  
Lehrabschlussprüfung)

#### Techn. Kaufmann/Kauffrau 1 Jahr

(Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfung)

**Beginn: August/September 1995**

#### Informationsabend:

Donnerstag, 9. Februar 1995, 18.00 Uhr

Murbacherstrasse 1, tel. Anm. erwünscht

Für Unterlagen oder eine persönliche  
Weiterbildungsberatung:



**école tamé**

**Zentralschweizer Betriebsfachschule**

Handel · Sprachen · Informatik · Kader

Murbacherstrasse 1 CH-6003 Luzern  
Telefon 041-23 58 24 Telefax 041-23 72 50

K

*kaufen, sollten ISO 9000 in Betracht ziehen. Man kann auch nur die Werkstätte oder die Verwaltung zertifizieren lassen. b. ISO 9000 empfiehlt sich weiter für Betriebe, die schlecht organisiert sind (Zuständigkeiten, Abläufe, Raumverteilung, Materialbeschaffung, Registratur, Ablage, Rekurse usw.). Wie gesagt: ISO 9000 behandelt die innerbetrieblichen Abläufe, die sogenannten Prozesse und die Zuständigkeiten.*

(3) 2Q-Methode. 2Q verbessert nachweislich die Arbeitsleistungen von Berufstätigen. Zugleich fördert es die Qualifikation und Gesundheit der Personen. 2Q ist zu 70% ein Selbstführungsverfahren für einzelne und Kleingruppen. 2Q ist dort gut, wo es auf die Leistungen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin ankommt. 2Q ist ungeeignet bei automatisierten Produktionsprozessen und bei rein repetitiven Handarbeiten. 2Q ist international das erste Qualitätssystem, das eine positive Wirkung garantieren kann – dies aufgrund und im Rahmen der wissenschaftlichen Grundlagen.

*Empfehlung: a. Wer ein System einsetzen will, das unkompliziert ist und sicher Wirkung zeigt, benutzt 2Q. 2Q ist ungeeignet, wenn Lehrpersonen nur 2–3 Stunden pro Woche oder ein bis fünf Tage im Jahr an einer Einrichtung arbeiten. b. Optimalerweise verwendet man 2Q und EFQM. Das wäre meines Erachtens die beste Lösung. c. Wir kombinierten aber auch schon in speziellen Fällen 2Q und ISO.*

#### 4. Die Hauptschwierigkeit bei der Verbesserung von Qualität und Produktivität

Bei lehrergetragenen Veranstaltungen hängt grössenordnungsmässig etwa  $\frac{1}{3}$  der Wirkung von der sogenannten Lehrerpersönlichkeit ab. Etwa  $\frac{2}{3}$  der Wir-

kung sind durch Fachkenntnisse, Techniken des Unterrichtshandwerks, durch Methoden, durch curriculare und andere Faktoren beeinflussbar.

Bei vielen Massnahmen weiss man heute, ob sie etwas bringen oder zur pädagogischen Folklore gehören. Damit besitzt der Bildungsbereich heute z.T. eine bessere Ressourcenbasis als viele Bereiche der Betriebswirtschaft.

Das Problem besteht allerdings darin, dass dieses Wissen in der Bildungsbranche kaum bekannt ist. Trotzdem gibt es Personen, die sich als Berater betätigen. Die Benutzung eines Systems hilft da nicht weiter. Sie vermitteln keine inhaltlichen Anweisungen oder fachlichen Kompetenzen.

Es sind mir in den letzten Jahren Personen begegnet, die lokale, regionale und nationale Projekte begleitet oder evaluiert haben, und keine Fachkenntnisse in ihrem Aufgabenfeld hatten. Weder besaßen sie eine Ausbildung in ihrem Gebiet, noch kannten sie eines der vorhandenen Lehrbücher. Das ist ein Strukturproblem dieser Branche, das in der chemischen Industrie, im Werkzeugmaschinenbau oder im Gewerbe bei Tischlern oder Schlossern völlig undenkbar wäre.

#### Sammlungs-Vitrinen, Schaukasten, Anschlagkasten

Verlangen Sie die Gratis-Dokumentation!



Rosconi AG, 5612 Villmergen Tel. 057 22 94 30, Fax 057 21 98 44