Wirtschaftspädagogik
Ein Lehrbuch · 3. Auflage

Qualitätsmanagement in der Berufsbildung

Franz Gramlinger, Mariella Knapp, Michaela Jonach, Michaela Stock

Abschnitt C: Entwicklung Wirtschaftspädagogischer Professionalität (Kapitel C-5)

ZITATIONSVORSCHLAG
Gramlinger, Franz/Knapp, Mariella/Jonach, Michaela/Stock, Michaela (2025): Qualitätsmanagement in der Berufsbildung. In: Stock, Michaela/Slepcevic-Zach, Peter/Tafner, Georg/Riebenbauer, Elisabeth (Hrsg.): Wirtschaftspädagogik. 3. Auflage. Graz: Uni-Press Graz. 389–433.

ISBN: 978-3-903484-12-2
DOI: https://doi.org/10.70638/TCGL9871.kap-c5
VERLAG: Uni-Press Graz Verlag GmbH

© CC BY 4.0 2025 by Michaela Stock, Peter Slepcevic-Zach, Georg Tafner & Elisabeth Riebenbauer.

Dieses Kapitel ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY 4.0). Die Lizenz erlaubt die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung und Verbreitung in jedem Medium oder Format, sofern der ursprüngliche Urheber genannt wird. Abbildungen oder sonstiges Material Dritter sind gesondert gekennzeichnet und von dieser Lizenz ausgenommen.

5 Qualitätsmanagement in der Berufsbildung

Franz Gramlinger; Mariella Knapp; Michaela Jonach; Michaela Stock

Qualität und Qualitätsmanagement sind nicht erst ein Thema der Gegenwart. So hat Qualität nicht nur in der Produktion und bei Dienstleistungen, sondern auch in der Berufsbildung schon zu früheren Zeiten eine zentrale Rolle gespielt; dies zeigt sich beispielsweise im Handwerkswesen. Es lag schon immer in der Verantwortung der Handwerker:innen, für qualitätsvolle Produkte zu sorgen. Der Verkauf von fehlerhaften Waren war untersagt und wurde kontrolliert, um einerseits den Schutz der Kund:innen sowie andererseits den Schutz des Handwerks selbst zu gewährleisten.[1] Qualitätsmaßnahmen in der heutigen Form sind eine Reaktion auf den „technischen und sozialen Wandel der letzten Jahrzehnte, [der] bekanntlich auch Veränderungen in den Bildungssystemen"[2] ausgelöst hat. Um in einer globalisierten und digitalisierten Welt mit immer weiter steigender Komplexität und Dynamik erfolgreich zu sein, müssen Akteur:innen wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit besitzen. Häufig wird die Basis des wirtschaftlichen Erfolgs eines Landes in der Leistungsfähigkeit von Bildungssystemen gesehen, wodurch die Vergleichbarkeit der Bildungssysteme in den Vordergrund rückt.[3]

Zunächst ist, im Hinblick auf das Qualitätsmanagement, die Bedeutung des Begriffs *Qualität* zu klären. Die Qualität per se gibt es nicht – was unter Qualität verstanden wird, ist einerseits eine Frage des Kontexts und andererseits eine Frage der Erwartungen und Perspektiven von Betroffenen und Beteiligten.[4] Generell betrachtet bleibt Qualität somit als Begriff immer eher unspezifisch. Der Ursprung des Begriffs liegt im lateinischen Wort *qualis*, das *Beschaffenheit von etwas* bedeutet.[5] Die Beschaffenheit eines Gegenstands kann in unterschiedlichen Ausprägungen, z.B. Farbe, Geruch, Konsistenz, Gewicht ersichtlich sein. Welche Ausprägung nun von Interesse ist, hängt somit immer vom Individuum und/oder vom Kontext ab. Dies hebt den subjektiven Aspekt von Qualität sehr deutlich hervor.[6] Die Bildungsqualität wird durch gesellschaftliche/politische Wertentscheidungen festgelegt[7] und ist als Qualität von Prozessen zu sehen, die das Lernen der Lernenden unterstützen.[8] Wenn von Qualitätsmanagement die Rede ist, ist damit auch immer die Forderung nach Messbarkeit der Qualität verbunden,[9] was an sich aber

1 Vgl. Wissell (1929), 302.
2 Gutknecht-Gmeiner (2008), 27.
3 Vgl. Eder et al. (2002), 15. Mehr zu Qualitätsentwicklung und Bildungsforschung insbesondere im Schulbereich siehe z.B. IQS – Institut des Bundes für Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen und BMBWF (2024).
4 Vgl. Gutknecht-Gmeiner (2010), 199.
5 Vgl. Ott/Scheib (2002), 9.
6 Vgl. Bülow-Schramm (2006), 14.
7 Vgl. Altrichter/Specht (1999), 101; Bruhn (2020).
8 Vgl. Klieme/Tippelt (2008), 9.
9 Vgl. Büeler (1999), 122.

im Widerspruch zum nicht eindeutig definierbaren Begriff Qualität steht und die Frage aufwirft, ob der englische Begriff *Quality Management* in der deutschen Übersetzung *Qualitätsmanagement* das richtige Verständnis wiedergibt. Der Begriff *Quality*, als Eigenschaftswort verstanden, macht aus dem Management von Qualität ein qualitätsvolles Management – und um das geht es unter anderem auch.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage soll im vorliegenden Kapitel im ersten Schritt auf das Themengebiet Qualität im betriebswirtschaftlichen Kontext eingegangen werden; hier wird vor allem die geschichtliche Entwicklung thematisiert. Im nächsten Schritt erfolgt ein Überblick zum Qualitätsmanagement im Bildungsbereich, wobei hier nach einer Begriffsklärung Begründungen für Qualitätsmanagement im Bildungs- bzw. Schulbereich erörtert werden und zum Abschluss auf Elemente des Qualitätsmanagements eingegangen wird. Den Kern des vorliegenden Kapitels bildet der Punkt Qualitätsmanagement in der beruflichen Erstausbildung. Nach der Darstellung der Entwicklung des Qualitätsmanagements an den österreichischen berufsbildenden Schulen in vier Phasen wird QMS (Qualitätsmanagementsystem für Schulen) im Besonderen diskutiert. Darauf folgt eine Auseinandersetzung mit Qualität in der dualen Ausbildung in diesem QMS-Teil[10]. Inhaltlichen Abschluss dieses Kapitels bildet das Qualitätsmanagement in der Erwachsenenbildung in Österreich. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

5.1 Qualitätsmanagement im betriebswirtschaftlichen Kontext

Qualität und damit auch Qualitätsmanagement haben in Unternehmen immer Konjunktur, wobei die Potenziale, die im Quality Management liegen, in vielen Unternehmen nach wie vor noch viel zu selten voll ausgeschöpft werden. Für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung werden unterschiedliche Ansätze verfolgt, wobei betriebswirtschaftliche Qualitätsmanagementmodelle in unterschiedlicher Form Anwendung finden bzw. als Ausgangsüberlegung herangezogen werden. Es liegt in der Natur der Sache, dass für den Bildungsbereich, aufgrund bildungsspezifischer Bedürfnisse, spezielle Qualitätsmanagementmodelle entwickelt wurden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur[11] weit verbreitete Ansätze sind u.a. Total Quality Management (TQM), European Foundation of Quality Management (EFQM), die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff sowie Balanced Scorecard (BSC). In der Folge soll

[10] Es gilt an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Ausführungen aus dem Blickwinkel der Entstehung und Umsetzung von QMS von Seiten der Entwicklungsteams her dargestellt werden und es hier nicht Ziel ist, QMS kritisch zu diskutieren und zu reflektieren.

[11] Vgl. beispielsweise Bruhn (2020); Kamiske/Umbreit (2008); Zollondz (2011); Zollondz/Ketting/Pfundtner (2016); Boutellier/Masing (1998); Pfeifer/Schmitt (2021); Garvin (1988); Imai (1997); Schmitt/Pfeifer (2015); Bounds et al. (1994); Zangemeister (1999); Zink (1995); Jäger/Seitschek/Smida (1996); Jochem (2019); Rolff (2011); Hill (2010); Huber/Schneider (2018); Brüggemann/Bremer/Zischka (2024); Mai (2020).

nun ein kurzer geschichtlicher Abriss zur Entwicklung bis hin zum umfassenden Quality Management, kombiniert mit Smart Quality, gegeben werden.[12]

Die Vorläufer dessen, was heute als TQM bezeichnet wird, können bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgt werden und sind durch folgende fünf Phasen (Quality Inspection, Quality Control, Quality Assurance, Total Quality Management und Smart Quality) gekennzeichnet:

- 1. Phase – *Qualitätskontrolle (Quality Inspection):* Bei der industriellen Produktion wurden in den Anfangszeiten, um die Produktqualität sicherstellen zu können, alle Produkte am Ende des Produktionsprozesses kontrolliert. Dieses Vorgehen entsprach der klassischen Qualitätskontrolle (Quality Inspection). Mit steigender Produktionsmenge wurde diese Kontrolle jedes einzelnen Produkts aber immer schwieriger und so wurden unterschiedliche Verfahren der statistischen Prozesskontrolle (SPC – Statistical Process Control) entwickelt. Mit diesen Verfahren wurde nicht mehr das gesamte Produktionslos geprüft, sondern nur mehr Stichproben daraus und aus diesen wurde auf die Qualität im Sinne der Brauchbarkeit einer Grundgesamtheit geschlossen. Die Schwierigkeit, die sich dabei ergab, war, dass es, wenn fehlerhafte Produkte gefunden wurden, zu Ausschuss und damit zu einer hohen Ressourcenverschwendung kam.
- 2. Phase – *Qualitätssteuerung (Quality Control):* In der Produktion reichte es im Laufe der Zeit nicht mehr aus, den Fokus nur auf den Output zu legen, und so wurde in weiterer Folge begonnen, sich auch Gedanken über den Produktionsprozess sowie über die Inputgrößen in den Prozess zu machen. Im Verlauf der Entwicklungen verlagerte sich das Augenmerk bei der Qualitätssteuerung (Quality Control) weg vom ausschließlichen Betrachten des Produktionsprozesses zunehmend hin auf Aspekte des Managements von Qualität und Organisation, da erkannt wurde, dass die Steuerung der Prozesse immer im Zusammenhang mit Führung zu sehen ist. Dieser Perspektivenwechsel ist kennzeichnend für den Übergang zur Qualitätssicherung als nächster Phase.
- 3. Phase – *Qualitätssicherung (Quality Assurance):* Mit dieser Phase weitet sich der Qualitätsgedanke immer mehr auf die Steuerung der Prozesse aus und der Fokus ist nicht länger nur mehr auf die Kontrolle der Produktqualität gerichtet. Es kommt somit immer mehr zur Einbeziehung der Führung respektive des Managements bei der Auseinandersetzung mit Qualität in Unternehmen.
- 4. Phase – *Total Quality Management:* In der weiteren Entwicklung entstand ein ganzheitliches Managementkonzept. Wird Total Quality Management richtig verstanden, dann stellt dieses ein solches ganzheitliches Managementkonzept dar. Der Begriff Total Quality Management (TQM) wurde erstmals 1985 vom amerikanischen Verteidigungsministerium verwendet. Einer der Pioniere des Gedankens des

[12] Basis für die folgenden Ausführungen bildet Berchtold/Trummer (2000) sowie auch Zollondz (2011). Vgl. Berchtold/Trummer (2000), 27–28; Brüggemann/Bremer/Zischka (2024), 5–8 sowie für mehr Details z.B. Zollondz (2011), 55–155.

ganzheitlichen bzw. umfassenden Qualitätsmanagements, Deming[13] – oft auch als Vater des TQM bezeichnet –, hat sich bis zu seinem Tod im Jahre 1994 geweigert, diesen Begriff zu akzeptieren, da er gemeinsam mit anderen Experten das basisbildende Konzept dafür schon viele Jahrzehnte vorher eingeführt, aber damals diesbezüglich keinen neuen Begriff geschaffen hatte.

- 5. Phase – *Smart Quality*: In dieser Entwicklungsphase gewinnen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und KI auch für das umfassende Qualitätsmanagement immer mehr an Bedeutung. So kommen beispielsweise 4.0-Ansätze – deshalb auch die Bezeichnung *Quality 4.0* – zur Anwendung und die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele (SDG) sind seit 2019 im EFQM-Modell berücksichtigt.

Wird eine zeitliche Zuordnung im Zusammenhang mit kontinuierlicher Verbesserung im betriebswirtschaftlichen Kontext versucht, so kann der Ansatz, der heute als TQM bezeichnet wird und sich inhaltlich zum Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung entwickelte, wie folgt eingeordnet werden: Die ersten Entwicklungen erfolgten diesbezüglich in den 1920er Jahren bis zum Ende der 1940er Jahre in den USA. Als die Ideen, insbesondere die Verfahren zur statistischen Prozesskontrolle, nach dem Zweiten Weltkrieg beim Wiederaufbau Japans eingesetzt wurden, verlagerte sich der Fokus, denn ab Anfang der 1950er Jahre stießen die Ideen von Shewhart, Deming, Juran und Feigenbaum nur mehr in Japan auf Interesse; in den USA wurden sie nahezu vergessen.[14] In Japan wurden die Ansätze aber nicht nur umgesetzt, sondern auch weiterentwickelt. Deming und später auch Shewhart wurden nach Japan eingeladen, um Kurse und Seminare zum Thema *Quality Control* abzuhalten. Shewhart und Deming lehrten in einer Vielzahl von Veranstaltungen das Prinzip des systemischen Denkens, den Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung, wobei W. Edwards Deming den PDCA-Kreis (Plan-Do-Check-Act) entwickelte – heute als Qualitätsregelkreis nach Deming oder auch als PDCA-Zyklus oder Deming-Wheel bekannt. Deming und Shewhart waren sehr erfolgreich und so wurde u.a. 1951 der Deming Prize zu Ehren Demings in Japan ins Leben gerufen. Zu Beginn der 1980er Jahre wurde die kontinuierliche Verbesserung in den USA wiederentdeckt: In der NBC-Fernsehdokumentation *If Japan Can – Why Can't We?*, die 1980 in den USA gesendet wurde, wurde auch auf die Ursprünge des Gedankens der kontinuierlichen Verbesserung hingewiesen. Die Vordenker der kontinuierlichen Verbesserung waren fast ausschließlich Experten (Shewhart, Deming, Juran und Feigenbaum) aus den USA, die aber in ihrer Heimat weitgehend unbekannt waren. Sowohl Deming als auch Juran und Feigenbaum lebten 1980 noch; Deming war zu dieser Zeit schon über 80 Jahre alt, was aber weder ihn noch seine Kollegen hinderte, dem Ruf der Unternehmen nach Hilfestellung und Zusammenarbeit zu folgen – sie haben alle intensiv mit Unternehmen zusammengearbeitet, um den Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung weiterzuentwickeln und in den Unternehmen zum Leben zu bringen.[15]

---

[13] Im vollen Namen William Edwards Deming (oft auch als W. E. Deming oder W. Edwards Deming in der Literatur angeführt). Deming war amerikanischer Physiker.

[14] Das heißt, die Weiterentwicklung der Ansätze in Richtung der kontinuierlichen Verbesserung fand ab den 1950er Jahren fast ausschließlich in Japan statt.

[15] Vgl. Berchtold/Trummer (2000), 28–29; Zollondz (2011).

Im Laufe der Zeit haben sich in verschiedenen Ländern sogenannte TQM-Modelle entwickelt. Diese Modelle waren durchaus unterschiedlich, wobei das Verbindende respektive Gemeinsame dabei ist, die Grundideen der kontinuierlichen Verbesserung zu veranschaulichen, diese Ideen gleichsam in eine Struktur, d.h. in die Form eines Modells, zu bringen. Die Entwicklung des TQM wurde auch durch verschiedene Qualitätsmanagementansätze beeinflusst, die alle die Forderung nach Qualitätsorientierung aufstellten. Allen voran war es aber Deming, der mit seinem 14-Punkte-Programm TQM prägte. Im Rahmen des 14-Punkte-Programms unternahm Deming den Versuch, Ziele für die Verbesserung von Qualität und Produktivität festzulegen.[16] Bei dem Programm handelt es sich um Management-Prinzipien (z.B. ständige Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen, Sicherung wirtschaftlicher Stabilität und Notwendigkeit sowie Abhängigkeit von Vollkontrollen vermeiden), die als Qualitätsphilosophie in alle Unternehmensbereiche einfließen sollten.[17]

Wenn heute im Kontext von Total Quality Management oft auch von Total Quality *of* Management gesprochen wird, so soll damit betont werden, dass erst gutes Management die Rahmenbedingungen schafft, um mit zunehmendem Wettbewerbsdruck als Unternehmen bestehen zu können. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass immer weniger Menschen im sekundären Sektor (Industrie), dafür aber immer mehr Menschen im tertiären Sektor (Dienstleistung) beschäftigt sind. Die Qualität von materiellen Produkten kann letztendlich noch relativ einfach kontrolliert werden, die Qualität von Dienstleistungen ist dagegen oft schwerer festzustellen. Wenn Menschen mit Menschen arbeiten, dann müsste ein Korrigieren respektive eine Nachjustierung nicht an einer Maschine, sondern an Menschen erfolgen – denn es sind in der Regel noch Menschen, die die Dienstleistungen erbringen. Menschen können aber nicht nachjustiert werden. Hier ist vielmehr ein Umdenken gefordert – weg vom Reaktiven hin zum Proaktiven. Dies erfordert aber auch ein Umdenken der Menschen und Aus- und Weiterbildung spielen dabei eine zentrale Rolle.[18]

Wird letztendlich nach einer eindeutigen Begriffsbestimmung für Qualitätsmanagement (QM) gesucht, dann ist festzustellen, dass es viele unterschiedliche Zugänge gibt. Im Kern beinhalten sie letztendlich aber alle durchwegs die gleichen Elemente. In Anlehnung an Huber und Schneider[19] wird für dieses Kapitel folgende Definition zugrunde gelegt: *Qualitätsmanagement beinhaltet alle systematisch, d.h. bewusst und absichtsvoll eingesetzten Verfahren (z.B. Planung, Steuerung, Durchführung von Maßnahmen, Evaluationen) zur Qualitätssicherung und zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung.*

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sind somit die zwei zentralen Aspekte im Qualitätsmanagement. Bei *Qualitätssicherung* stehen die Beobachtung und Messung der eingesetzten Maßnahmen bzw. die Beantwortung der Frage, ob mit den eingesetzten Maßnahmen die zuvor definierten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden, im Zentrum. *Qualitätsentwicklung* umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Erhöhung und kon-

16 Vgl. Bruhn (2020), 64–65; Huber/Schneider (2018), 131–137.
17 Vgl. Kamiske/Brauer (2006), 43–44.
18 Vgl. Berchtold/Trummer (2000), 29; Bruhn (2020), 65.
19 Vgl. Huber/Schneider (2011), 55–56; Huber/Schneider (2018), 121.

tinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität im Hinblick auf die zuvor gesetzten Ziele.[20] Das qualitätsvolle Management von Qualität meint das bewusste Gestalten dieser beiden Vorgänge. Qualitätsmanagement ist somit ein zyklischer Prozess, wobei es nicht darauf ankommt, ob zuerst Sicherung und dann Entwicklung erfolgt oder umgekehrt, sondern es vielmehr um die systematische und sinnvolle Beziehung beider Arbeitsbereiche geht.[21]

5.2 Qualitätsmanagement im Bildungsbereich

Seinen Ursprung hat das Qualitätsmanagement (QM), wie wir es heute verstehen und begrifflich verwenden und wie in Punkt 5.1 ausgeführt, in der produzierenden Industrie. Während es in der Wirtschaft bereits seit den 1950er Jahren angewendet wird, ist Qualitätsmanagement als Terminus im Bildungssektor noch nicht so lange gebräuchlich, wobei auch hier zwischen dem schulischen Bereich – darauf soll im Folgenden das Hauptaugenmerk gelegt werden – sowie dem Hochschulbereich und dem Weiterbildungsbereich zu unterscheiden ist. Im universitären Sektor spielt die Evaluation der (eigenen) Forschung und Lehre traditionell eine wichtige Rolle. Bereits Mitte bis Ende der 1980er Jahre wurden Universitäten in einigen europäischen Ländern regelmäßig evaluiert,[22] seither haben sich weltweit Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten entwickelt und Akkreditierungs- und Zertifizierungsmodelle etabliert.

Die Anfänge schulischen Qualitätsmanagements – zumindest im deutschsprachigen Raum – können auf die Mitte der 1990er Jahre datiert werden.[23] Häufig wird darauf hingewiesen, dass es natürlich auch schon vor der Verwendung des Terminus *Qualitätsmanagement* ein zentrales Anliegen der Organisation Schule war, die Qualität von Schule und Unterricht permanent zu verbessern.[24]

5.2.1 Begriffsklärung

Qualität ist zunächst ein neutraler Begriff (siehe dazu auch Punkt 5.1) und kann als *die Summe aller Eigenschaften eines Objekts, Systems oder Prozesses* umschrieben werden. Spezifischer hat Crosby bereits 1979 Qualität als Grad der Übereinstimmung mit zuvor festgelegten Anforderungen definiert (*Quality is Conformance to Requirements*), wobei er diesen Grad der Übereinstimmung als Unterschied zwischen zwei Stati beschreibt: dem gewünschten Status und dem tatsächlichen.[25] Damit ist Qualität immer auch ein relationaler Begriff[26] und drückt das Verhältnis von einem Ist-Zustand und einem Soll-Zustand aus. Der gewünschte Status (der anzustrebende Soll-Zustand) ist eine Zielgröße,

20 Vgl. Jonach/Gramlinger (2015), 298.
21 Vgl. Huber/Schneider (2018), 121–123.
22 Vgl. Hämäläinen/Pehu-Voima/Wahlén (2001), 5–6.
23 Vgl. Wagner/Rückmann (2017), 253.
24 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 4.
25 Vgl. Baškarada et al. (2008), 284, mit Bezug auf Crosby (1979).
26 Vgl. Kamutzki (2015), 1.

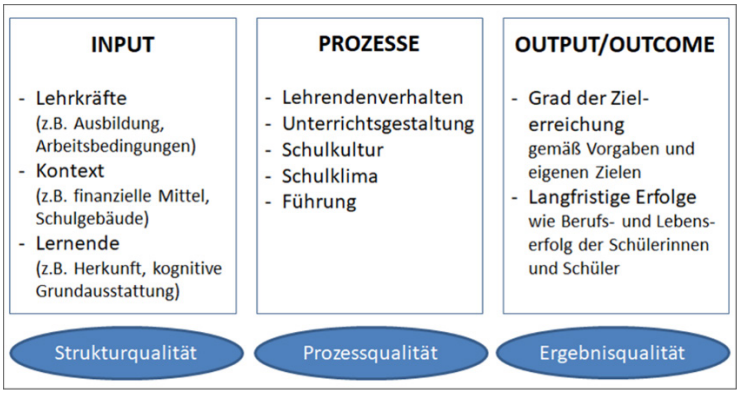

Abb. 1: Dimensionen von Qualität in Schule nach Dubs
(vgl. Dubs (1999) zitiert nach Reese/Sommerhoff (2018), 7)

die normativ festgelegt wird. Qualität bzw. das Qualitätsmanagement stellt somit auch ein Instrument dar, mit dem gesteuert wird.

Für den Bildungs- bzw. den schulischen Bereich weisen Reese und Sommerhoff zu Recht darauf hin, dass im Unterschied zum Produktions- oder Dienstleistungsbereich die Empfänger:innen einer Leistung (die Lernenden) durch ihr eigenes Verhalten einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis und dessen Qualität haben.[27] Helmut Fend prägte den Begriff der *Ko-Produktion*, bezogen auf den Erfolg von Bildungsprozessen: der Unterrichts- bzw. Lernerfolg ist nicht allein von der Lehrerin bzw. vom Lehrer abhängig, sondern sehr wesentlich von der aktiven Beteiligung der Schüler:innen an ihren eigenen Lernprozessen – sie werden zu *Mitproduzent:innen*.[28] Nach Fend wird Schule zu einem optimierten „Entwicklungskontext, in dem Erwachsene und Heranwachsende ‚ko-konstruktiv' an Wachstums- und Entfaltungsprozessen engagiert sind"[29].

Ein oft verwendetes Qualitätsverständnis bezieht sich auf das Drei-Säulen-Modell zur Qualitätsanalyse, das Donabedian bereits Mitte der 1960er Jahre entwickelt hat. Darin werden die Dimensionen *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* unterschieden (siehe Abbildung 1). Im Bildungs- und insbesondere im Schulwesen sind die *Strukturmerkmale* alle Rahmenbedingungen, die für gelingende Lehr-Lern-Prozesse erforderlich sind. Die *Prozessqualität* bezieht sich auf alle Aktivitäten während des Unterrichts, aber auch auf die Qualität der Führung, der Zusammenarbeit, der administrativen Prozesse oder des Schulklimas. Die *Ergebnisqualität* schließlich bezieht sich auf das Delta zwischen Eingangs- und Ausgangszustand, also in erster Linie auf den Lernzuwachs der Lernenden. Es findet sich auch die Unterteilung in Input, Prozesse und Output, die (verstärkt durch die Fokussierung auf *Learning Outcomes* der letzten Jahre) noch um den Terminus Outcome ergänzt wurde. Output meint dabei das am Ende eines Prozesses oder einer Aktivität vorliegende Ergebnis (zum Beispiel eine positiv beurteilte Projektpräsentation am

27 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 6.
28 Vgl. Fend (2000), 57.
29 Fend (2000), 57.

Ende eines Schuljahres), der Outcome ist die – oft erst längerfristig feststellbare – Wirkung, der Effekt oder der Nutzen einer Maßnahme oder Aktivität (wie die erfolgreiche Umsetzung des Gelernten in einer späteren beruflichen Situation).[30] Dubs hat diese beiden Dimensionen in einer Grafik zusammengefasst und übersichtlich dargestellt (siehe Abbildung 1).

Wird diese auf den Bildungsprozess – also z.B. den Unterricht in einer konkreten Schule – bezogene Systematik, die die Mikro- und zum Teil die Mesoebene erfasst, konsequent weitergedacht und um die Makroebene (ein Bildungssystem als Ganzes) erweitert, lässt sich eine 3x3-Matrix gestalten; im Sinne von Fend erfolgt auf diese Weise eine „mehrebenenanalytische Betrachtungsweise“[31], wie in Tabelle 1 darstellt.

Qualitätsdimension/ Qualitätsebene	**Inputqualität**	**Prozessqualität**	**Output-/Outcomequalität**
Makroebene	Regeln, Gesetze und Verordnungen	Nationale Standards und Setzungen von Politik und Verbänden	Nationale und internationale Vergleiche von Indikatoren, Benchmarks
Mesoebene	Infrastruktur, Lehrplan und Lehrgänge, Professionalisierung der Lehrkräfte und Ausbilder:innen	Leitbilder, Feedbackkultur, Qualitätssicherungsmaßnahmen	Jahresberichte, Absolvent:innenstatistik, Public Relations
Mikroebene	Ausstattung der Lernumgebung	Erfassung, Bewertung und Standardisierung des Lehrens und Lernens	Zertifizierter Lernerfolg, berufliche Karrieren

Tab. 1: Qualitätsdimensionen und -ebenen[32]

Begriffsbestimmungen für QM gibt es viele (siehe dazu auch Punkt 5.1), mit mehr oder weniger gemeinsamem Kern:[33] Qualitätsmanagement beinhaltet alle systematisch, das heißt bewusst und absichtsvoll eingesetzten Verfahren (z.B. Planung, Steuerung, Durchführung von Maßnahmen, Evaluationen) zur Qualitätssicherung und zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, z.B. einer Schule.[34] Huber und Schneider betonen auch, dass es bei der bewussten Gestaltung dieser beiden Elemente des QM (siehe Abbildung 2) nicht um die Frage geht, was zuerst geschehen muss – die Entwicklung oder die Sicherung von Qualität –, sondern dass diese beiden Bereiche systematisch und sinnvoll miteinander in Beziehung gesetzt werden.[35]

Der englischsprachige Begriff *Quality Assurance*, der wörtlich mit Qualitätssicherung oder Qualitätskontrolle übersetzt wird, ist übrigens eher im Sinne des deutschen Terminus Qualitätsmanagement in Verwendung, weil Quality Assurance den Aspekt der

30 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 6–7.
31 Fend (1998), 14.
32 Vgl. DEQA-VET, Good Practice (o.J.).
33 Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 5.1. in diesem Abschnitt.
34 Vgl. Huber/Schneider (2011), 55–56.
35 Vgl. Huber/Schneider (2018), 121.

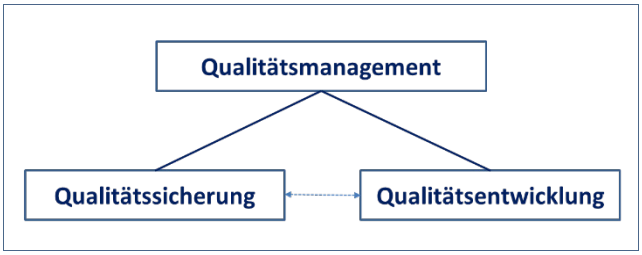

Abb. 2: Zwei Aspekte des Qualitätsmanagements
(in Anlehnung an Huber/Schneider (2018), 121)

kontinuierlichen Qualitätsverbesserung beinhaltet. *Quality Development* ist dagegen als Terminus technicus im Englischen weniger gebräuchlich. Das ist mit ein Grund, warum ARQA-VET[36], die Vorgängerorganisation von RQB, nicht die Referenzstelle für Qualitätssicherung war, sondern weitergefasst die Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung (RQB).

Landwehr/Steiner, die mit Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) ein im deutschen Sprachraum weitverbreitetes QM-System spezifisch für Schulen im Rahmen eines Schweizer Projekts von 1996 bis 2022 entwickelt haben, werfen einen etwas anderen Fokus auf das QM, der sich in erster Linie durch die Begrifflichkeiten unterscheidet. Zu ihrem Funktionenmodell schreiben die beiden Autoren: „Mit den beiden Begriffen ‚Rechenschaftslegung' und ‚Entwicklungsorientierung' sind zwei Hauptfunktionen des Qualitätsmanagements umschrieben, die sich gegenseitig ergänzen, die aber auch in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander stehen."[37] Die *Entwicklungsorientierung* betrachtet das QM als Instrument der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Schule holt mit Hilfe von Evaluationen und systematischen Feedbackprozessen Rückmeldungen über ihre Stärken und Schwächen ein und leitet daraus Maßnahmen zur sukzessiven Qualitätsverbesserung ab. Mit dem Fokus auf *Rechenschaftslegung* kann das QM als Instrument der Aufsicht und Kontrolle gesehen werden. Die übergeordneten Instanzen und die Öffentlichkeit haben ein berechtigtes Interesse zu erfahren, ob die Funktionsfähigkeit der Schule gegeben ist und ob sie die von außen vorgegebenen und die selbst gesetzten Ziele erreicht.[38] Entwicklung und Legitimation, die beide einhergehen mit der Forderung nach erhöhter Transparenz, stellen gleichsam die zwei Seiten einer Medaille dar. Im Innenverhältnis haben die Schule als Organisation und die mit der Führungsverantwortung betraute Schulleitung das Interesse und die Aufgabe, die Schule weiterzuentwickeln und zu verbessern. Im Außenverhältnis fordert die übergeordnete Instanz ein, darüber informiert zu werden, was die Schule in der Vergangenheit gemacht

[36] Das Akronym steht für Austrian Reference Point for Quality Assurance in Vocational Education and Training; Gramlinger und Jonach waren ARQA-VET-Mitarbeiter:innen von Anfang an.

[37] Landwehr/Steiner (o.J. [Funktionenmodell]), 2.

[38] Vgl. Landwehr/Steiner (o.J. [Funktionenmodell]), 1–2. Natürlich ist die Frage der Zielerreichung und damit die Qualitätssicherung auch ein wichtiges Anliegen der Schule selbst, es ist allerdings einfacher, die Legitimation im Innenverhältnis der Organisation zu begründen und einzufordern, als wenn die Rechenschaftslegung von außen bzw. *von oben* eingefordert wird.

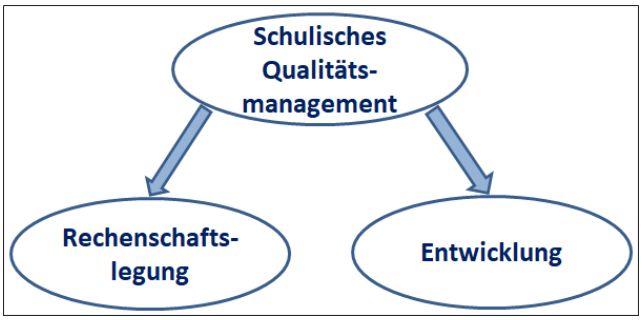

Abb. 3: Hauptfunktionen des QM nach Landwehr und Steiner (eigene Darstellung)

hat und wie weit das mit den geplanten Zielen übereinstimmt und was sie als Folge dieser Überprüfungsergebnisse im nächsten Planungszeitraum tun will und wird (siehe Abbildung 3).

Den ganzheitlichen Aspekt von Qualitätsmanagement heben Daschner/Rolff hervor, die QM (mit dem Fokus auf Schule) als anspruchsvoll bezeichnen, weil es ganzheitlich und ein umfassendes Konzept sein muss.

> „Es betrifft jeden Akteur, jede Arbeitseinheit und letztlich das Ganze einer Schule. Qualität ist eine Systemeigenschaft. Alle sind für Qualität verantwortlich, die LehrerInnen, die Schulleitung, die Eltern und auch die SchülerInnen, bei Berufsbildenden Schulen auch die dualen PartnerInnen."[39]

5.2.2 Begründung für ein QM im Bildungs- bzw. Schulbereich[40]

Daschner/Rolff bezeichnen Qualitätsmanagement als eine zentrale Voraussetzung für Unterrichtsentwicklung („der Kern des QM ist Unterrichtsentwicklung"[41]) und benennen damit ganz konkret die Lehrenden als *die* Adressat:innen, während Reese/Sommerhoff unter der Überschrift *Qualitätsmanagement unterstützt Schulentwicklung* die organisationale Ebene als den zentralen Fokus des QM sehen.[42] Dabei beziehen sie sich auf ein Modell von Rolff aus dem Jahr 2007, das Schulentwicklung (SE) nicht einfach gleichsetzt mit Organisationsentwicklung, sondern als das Zusammenspiel von Organisationsentwicklung (OE), Unterrichtsentwicklung (UE) und Personalentwicklung (PE) umschreibt

39 Daschner/Rolff (2011), 4.

40 Mit dem In-Kraft-Treten des Qualitätsrahmens für Schulen (QR) im Jänner 2021 hat sich der Charakter dieses Kapitels insofern verändert, als es mit dem QR erstmals eine verbindliche gesetzliche Grundlage für das QM in österreichischen Schulen gibt. Die Autor:innen haben dieses Kapitel aber gerade wegen der inhaltlich begründeten Sinnhaftigkeit des schulischen Qualitätsmanagements in dieser Auflage beibehalten und laden dazu ein, die Argumentation auf ihre Plausibilität und Nachvollziehbarkeit kritisch zu prüfen.

41 Daschner/Rolff (2011), 5.

42 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 14–15.

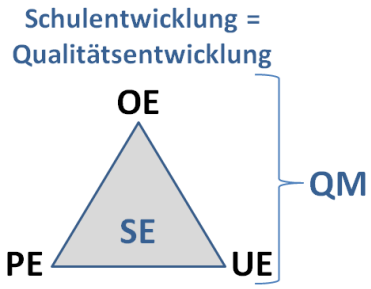

Abb. 4: Dreieck der Schulentwicklung nach Rolff (2007) bezogen auf QM (Reese/Sommerhoff (2018), 15)

(siehe Abbildung 4). Durch das QM und die kontinuierliche Realisierung des Kreislaufs von Planen, Handeln, Überprüfen und Verbessern (PDCA-Zyklus) werde die Schule zu einer *lernenden Organisation*.[43]

Der primäre *Zweck des Qualitätsmanagements* ist zweifellos die systematische und kontinuierliche Qualitätsentwicklung und das damit verbundene Ziel, die Qualität von Bildung und Erziehung zu sichern und weiterzuentwickeln. Damit in unmittelbarem Zusammenhang steht die Verschränkung mit der Schulentwicklung, die gleichermaßen fachliche und organisatorische Aspekte wie auch persönliche und emotionale Fragen betrifft.[44]

Qualitätsmanagement ist immer eine Führungsaufgabe, die Verantwortlichkeit liegt bei der Schulleitung; wichtige Voraussetzungen für eine sinn- und wirkungsvolle Implementierung und Umsetzung des QM sind aber der Aufbau von Teamstrukturen und die Involvierung möglichst des gesamten Kollegiums. Ohne die Partizipation der Lehrenden kann das QM als schulisches Steuerungsinstrument nicht funktionieren, „der vielfach beschworene ‚Motor' zur Schulentwicklung kann nicht anspringen"[45]. Jonach/Gramlinger, die das QM als gleich wichtig für die Schul- *und* die Unterrichtsentwicklung diskutieren,[46] sehen ein Mehr an Koordination und Austausch zwischen den Lehrenden und höhere Verbindlichkeiten als unabdingbar für gelingende Schulentwicklung, die sich Qualitätsentwicklung und -sicherung auf die Fahnen geschrieben hat. „Soll das schulische Qualitätsmanagement also tatsächlich wirksam werden, dann muss es von den Lehrkräften akzeptiert und die damit in Verbindung stehenden Instrumente (z.B. Feedbackinstrumente) müssen angewendet werden."[47]

43 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 15.
44 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 11–15.
45 Gramlinger/Jonach (2014), 195.
46 Vgl. Jonach/Gramlinger (2017), 265; Gramlinger/Jonach/Wagner-Herrbach (2018), 332–335.
47 Gramlinger/Jonach (2014), 195.

Idealerweise ist die Einführung eines QM-Systems für möglichst viele Personen und Gruppen vorteilhaft. Tabelle 2 zeigt den möglichen, ganz konkreten Nutzen für verschiedene Interessengruppen.[48]

Nutzen von QM
Für die Schulleitung:
• Unterstützung bei Leitungsaufgaben • Strukturen, die transparente und partizipative Schulentwicklung unterstützen • Stärkung der Effektivität & Effizienz aller Schulprozesse durch Systematisierung und kontinuierliche Entwicklung • Hilfe beim Identifizieren von Stärken und Verbesserungspotenzialen der Schule • Nachhaltige Erfolgssicherung von Schulentwicklungsprojekten durch regelmäßige interne Evaluation, Bewertung & Nachsteuerung • Arbeitserleichterung für Dokumentation • Steigerung der Attraktivität der Schule
Für Lehrende:
• Schulklimaverbesserung durch Kommunikations-, Kooperations- & Feedbackkultur • Aktive Beteiligte der Schulentwicklung durch Mitsprache & Partizipation • Orientierung & Sicherheit durch systematische Abläufe & transparente Verfahren • Bündelung der Kompetenzen • Stärkung der Arbeitszufriedenheit • Arbeit in kollegialen Teams • Entlastung durch effizientere Prozesse
Für Lernende:
• Besseres Eingehen auf Anforderungen und Bedürfnisse • Steigerung der Bildungsqualität • Orientierung & Sicherheit durch transparente Anforderungen & Verfahren der Lernbegleitung & Leistungsbewertung • Stärkung eigener Kompetenz durch Beteiligung an Schulentwicklungsaktivitäten • Mehr Transparenz in Bezug auf die Abläufe der Schule • Höhere Identifikation mit der Schule
Für Eltern und externe Partner:innen:
• Besseres Eingehen auf Anforderungen & Bedürfnisse • Mehr Transparenz in Bezug auf die Abläufe der Schule • Intensiverer Kontakt zur Schule durch Möglichkeit zur Mitwirkung & Partizipation • Entscheidungshilfe bei Schulwechsel • Geteilte Verantwortung für den Bildungsweg

Tab. 2: Nutzen von QM für verschiedene Interessengruppen[49]

48 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 11.
49 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 11–12.

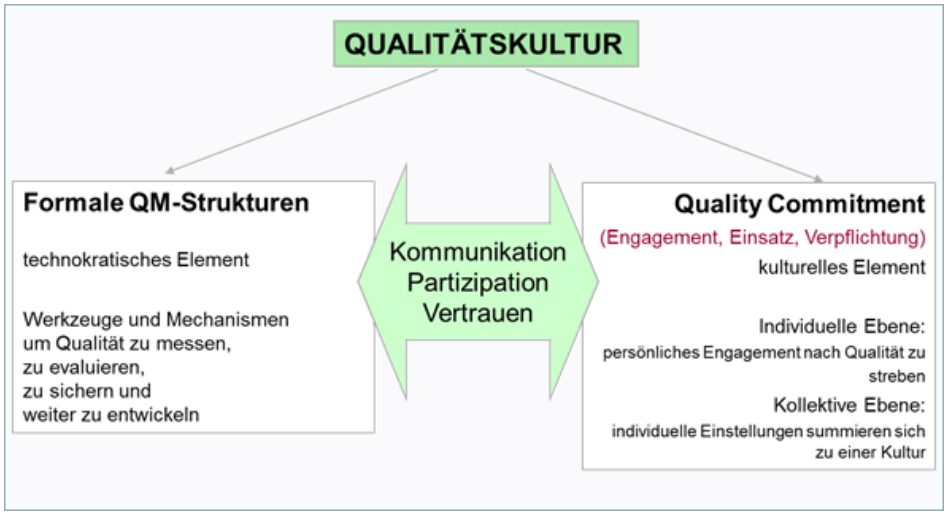

Abb. 5: Das Quality Culture Konzept der EUA nach Jonach/Gramlinger/Hartl (Jonach/Gramlinger/Hartl (2012), 3)

Das QM kann die Eigenverantwortung der Schule wirksam stärken, wenn sie – die Schulleitung gemeinsam mit allen Mitarbeiter:innen in der Schule – die Verantwortung für die Qualität der eigenen Arbeit übernimmt. Damit verbunden ist die Schaffung bzw. die Einigung auf gemeinsame qualitätsbezogene Werte, was wiederum Auswirkungen auf die Schulkultur hat.[50]

Im besten Fall bewirken die Einführung und wiederkehrende Nutzung und Weiterentwicklung der formalen Strukturen des QM eine Veränderung der informellen Strukturen, Regeln und Werte und wirken so auf die Organisationskultur.

Von der European University Association (EUA) und damit aus dem Hochschulbereich stammt das in Abbildung 5 dargestellte, 2006 publizierte Quality Culture Konzept, das von Jonach/Gramlinger/Hartl weiterentwickelt wurde. Mit den Begriffen Kommunikation, Partizipation und Vertrauen werden notwendige Faktoren für gelingendes QM eingeführt, die von vorneherein nicht unbedingt mit QM assoziiert werden.[51] Konkret geht es darum, die formale, technokratische Seite des QM mit der *kulturellen* Seite, in der Abbildung als Quality Commitment zusammengefasst, in Verbindung zu bringen. Förderlich sind diese Faktoren dann, wenn ausreichende und vor allem adäquate Kommunikationsstrukturen zum Thema Qualitätssicherung und -entwicklung zur Verfügung stehen; wenn möglichst viele Akteur:innen an der Schule in QM-Projekte und Prozesse eingebunden sind und die Schulleitung sich darum bemüht, das QM auf breiter Basis zu verankern (*Partizipation*); und wenn eine vertrauensbildende Fehlerkultur im Umgang mit Feedback und Evaluation an der Schule aufgebaut wird.[52]

---

50 Vgl. Reese/Sommerhoff (2018), 12–14.
51 Vgl. Jonach/Gramlinger/Hartl (2012), 2–3.
52 Vgl. Jonach/Gramlinger (2015), 308.

Nach Auffassung der Autorinnen und des Autors dieses Kapitels sollte das Ziel jedes schulischen Qualitätsmanagements die Etablierung einer kooperativen Schulkultur sein, die *möglichst viele mit ins Boot holt*. Essenziell für die Qualität der Organisation Schule ist nicht so sehr die einzelne Lehrerin bzw. der einzelne Lehrer alleine und ihr oder sein Unterricht; entscheidend ist das Zusammenspiel vieler Faktoren und Elemente (zu denen natürlich der Unterricht der Lehrenden ganz wesentlich gehört – aber nicht alleine). Das QM nimmt immer die gesamte Organisation, die gesamte Schule, die in ein Makro-System eingebettet ist, in den Blick und versucht, ein (Um-)Denken von der Prämisse: *Ich und mein Unterricht* hin zum gemeinsamen Anliegen: *Wir und unsere Schule* zu unterstützen und zu fördern.[53]

5.3 Qualitätsmanagement in der beruflichen Erstausbildung

Die berufliche Erstausbildung umfasst in Österreich traditionell zwei große Bereiche: die *vollzeitschulische Ausbildung* auf der Sekundarstufe II in den berufsbildenden mittleren und höheren Schulen (BMHS), die in der 9. Schulstufe beginnt, und die *duale Ausbildung* in den beiden Lernorten Ausbildungsbetrieb und Berufsschule, die nach der Vollendung der Schulpflicht, also nach der 9. Schulstufe, beginnt. Im Schuljahr 2022/23 waren somit beispielsweise 182.324 Schüler:innen in den BMHS[54] und 108.266 Lehrlinge (Stand 31.12.2023) im dualen System, von denen wiederum 5.869 in der überbetrieblichen Lehrlingsausbildung[55] (ÜBA) ausgebildet wurden.

Bezogen auf das QM ist der vollzeitschulische Teil klar geregelt: Für die Qualität in den 545 BMHS[56] sind unmittelbar die Schulen selbst und mittelbar das Bildungsministerium und die Schulaufsicht durch die entsprechenden Rahmenvorgaben und Zuständigkeiten verantwortlich. Auf das dafür entwickelte Qualitätsmanagementsystem QMS wird in der Folge (siehe Punkt 5.3.2) ausführlich eingegangen. In der Lehrlingsausbildung kommt im schulischen Teil der Ausbildung mit QMS das gleiche QM-System zum Einsatz. Davon mehr oder weniger unabhängig wurde für den betrieblichen (und quantitativ wesentlich umfangreicheren) Teil der dualen Ausbildung ein eigenes QM-System entwickelt (siehe dazu Punkt 5.3.3). An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass es in diesem Teil der Ausführungen gilt, vielmehr die Entwicklung von QM in der beruflichen Erstausbildung im Zeitverlauf darzustellen als diese kritisch aus verschiedenen Blickwinkeln zu diskutieren.

---

53 Vgl. Gramlinger/Jonach (2017), 16.
54 Datenbasis vgl. Statistik Austria (2023b).
55 Datenbasis vgl. WKO (2024).
56 Datenbasis vgl. Statistik Austria (2023a).

5.3.1 Die Entwicklung des QM in den berufsbildenden Schulen in Österreich – ein Rückblick in vier Phasen

Als die Entwicklung von QMS[57] im Jahr 2018 durch die Abteilung III/5 Qualitätsentwicklung und -sicherung des zuständigen Bildungsministeriums startete, hatte schulisches Qualitätsmanagement in Österreich bereits eine relativ lange Geschichte, die eng mit der Befassung auf europäischer Ebene in Verbindung stand und mit dieser an Tempo zugelegte. Die österreichischen Schulen verwendeten 2018 zwei verschiedene QM-Systeme, die bis zum Ende des Schuljahres 2020/2021 ihre Gültigkeit hatten. Das eine, QIBB (QualitätsInitiative BerufsBildung), betraf ausschließlich die berufsbildenden Schulen und war bereits seit 2004 mit dem Fokus auf Feedback und Evaluation im Einsatz. Das zweite QM-System – SQA (Schulqualität Allgemeinbildung) – war seit dem Schuljahr 2012/2013 an den allgemeinbildenden Schulen implementiert und stellte schwerpunktmäßig die Arbeit mit dem Schulentwicklungsplan in den Vordergrund. Die bereits dreißig Jahre umfassende Entwicklung des schulischen Qualitätsmanagements in Österreich – mit dem Hauptaugenmerk auf den berufsbildenden Schulen – kann in die im Folgenden skizzierten vier Phasen unterteilt werden.[58]

Erste Phase 1994–1999: Vereinzelte Pilotprojekte

Die erste Phase ist gekennzeichnet durch erste Projekte und die Bildung von Netzwerken. In dieser Phase wurden Projekte zum Thema Qualität an einzelnen Schulen initiiert und auch gefördert. 1995 wurde das Qualitätsnetzwerk für Berufsbildung (QN) als offenes System von der Sektion Berufsbildung des damaligen Unterrichtsministeriums mit dem Ziel ins Leben gerufen, Initiativen zur Verbesserung der Schulqualität an berufsbildenden Schulen zu unterstützen, wobei es der jeweiligen Schule überlassen war, ihre Philosophie bzw. Methode zu wählen. Die Schulen beschäftigten sich mit der Frage, welche QM-Modelle aus Industrie und Wirtschaft für ihre Zwecke geeignet wären. Als Kernziele von QN wurden Erfahrungsaustausch, Fortbildung und Information festgelegt.[59] Die Förderung von Bottom-up-Prozessen und die Arbeit am individuellen Schulstandort waren prioritär, die übergreifende Koordination oder Steuerung des Schulsystems über das Thema QM war zu diesem Zeitpunkt noch schwach ausgeprägt.[60]

Zweite Phase 1999–2004: Ein übergreifendes Angebot auf Systemebene

Diese Phase wurde 1999 mit der Qualitätsinitiative Qualität in Schule (Q.I.S.) begonnen und mit dem Beginn der Entwicklung von QIBB fünf Jahre später beendet. In dieser Zeit begann die Governance-Ebene, sich mit neuen Steuerungsformen für die Schule auseinanderzusetzen. Q.I.S. basierte auf qualitativen Ansätzen der OE und stellte die Arbeit

57 Die Abkürzung QMS steht für das Qualitätsmanagement für Schulen.
58 Vgl. für die Phasen 1–3 auch Gramlinger/Nimac/Jonach (2010), 187–192.
59 Vgl. Horschinegg (1999), 7.
60 Vgl. Altrichter/Heinrich (2007), 89.

am Schulprogramm am jeweiligen Schulstandort ins Zentrum. Und es war die erste Systeminitiative für alle österreichischen Schulen – allgemeinbildende und berufsbildende. Obwohl für Q.I.S., als sehr offenem Bottom-up-Ansatz, keine zusätzlichen Ressourcen für die Schulen zur Verfügung gestellt wurden, trug diese Initiative nicht unwesentlich zur Entwicklung eines Qualitätsbewusstseins in den Schulen bei.[61] Mit Q.I.S. wurden die ersten zentralen Instrumente für die Qualitätsarbeit an Schulen entwickelt, nämlich das Schulprogramm und die Evaluation. Wenngleich das mit Q.I.S. verfolgte Ziel, das neue Qualitätsdenken in der Breite umzusetzen, nicht in dem gewünschten Ausmaß erreicht werden konnte, wurden dennoch Weichen hinsichtlich der Rollenverschiebungen bzw. -veränderungen bestimmter Akteur:innen im System gelegt. Schulleiter:innen wurden zunehmend als initiative Manager:innen gesehen, die mit Hilfe neuer Managementinstrumente Entwicklungen stimulieren und steuern sollten: „Schulinternes Qualitätsmanagement sollte Rückmeldung und Orientierung für die Entwicklungsbemühungen geben und dadurch engere Möglichkeiten der internen Handlungskoordination schaffen."[62]

In dieser Phase wurde das Thema Qualität in der Berufsbildung erstmals auch auf europäischer Ebene aufgegriffen. Von 2002 bis 2004 wurde im Rahmen einer EU-Arbeitsgruppe der Common European Quality Assurance Framework (CQAF) entwickelt, der den EU-Mitgliedstaaten als Referenz für die Entwicklung eigener Qualitätsmanagementsysteme dienen sollte. Bereits in dieser Phase waren österreichische Vertreter:innen maßgeblich an den europäischen Entwicklungsarbeiten beteiligt. Auf nationaler Ebene wurde erstmals explizit im 2003 erschienenen Weißbuch *Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im österreichischen Schulsystem* darauf Bezug genommen: „Für das österreichische Schulsystem bedeutet dies, im Steuerungsprozess zwischen selbstständig agierenden Schulen, regionalen und nationalen Anforderungen an Bildungs- und Qualitätsstandards auch die Anforderungen im Rahmen der Union zu bewerten und zu integrieren."[63] Diese von der EU-Ebene kommenden Entwicklungen hatten einen nicht unwesentlichen Einfluss darauf, dass es mit QIBB für den Bereich der berufsbildenden Schulen zu einer Abspaltung von Q.I.S. kam.[64]

Dritte Phase 2004–2021: Zentrale Systemsteuerung

Die dritte Phase[65] hat 2004[66] mit der Entwicklung von QIBB begonnen. Gestartet ist QIBB mit dem Anspruch, Q.I.S. weiterzuentwickeln und damit eine bessere Adaptierung der notwendigen Qualitätsinstrumente an die Spezifika des berufsbildenden Schulwesens vorzunehmen. Die konzeptionellen Entwicklungsarbeiten für QIBB wurden im Bereich der höheren technischen und (kunst-)gewerblichen Schulen (HTL) begonnen und bereits im Herbst 2005 an den HTL und den HAK (kaufmännische Schulen) imple-

61 Vgl. Timischl (2006), 1.
62 Altrichter/Heinrich (2007), 87–88.
63 bm:bwk (2002), 36.
64 Vgl. Gramlinger/Nimac/Jonach (2010), 189.
65 Vgl. Gramlinger/Nimac/Jonach (2010), 189–192.
66 Im Bereich der Allgemeinbildung hat diese Phase erst später mit der Einführung von SQA 2012 begonnen, die 2. Phase hat dementsprechend länger gedauert.

mentiert. Bereits im Schuljahr 2006/2007 wurde die Initiative nahezu flächendeckend an den Schulstandorten aller BMHS in ganz Österreich umgesetzt. Die Berufsschulen folgten 2008. QIBB wurde jedoch relativ lange als Projekt geführt, ohne gesetzliche Verankerung und Verstetigung im System. Zwar weist Artikel 14, Absatz 5a des Bundes-Verfassungsgesetzes (B-VG) aus dem Jahr 2005 die Verpflichtung der österreichischen Schulen auf, „unter steter Sicherung und Weiterentwicklung bestmöglicher Qualität ein höchstmögliches Bildungsniveau" (Artikel 14 B-VG) zu sichern, aber erst im Jahr 2011 wurde das QM durch § 56(2) des SchUG als Aufgabe der Schulleitung verbindlich. Und das Bundes-Schulaufsichtsgesetz hat im § 18 die Einrichtung eines alle Ebenen der Schulverwaltung und die Schulen umfassenden QM verankert und die Aufgaben der Schulverwaltung darin normiert.

QIBB wurde von Beginn an parallel mit den Arbeiten in ENQA-VET (dem europäischen Netzwerk für Qualität in der Berufsbildung – European Network for Quality Assurance in Vocational Education and Training) und später in EQAVET entwickelt, wodurch es eine ausgezeichnete Passung mit der 2009 erschienenen Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aufwies[67] und immer als Best-Practice-Beispiel gegolten hat. Diese kurz als *EQA-VET Recommendation* bezeichnete Empfehlung aus 2009 forderte die Mitgliedstaaten auch zur Einrichtung eines „national reference points"[68] auf, was Österreich noch vor dem Inkrafttreten der Empfehlung umgesetzt hat. Im Oktober 2007 wurde AR-QA-VET, die Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung, auf Initiative des Bildungsministeriums gegründet und beim OeAD institutionell verankert.

Mit QIBB als schulischem QM-System der berufsbildenden Schulen arbeiteten rund 700 Schulen in Österreich. Ein besonderer Fokus wurde auf Evaluation und Feedback gesetzt. Auf Basis der eigenen QIBB- Evaluationsplattform waren die berufsbildenden Schulen dazu angehalten, sich intensiv mit ihren eigens gewonnenen Daten und Evaluationsergebnissen zu befassen. Bei der 6. Qualitätsnetzwerk-Konferenz (QNWK) im Jahr 2014 wurde anlässlich von *10 Jahre QIBB* an sogenannten Quality Tables eine Bestandsaufnahme mit den rund 170 Teilnehmenden aus ganz Österreich vorgenommen. Auf die Frage, was die österreichischen berufsbildenden Schulen in ihrer Qualitätsarbeit in den zehn Jahren erreicht haben, wurde als gelungen bezeichnet: das Denken im Regelkreis, verbesserte Kommunikationsstrukturen in und zwischen den Schulen, die Strukturen für die Qualitätsarbeit in QIBB und der Aufbau einer Feedback-Kultur. Drei Jahre danach wurde QIBB in Form einer groß angelegten Meta-Analyse durch Karl Wilbers von der Universität Erlangen-Nürnberg umfassend evaluiert. Basierend auf den zentralen Ergebnissen der von ihm durchgeführten *Meta-Evaluation*[69] resümiert Wilbers: „Insgesamt zeigt sich QIBB als gut eingeführtes Qualitätsmanagement, das vom vielfältigen Engagement getragen wird, das jedoch auch eine Reihe von Möglichkeiten und Notwen-

67 Vgl. EQAVET, Network Members (o.J.).
68 EU-Parlament und Rat (2009), 3.
69 Diese Ergebnisse sind auch auf der QIBB-Webpage in der Lang- und in einer Kurzform veröffentlicht worden (vgl. zur QIBB Meta-Analyse z.B. Wilber 2017).

digkeiten für die Weiterentwicklung beinhaltet."[70] Dass diese Weiterentwicklung in der empfohlenen Form nicht mehr erfolgen konnte, liegt an den gesetzlichen Änderungen, die das Bildungsreformgesetz mit dem *Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz (BD-EG)* mit sich brachte.[71] Das mit 1.1.2019 in Kraft getretene BD-EG[72] regelt u.a. das Qualitätsmanagement für alle Schulen in Österreich neu und sieht die Überführung der beiden bisherigen QM-Systeme in ein gemeinsames System für die Allgemein- und die Berufsbildung vor.

Vierte Phase: Zusammenführung zu einem gemeinsamen QM-System der Allgemein- und Berufsbildung

Die vierte, aktuelle Phase wurde 2018 mit den Vorbereitungs-, Entwicklungs- und Pilotierungsarbeiten für das neue Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) eingeleitet, welches schließlich 2021 an allen österreichischen Schulen eingeführt wurde. Hierbei handelt es sich um eine Weiterentwicklung der bis dahin bestehenden QM-Systeme QIBB und SQA. Verstärkt wurde der Fokus auf die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung und die einzelnen Lehrenden- und Lehrenden-Teams, etwa indem qualitätsgesicherte Instrumente für die Unterrichtsentwicklung umfassend angeboten werden.

In einem ersten Schritt der Implementierung von QMS wurde der Qualitätsrahmen für Schulen (QR) als gemeinsame und verbindliche inhaltliche Grundlage mit 01.01.2021 in Kraft gesetzt. Zu diesem Zeitpunkt ging auch die Website *www.qms.at* online. Im Zuge von QMS erweiterte auch die seit Oktober 2007 im europäischen Netzwerk EQAVET als nationaler Knotenpunkt eingerichtete Referenzstelle ARQA-VET ihre Ausrichtung auf den Bereich der Allgemein- und Berufsbildung und wurde im Jänner 2021 in *RQB, die Referenzstelle für Qualität in der Allgemein- und Berufsbildung,* umbenannt. Die Referenzstelle arbeitet weiterhin im europäischen Netzwerk durch die Umsetzung des Arbeitsprogramms von EQAVET und die aktive Teilnahme an regelmäßigen Treffen, Arbeitsgruppen und Projekten sowie die Dissemination von Ergebnissen aus dem europäischen Netzwerk nach Österreich und umgekehrt mit. Sie vernetzt nationale und europäische Stakeholder miteinander und ist in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung III/5 des zuständigen Bildungsministeriums als Support-Struktur für QMS tätig.

Im zweiten Implementierungsschritt kam es mit Beginn des Schuljahres 2021/2022 zur offiziellen Einführung von QMS als neuem QM-System und der Ablösung der beiden Vorgängermodelle SQA und QIBB. Dieser Schritt umfasste die Ausarbeitung der zentralen QMS-Instrumente an den Schulen, wie etwa die Erstellung des Schulentwicklungsplans und die Beschäftigung mit den eigenen pädagogischen Leitvorstellungen. Dazu begleitend wurden für die seit dem Schuljahr 2022/2023 regelmäßig durchzuführenden internen Schulevaluationen und Feedbacks das Länderportal der *digitalen Evaluations- und Schulentwicklungsplattform IQES Österreich* ausgerollt – zwischen September und Dezember 2021 bekamen mehr als 5.000 Schulen die Zugangs- und Administrationsrech-

[70] Wilbers (2017), 5.
[71] Vgl. Bildungsreformgesetz (2017).
[72] Vgl. Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz (2017).

te dafür. Zum gleichen Zeitpunkt wurden auch die Qualifizierungsmaßnahmen mit den beiden Multiplikator:innengruppen der Qualitäts-Regionalkoordinator:innen (Q-RK) und der Lehrenden an Pädagogischen Hochschulen abgeschlossen und die bundesweiten Netzwerke nahmen aktiv ihre Arbeit auf, um für die Schulen gezielte Unterstützungsangebote bei der Einführung von QMS bereitstellen zu können. Für die Schulleitungen wurde im Wintersemester 2021/2022 eine verbindliche eintägige Informations- und Qualifizierungsveranstaltung von den Pädagogischen Hochschulen in Abstimmung mit den Bildungsdirektionen österreichweit durchgeführt.

Mit der schrittweisen Einführung des Q-Handbuchs ab dem Schuljahr 2023/24 als Arbeitsinstrument zur Sammlung aller wichtigen Dokumente und Prozesse einer Schule standen im dritten und finalen Implementierungsschritt alle relevanten Instrumente im QMS für Schulleitung, Lehrende und Lehrenden-Teams zur Verfügung. Damit wurde die Umstellung abgeschlossen und QMS in den Regelbetrieb übergeführt. Zusammenfassend gibt Tabelle 3 eine Übersicht über die bisher wichtigen Umsetzungs- und Implementierungsschritte für QMS, das Qualitätsmanagementsystem für Schulen.

Jahr	Bisher (Stand: Herbst 2024) wichtige Umsetzungs- und Implementierungsschritte für QMS
2017	Beschluss Bildungsreformgesetz (BRG 2017) mit Neuerungen zu Schulautonomie und Qualitätsmanagement
2018–2020	Entwicklung eines Qualitätsrahmens für Schulen, Konzeption von QMS und Programmierung einer öffentlich zugänglichen Informationsseite
Dezember 2020	Gesetzliche Verankerung von QMS als gemeinsames und verpflichtendes Qualitätsmanagement für alle Schulen in Österreich
Jänner 2021	Inkrafttreten des Qualitätsrahmens für Schulen (QR) und Veröffentlichung der Website *www.qms.at* Finalisierung der Aufgabenprofile für die Qualitätsverantwortlichen (Schulleitung, Q-SK, Lehrende und Lehrenden-Teams, Q-RK) Überführung von ARQA-VET in die österreichische Referenzstelle für Qualität in der Allgemein- und Berufsbildung (RQB)
Jänner bis September 2021	Implementierungsphase 1: Einführung des Qualitätsrahmens für Schulen (QR) und Durchführung der schulinternen Qualitätseinschätzung (siQe) zur Unterstützung einer kritischen Bestandsaufnahme des QR an den Schulen Ablauf einer neunmonatigen Qualifizierung der Qualitäts-Regionalkoordinator:innen (Q-RK) Kick-off und Etablierung eines Netzwerks von Lehrenden der Pädagogischen Hochschule zu Ausbau und Weiterentwicklung der QMS-spezifischen Aus-, Fort- und Weiterbildung
September 2021	Konstituierung der Resonanzgruppe als wissenschaftliche Expertise zur Begleitung der Umsetzung und Weiterentwicklung von QMS
September 2021 bis Juni 2023	Implementierungsphase 2: Zentrale Einführung und Umsetzung von QMS und den QMS-Instrumenten (z.B. Pädagogische Leitvorstellungen und Schulentwicklungsplan) an den Schulen Umstellung auf das in Verbindung mit dem Schulentwicklungsplan angepasste dreijährige Intervall des Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächs (BZG)
September 2021 bis Februar 2022	Einführung des Länderportals der digitalen Evaluations- und Schulentwicklungsplattform IQES Österreich und gestaffelte Freischaltung der Zugänge aller Schulen in Österreich

Jahr	Bisher (Stand: Herbst 2024) wichtige Umsetzungs- und Implementierungsschritte für QMS
April 2022	Gesetzliche Verankerung von regelmäßig (jährlich) stattfindendem Feedback und interner Evaluation entsprechend der Festlegung im Schulentwicklungsplan mit dem Schuljahr 2022/2023
September 2022	Start der Pilotierung des Hochschullehrgangs *Qualitätsmanagement in Schulen (für Q-SK)* an vier ausgewählten Pädagogischen Hochschulen
März 2023	Österreichisches EQAVET Peer-Review zu QMS
September 2023	Implementierungsphase 3: Einführung und schrittweiser Aufbau des Q-Handbuchs als zentrales Arbeitsinstrument des Dokumenten- und Prozessmanagements an den Schulen

Tab. 3: Zentrale Umsetzungs- und Implementierungsschritte des QMS (Qualitätsmanagement für Schulen)

In Tabelle 3 werden zusammenfassend die Entwicklungen von QMS mit Start im Jahr 2018 bis zur dritten Implementierungsphase dargestellt. Wie die Aufführungen in diesem Teil des Kapitels zeigen, kann das österreichische Schulsystem auf eine relativ lange Geschichte (ca. dreißig Jahre) der Qualitätsentwicklung und -sicherung im Bildungsbereich blicken. QMS ist nun das Qualitätsmanagementsystem für Schulen – ein *gemeinsames* Qualitätsmanagementsystem für *alle* Schulen in Österreich.

5.3.2 QMS – das Qualitätsmanagementsystem für Schulen in Österreich

In diesem Kapitel werden das Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) und dessen Grundprinzipien sowie zentrale Elemente beschrieben. Mit dem Anspruch, dass Schulen Entwicklungsprozesse zielgerichtet, systematisch und evidenzorientiert voranbringen und qualitätsvollen Unterricht sicherstellen, wurde QMS – das Qualitätsmanagementsystem für Schulen – auf der Grundlage und Vorgabe der Bildungsreformgesetzgebung 2017[73] entwickelt und wird seit dem Schuljahr 2021/22 österreichweit an allen Schulen in ganz Österreich – also auch an den berufsbildenden Schulen – umgesetzt. Die österreichische Bildungsreform 2017 regelt die Umsetzung einer neuen Governance-Struktur im österreichischen Bildungswesen – dies umfasst etwa die Neuordnung zu einer gemeinsamen, einheitlichen Schulverwaltung und Bildungsbehörde (den sogenannten Bildungsdirektionen) in den Bundesländern. Sie beinhaltet die Weiterentwicklung der bisher schulartenspezifischen Steuerung zu einer regional organisierten Schulaufsicht (Etablierung von Bildungsregionen als neuen Steuerungsebenen) samt regionalem Qualitätsmanagement, um in geeigneter Weise den im Rahmen der Bildungsreform 2017 erweiterten und neu geschaffenen Handlungs- und Gestaltungsfreiräumen der Einzelschulen (Schulautonomie[74]) entsprechen zu können. Eine solche nun schulartenübergreifende Steuerung der Schulen erfordert ein für alle Schulen und Schularten einheitliches QM-System.

[73] Vgl. Bildungsreformgesetz (2017).
[74] Vgl. BMBWF (o.J).

Konkret wird das Qualitätsmanagement im Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz (BD-EG)[75] und dem darin enthaltenen § 5 (der Bildungscontrollingverordnung) behandelt, welcher die schulartenübergreifende und flächendeckende Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsrahmens für Schulen, die Einführung eines Bildungsmonitorings und periodischen Planungs- und Berichtswesens mit Bilanz und Zielvereinbarungsgesprächen sowie die Bereitstellung von Instrumenten für die verpflichtend durchzuführende Selbstevaluation der Schulen und die Implementierung eines Qualitätsaudits (externe Schulevaluation) vorsieht. Die Entwicklung und Gesamtkoordination von QMS als österreichweit gemeinsames und schulartenübergreifendes Qualitätsmanagementsystem, das alle Schularten adressiert, wird seit dem Jahr 2018 von der Abteilung III/5 des zuständigen Bildungsministeriums verantwortet und dabei durch die Referenzstelle für Qualität in der Allgemein- und Berufsbildung (OeAD | RQB) unterstützt.

Das QMS verfolgt das übergeordnete Ziel, für Lernende die bestmöglichen Bedingungen in Schule und Unterricht zu schaffen, und trägt der Tatsache Rechnung, dass Schulleitung, Lehrende und Lehrenden-Teams gemeinsam die Verantwortung für guten Unterricht und gute Schule tragen. Entsprechend versteht QMS schulisches Qualitätsmanagement als Zusammenspiel dieser Akteursgruppen. Qualitätsmanagement an der Schule ist nicht die Aufgabe einer Einzelperson wie der Schulleitung oder der Qualitäts-Schulkoordinator:innen (Q-SK), sondern Qualität geht alle an, jede einzelne Lehrerin und jeden einzelnen Lehrer. Dies erfordert die Bereitschaft zu mehr Koordination und Austausch zwischen den Lehrenden und setzt eine höhere Verbindlichkeit, mehr Transparenz und die Verständigung auf gemeinsame Werte und Ziele voraus. Für die Akteur:innen auf Schulebene liegen gesonderte Aufgabenprofile vor, die ihre Aufgaben und Zuständigkeiten transparent darstellen und zur Orientierung und Klärung ihrer jeweiligen Rolle dienen. Diese können über *www.qms.at* eingesehen und heruntergeladen werden. Konkret sind die *QMS Aufgabenprofile*[76] für die folgenden Akteursgruppen verfügbar:

- *Schulleitung*[77]: Der Schulleitung obliegt die strategische Planung und Steuerung des QM der Schule, sie sorgt für eine systematische, evidenzorientierte Qualitätsentwicklung und -sicherung. In ihrer Führungsverantwortung befindet sich die fortlaufende Schulentwicklung, bestehend aus Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. Ohne ihr Engagement kann Qualität weder entwickelt noch gesichert werden. Sie trägt dafür Sorge, dass das Qualitätsmanagement den Unterricht erreicht und dem Lernen der Schüler:innen zugutekommt. Mit ihrer nach außen hin sichtbaren Haltung und Vorbildwirkung trägt sie wesentlich zu einer qualitäts- und entwicklungsorientierten Schulkultur bei.
- *Qualitäts-Schulkoordinator:innen (Q-SK):* Q-SK übernehmen im Unterschied zur Schulleitung unterstützende, operative Aufgaben für das QM der Schule in Teilver-

[75] Vgl. Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz (2017).
[76] Vgl. QMS, Akteurinnen und Akteure (o.J.).
[77] Ergänzend werden die Rolle und grundlegenden Aufgaben der Schulleitung an den Schulen ausführlich im Schulleitungsprofil (vgl. BMBWF 2019) beschrieben.

antwortung. Sie sind Teil des Lehrpersonals der Schule und werden von der Schulleitung in dieser Funktion eingesetzt. Q-SK arbeiten hinsichtlich des QM im Auftrag der Schulleitung eng mit dieser zusammen und stehen ihr sowie den Lehrenden der Schule als Ansprechpersonen bei Fragen zu QMS zur Verfügung.

- *Lehrende und Lehrenden-Teams:* Neu in QMS ist ein eigenes Aufgabenprofil für die einzelnen Lehrenden und Lehrenden-Teams, die für ihren eigenen Unterricht verantwortlich sind. Die Instrumente von QMS sowie der regelmäßige Austausch und die professionelle Zusammenarbeit im Kollegium und im Team unterstützen sie in dieser Aufgabe. Die Lehrenden involvieren und beteiligen sich aktiv an der Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schule, etwa durch ihre Arbeit in Schulentwicklungsprojekten. Sie können in vielfältiger Weise in Teams zusammenarbeiten, beispielsweise in formellen Jahrgangs-, Klassen- und Fachgruppenteams sowie in temporären Projektteams. Die vorliegenden Teamstrukturen sind an jeder Schule in spezifischer Weise ausgeformt.
- *Qualitäts-Regionalkoordinator:innen (Q-RK):* Die Q-RK übernehmen eine regionale Unterstützungsfunktion und sind an die Bildungsdirektionen der Bundesländer angebunden. Rund 40 Q-RK arbeiten als Multiplikator:innen in den neu eingerichteten aktuell 31 Bildungsregionen in Österreich. Sie unterstützen in Abstimmung mit der zuständigen Abteilungsleitung der Bildungsregion (Schulaufsicht) die Q-SK *aller* Schularten bei der Implementierung und Umsetzung von QMS.

Im Unterschied zu den Q-RK begleiten und unterstützen die die regionalen Teams der Schulaufsicht bildenden *Schulqualitätsmanager:innen (SQM)* die Schulleitungen beim Aufbau und der Umsetzung des schulischen QM-Systems. Ihre Aufgaben sind in der Verordnung betreffend das Schulqualitätsmanagement (SQM-VO, §§ 5-12)[78] geregelt und weisen enge Bezüge zu QMS auf.

Eine weitere Unterstützung bieten zudem die Pädagogischen Hochschulen im Bereich der QMS-spezifischen Fort- und Weiterbildung sowie im Bereich der Schulentwicklungsberatung. Ähnlich wie die Q-RK sind auch rund 50 Lehrende der Pädagogischen Hochschulen zum gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch über QMS-Themen und entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote in einem bundesweiten Netzwerk eingebunden. Hervorzuheben sind dabei die zwischen 2020 und 2022 im Rahmen einer Arbeitsgruppe von vier Pädagogischen Hochschulen erarbeiteten Curricula für die Umsetzung von dreisemestrigen *Hochschullehrgängen (HLG) für Qualitätsmanagement in Schulen* (10 bis 12 ECTS)[79]. Die Hochschullehrgänge richten sich an bereits tätige und zukünftige Q-SK und stellen ein Professionalisierungsangebot dar, um gezielt auf die Tätigkeit und Aufgaben als Q-SK vorzubereiten.

---

78 Vgl. SQM-VO (2019).

79 Für eine Übersicht über die aktuellen Angebote von Hochschullehrgängen siehe: *www.qms.at/ueber-qms/akteurinnen-und-akteure/aus-fort-weiterbildung*

Abb. 6: Der Qualitätskreislauf in QMS
(QMS, Qualitätskreislauf (o.J.))

Der Qualitätskreislauf

Wie in fast allen QM-Systemen stellt auch im QMS der *Qualitätsregelkreis* (PDCA-Zyklus: *plan – do – check – act*) das grundlegende methodische Prinzip für den systematischen Prozess der Qualitätsverbesserung dar und hilft der Schulleitung, den Lehrenden-Teams und einzelnen Lehrenden dabei, Schule und Unterricht laufend zu überprüfen und zu verbessern. Dieser Qualitätskreislauf mit den vier Phasen *Planen – Durchführen – Überprüfen – Schlussfolgern* (siehe Abbildung 6) versteht sich als fortlaufender, d.h. sich wiederholender und nie endender Prozess der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Die letzte Phase mündet dabei wieder in eine neue erste Phase:

- *Planen*: In der Planungsphase werden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung (Projekte und Prozesse) entwickelt und sorgfältig geplant.
- *Durchführen*: Im Anschluss werden die geplanten Maßnahmen möglichst professionell und effizient umgesetzt.
- *Überprüfen*: In der nächsten Phase wird systematisch überprüft und evaluiert, ob die in der Planungsphase definierten Maßnahmen und deren Umsetzung zu den erhofften Ergebnissen geführt haben und die Ziele damit erreicht wurden.
- *Schlussfolgern:* In der letzten Phase erfolgen auf Grundlage dieser Ergebnisse konkrete Schlussfolgerungen in Bezug auf die Maßnahmen. Die Maßnahmen können etwa beendet, korrigiert oder – mit denselben oder modifizierten Zielen – weitergeführt werden.

Im Anschluss beginnt der Kreislauf von Neuem.

Auf *www.qms.at* ist ein kurzes Erklärvideo zum Qualitätskreislauf abrufbar: *https://www.qms.at/ueber-qms/qualitaetskreislauf#erklaervideoqualitaetskreislauf*

Neuheiten von QMS im Vergleich zu Vorgängermodellen QIBB & SQA

Wie bereits in Punkt 5.3.1 ausgeführt, weist schulisches Qualitätsmanagement in Österreich bereits eine längere Geschichte auf und QMS knüpft an die bereits vorhandene Expertise, das Know-how und die Erfahrungen der Vorgängermodelle aus der Allgemeinbildung (SQA) und der Berufsbildung (QIBB) an. QMS integriert Kernelemente aus beiden Vorgängermodellen und stellt somit eine Weiterentwicklung dessen dar, was bereits in SQA und QIBB von den Grundsätzen her angelegt war. Im Unterschied zu den Vorgängermodellen werden allerdings in einigen Bereichen gezielt neue Schwerpunkte wie folgt gesetzt:

- Der Fokus liegt nun vermehrt auf der unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung. Das QMS stellt die Qualitätsentwicklung von Lern- und Lehrprozessen konsequent in den Mittelpunkt des Qualitätsmanagements, indem Lehrenden geeignete und qualitätsgesicherte Instrumente und Materialien für die Unterrichtsentwicklung angeboten werden. Im zugrundeliegenden QMS-Modell werden die Ebenen der einzelnen Lehrenden und der Lehrenden-Teams explizit ausgewiesen.[80]
- Im Zuge von QMS soll das *evidenzbasierte Handeln* – das Handeln auf Basis von Daten und Indikatoren – zur Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule gestärkt werden. Entscheidungen in Bezug auf die Unterrichts- und Schulentwicklung sollen nicht zufällig oder unsystematisch getroffen werden, sondern auf der Grundlage von Evidenzen und Informationen, die mittlerweile in großer Vielfalt zur Verfügung stehen. Im QMS-Modell sind die verfügbaren Datenquellen verortet und allen Akteursebenen zugewiesen (z.B. Daten aus der internen und externen Schulevaluation und dem Bildungsmonitoring, Feedbackdaten oder unterrichtsintegrierte Daten).
- Die regelmäßige Durchführung von Evaluation und Feedback spielt im QMS eine zentrale Rolle. Im Vergleich zu den Vorgängersystemen bietet QMS den Schulen eine größere Entscheidungsfreiheit darüber, was und wie sie evaluieren möchten, weil die Schulen ihre Entwicklungsziele selbst definieren (müssen). Zur Unterstützung der Schulen wurde das Österreichportal der digitalen Evaluations- und Schulentwicklungsplattform IQES online[81] entwickelt. Die Plattform bietet eine umfangreiche Auswahl an Evaluations- und Feedbackinstrumenten, die den Dimensionen des Qualitätsrahmens für Schulen zugeordnet sind und von den Schulen einfach über IQES Österreich eingesetzt werden können.
- Die Vorgängermodelle von QMS fokussierten besonders die Arbeit mit und in Schulentwicklungsprojekten. Schulen sind allerdings nicht nur gefordert, innovati-

[80] Vgl. Wilbers (2021).
[81] Vgl. Brägger/Posse (2021).

ve Schulentwicklung zu betreiben, sie müssen auch für die Qualitätssicherung von Standardaufgaben (z.B. die Durchführung von abschließenden Prüfungen, die Organisation der Elternarbeit) sorgen. Das *Dokumenten- und Prozessmanagement* und die dafür zur Verfügung gestellten Instrumente wie das Q-Handbuch sollen Schulen dabei unterstützen, regelmäßig wiederkehrende Aufgaben mit Hilfe von Prozessbeschreibungen bzw. Checklisten systematisch und transparent zu organisieren.[82]

Qualitätsrahmen für Schulen (QR) als inhaltliche Basis von QMS und verbindliches Referenzsystem von Schulqualität in Österreich

Jedes umfassende QM-System benötigt ein *Referenzsystem*, auf das es ausgerichtet ist und das definiert, was unter Qualität zu verstehen ist.[83] Ein solches zeigt klar auf, in welche Richtung sich Organisationen entwickeln sollen. Im QMS bildet eine solche inhaltliche Basis für das an den Schulen einzurichtende Qualitätsmanagement der *Qualitätsrahmen für Schulen* (QR, siehe Abbildung 7). Er beschreibt die wesentlichen Merkmale von Schulqualität und trägt auf allen Ebenen des Schulsystems zu einem gemeinsamen Verständnis über wesentliche Merkmale von gutem Unterricht und guter Schule bei.[84] Der QR für Schulen richtet sich an Schulleitungen, an Lehrende, Schulpartner:innen, aber auch an die Bildungsverwaltung und gilt als verbindlicher, gemeinsamer Bezugsrahmen für alle Schulen und alle Schularten in ganz Österreich. Sämtliche Instrumente und Maßnahmen im QMS beziehen sich auf den QR, der als Orientierung für eine erfolgreiche Schul- und Unterrichtsentwicklung dient.

In seiner Grundstruktur besteht der QR für Schulen aus vier *Prozessdimensionen* und einer *Ergebnis- und Wirkungsdimension*. Die Prozessdimensionen heißen *Qualitätsmanagement, Führen und Leiten, Lernen und Lehren und Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen*. Sie beschreiben anhand von Kriterien, wie gute Prozesse an Schulen idealerweise ablaufen. Die Ergebnis- und Wirkungsdimension bezieht sich auf die intendierten Ergebnisse und Wirkungen, die idealerweise am Ende aus der professionellen Gestaltung der Prozesse resultieren. Eine zentrale und besondere Rolle nimmt die Qualitätsdimension *Lernen und Lehren* ein – sie bildet die Kerndimension von Schule und Unterricht ab und beschreibt konkret die darin stattfindenden Lehr- und Lernprozesse. Der Dimension *Qualitätsmanagement* kommt eine übergeordnete Funktion zu, da sie den Blick auf die Steuerung der Qualitätsentwicklung in den anderen Qualitätsdimensionen richtet. Die Qualitätsdimension *Führen und Leiten* richtet sich speziell an die Schulleitung und behandelt Qualitätsaspekte, wie deren Führungshandeln sowie die Personalauswahl und -entwicklung. Jede Qualitätsdimension ist in einzelne Qualitätsbereiche untergliedert

82 Vgl. Wagner-Herrbach (2021).
83 Vgl. Gramlinger/Jonach (2022), 98.
84 Der Qualitätsrahmen für Schulen (QR) wurde auf der rechtlichen Grundlage des im Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz (BD-EG) und dem darin enthaltenen § 5 (Bildungscontrolling) entwickelt, welcher die Definition und Beschreibung von Schulqualität einschließlich einer qualitätsvollen Lern- und Freizeitbetreuung an ganztägigen Schulformen unter Verwendung von operationalisierbaren Kriterien und Indikatoren in Form eines Qualitätsrahmens für Schulen vorsieht.

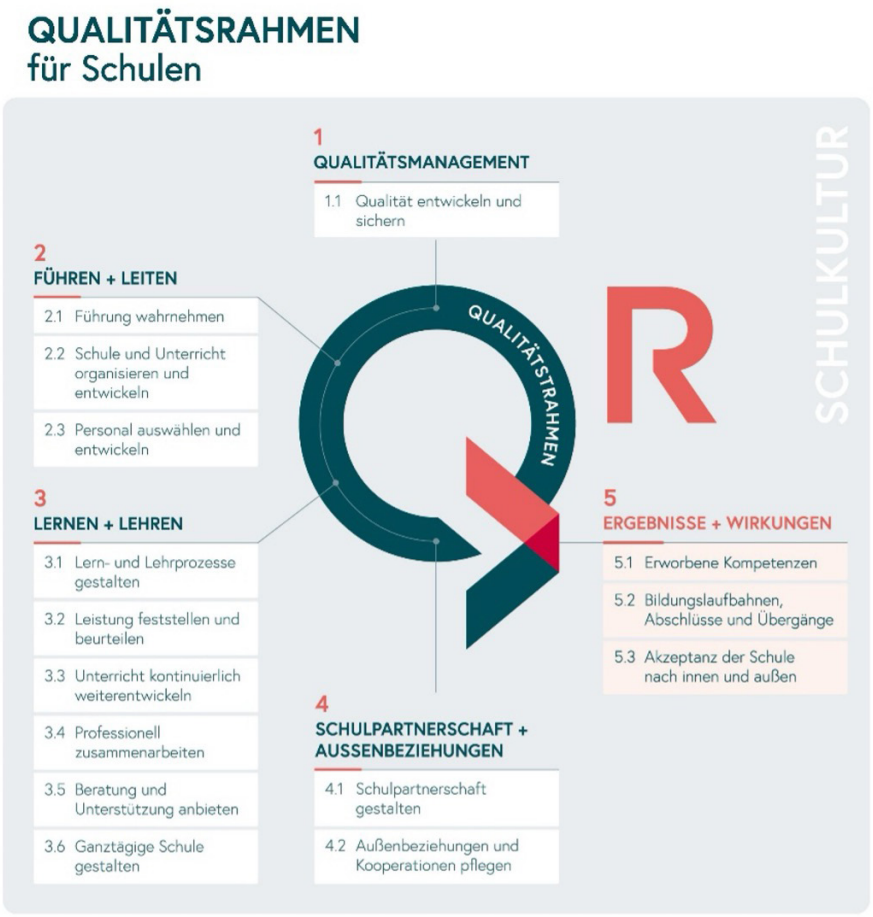

Abb. 7: Die Struktur des Qualitätsrahmens für Schulen (QR)
(QMS, Qualitätsrahmen (o.J.))

und enthält Qualitätskriterien, die genau beschreiben, welche Qualitätsvorstellungen im Detail damit verbunden sind und wie Schule und Unterricht aussehen sollen. Insgesamt umfasst der QR für Schulen 167 Qualitätskriterien. Es geht jedoch nicht darum, dass jede Schule allen im Qualitätsrahmen für Schulen genannten Kriterien der Schul- und Unterrichtsqualität zu jedem Zeitpunkt und in vollem Ausmaß entspricht, sondern die Kriterien dienen als inhaltliche Orientierungshilfe für die Qualitätsarbeit an den Standorten.

Inhaltlich entsprechen die Qualitätskriterien den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Bildungsforschung zu Schul- und Unterrichtsqualität und geben diese wieder. Die Entwicklung des Qualitätsrahmens für Schulen erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren unter Einbindung von Praktiker:innen aus allen Ebenen des Schulwesens sowie von Wissenschafter:innen.

Der QR für Schulen ist per Erlass im Jänner 2021 in Kraft getreten. Als Unterstützung der Schulen bei der Auseinandersetzung mit dem QR wurde das Verfahren der *schulinternen Qualitätseinschätzung (siQe)* entwickelt. Dabei wurden von den Lehrenden und der Schulleitung bzw. Schulclusterleitung individuelle Einschätzungen der eigenen Arbeit am Standort in Bezug auf die im Qualitätsrahmen für Schulen genannten Qualitätsbereiche vorgenommen und im Anschluss auf Schulebene zu einem aggregierten Ergebnis (Gesamtergebnis der Schule) zusammengeführt. Es handelt sich um eine Globaleinschätzung, wie gut die Arbeit im jeweiligen Qualitätsbereich insgesamt betrachtet an der Schule gelingt.

> „siQe dient der Bestandsaufnahme: Schulleitung und Lehrende verschaffen sich – entlang der Kriterien des QR und in der gemeinsamen Diskussion im Rahmen einer Konferenz – ein Bild davon, wo sie ihre Schule in Bezug auf Schulqualität sehen. Das Ergebnis dieser schulinternen Einschätzung wird in der Folge in die weitere Qualitätsarbeit integriert."[85]

Beispielsweise werden Entwicklungsfelder daraus abgeleitet und Vereinbarungen über die Weiterarbeit an der Schulqualität getroffen. Idealerweise führen die identifizierten Entwicklungsfelder im systematischen Qualitätsmanagement zu Schulentwicklungszielen und Maßnahmen, die im Schulentwicklungsplan verankert werden. Die Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Ziele und Maßnahmen erfolgt mit Hilfe der weiteren QMS-Instrumente.

Auf dem Länderportal IQES Österreich (*www.iqesonline.net/at*) stehen Instrumente der internen Schulevaluation zur Verfügung, um bei Bedarf Entwicklungsfelder weiterführend und vertiefend zu analysieren. Hier sind auch die Online- und Paper-Pencil-Version des siQe-Verfahrens zu finden (*https://www.iqesonline.net/at/siqe/*). siQe kann flexibel und beliebig oft eingesetzt werden, um den Stand der Qualitätsentwicklung an der Schule zu reflektieren, und ist insbesondere anlässlich eines Wechsels der Schulleitung und vor der Erstellung eines neuen Schulentwicklungsplans im Zuge einer neuen dreijährigen Qualitätsentwicklungsperiode zu empfehlen.

Architektur von QMS – das QMS-Modell

Das QMS ist entlang eines klar strukturierten Erklärungsmodells aufgebaut, das die Elemente und die Akteur:innen in Form einer Matrix miteinander in Beziehung setzt (siehe Abbildung 8) und mit Hilfe dieser Matrix das *QMS-Modell* grafisch erklärt. Im Erklärungsmodell werden die Zusammenhänge im QMS verdeutlicht und es wird ersichtlich, wie die unterschiedlichen Gruppen der schulischen Akteur:innen mit den Aktivitäten und Instrumenten in Verbindung stehen. Im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen immer die Lernenden. Sie sollen an ihrer Schule die bestmöglichen Bedingungen für Bildung und Lernen vorfinden.

Die inhaltliche Grundlage und den zentralen Bezugspunkt für die Umsetzung und Ausgestaltung von QMS bildet dabei der Qualitätsrahmen für Schulen. In QMS werden

[85] QMS, QMS im Überblick (2022), 8.

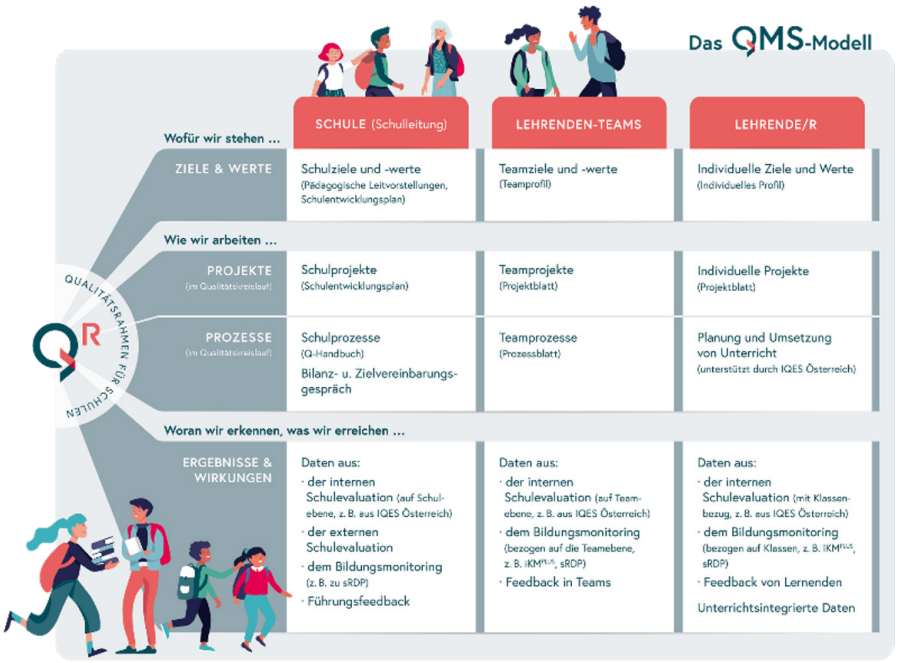

Abb. 8: Das QMS-Modell
(QMS, QMS-Modell und Instrumente (o.J.))

drei Gruppen an schulischen Hauptakteur:innen unterschieden,[86] deren spezifische Aufgaben und Funktionen in Aufgabenprofilen wie folgt beschrieben werden:

- Schulleitung als Repräsentant:in der Organisation Schule
- Lehrenden-Teams, darunter werden bereits bestehende Teams an den Schulen (z.B. Jahrgangsteams, Fachteams, Qualitätsteams) verstanden
- einzelne Lehrende

Die Abbildung der Akteursgruppen in den drei Spalten verdeutlicht, dass Qualitätsentwicklung und -sicherung nicht nur eine Aufgabe der Schulleitung ist, sondern auch die Aufgabe von Lehrenden-Teams und einzelnen Lehrenden. Sie alle sind gemeinsam für die Qualität der Schule und des Unterrichts verantwortlich. Ihre systematische Qualitätsarbeit wird im QMS-Modell vertikal in den Zeilen der Matrix durch die folgenden Aktivitäten beschrieben:

- **Ziele & Werte:** Die Akteursgruppen benennen ihre Ziele und Werte für ihre Arbeit (*Wofür wir stehen …*).

[86] Die Schülerinnen und Schüler sind keine Akteur:innen im QMS – sie sind diejenigen, *für* die die Qualitätsarbeit gemacht wird; aber sie haben keine Aufgaben im Qualitätsmanagement.

- **Projekte & Prozesse:**[87] Sie arbeiten systematisch und geplant in Projekten oder mit Hilfe von beschriebenen Prozessen, um die vorab definierten Ziele und Werte zu realisieren (*Wie wir arbeiten …*).
- **Ergebnisse & Wirkungen**: Sie analysieren anhand von erhobenen und (zentral) verfügbaren Daten die Ergebnisse und Wirkungen ihrer Arbeit in Hinsicht auf die definierten Ziele und Werte, um im Anschluss spezifische Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen zu ziehen (*Woran wir erkennen, was wir erreichen …*).

Im Folgenden werden die QMS-Instrumente sowie die Ergebnisse und Wirkungen entlang der drei Spalten des Modells ausführlicher vorgestellt.

Instrumente im QMS

Der Einsatz der QMS-Instrumente soll in einer Weise erfolgen, die hilfreich für die Arbeit an der Schule ist. Sie sind also kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck.

Instrumente für die Schule als Organisation

Der Großteil der Instrumente, die für QMS entwickelt wurden, ist für die Schulebene relevant. Sie sollen die Schulen und insbesondere die Schulleitung bei der Planung, Steuerung und systematischen Überprüfung ihrer Vorhaben unterstützen. Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden Instrumente:

- Die *pädagogischen Leitvorstellungen* beschreiben die pädagogischen Zielsetzungen und Handlungsweisen einer Schule, die in der Regel über längere Zeit hinweg stabil bleiben. Sie stellen dar, wie Lern- und Lehrprozesse an der Schule grundsätzlich von den schulischen Akteur:innen gestaltet werden, und bieten wichtige Anhaltspunkte für die Ausrichtung der Schulentwicklung. Aufbau und Inhalt der pädagogischen Leitvorstellungen sind an den Qualitätsbereichen und -kriterien der Qualitätsdimension *Lernen und Lehren* des Qualitätsrahmens für Schulen angelehnt.
- Der *Schulentwicklungsplan (SEP)* ist das zentrale, strategische Planungs- und Steuerungsinstrument für die Umsetzung sämtlicher Entwicklungsvorhaben einer Schule – dies umfasst sowohl zentral vorgegebene Reformvorhaben als auch schulspezifische Themen und Anliegen. Basierend auf einer Reflexion der vorangegangenen Qualitätsentwicklungsperiode und einer datenbasierten Bestandsaufnahme der aktuellen Situation der Schule (z.B. aus Daten der internen bzw. gegebenenfalls externen Schulevaluation, aus siQe, dem Bildungsmonitoring) werden die strategischen Ziele für die nächstfolgende dreijährige Qualitätsentwicklungsperiode festgelegt. Damit in Verbindung werden im Schulentwicklungsplan (SEP) weiters Indikatoren, Maßnahmen, Projektpläne und Evaluationsvorhaben für die Qualitätsentwicklungsperiode beschrieben.

[87] Bei Projekten handelt es sich um einmalige Entwicklungsvorhaben, die bestimmte Ziele verfolgen, Neues ausprobieren und einen klaren Beginn und ein klares Ende aufweisen. Im Unterschied dazu sind Prozesse immer wiederkehrende Routinetätigkeiten an Schulen.

- Das *Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch (BZG)* ist ein Gespräch zwischen der Schulleitung und der Schulaufsicht (dem/der zuständigen Schulqualitätsmanager:in), das auf die Beratung und Unterstützung der Schule in Bezug auf die weitere Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung, basierend auf die Rückschau, abzielt.
- Das *Q-Handbuch* ist das zentrale, schulinterne Dokumentationsinstrument einer Schule. Hier werden die Hauptdokumente und Prozesse der Schule gesammelt und an der Schule etablierte Prozesse dargestellt. Die Prozessbeschreibungen befassen sich z.B. mit dem Vorgehen bei der Einführung von neuen Lehrenden, der Abwicklung von Abschlussprüfungen, der Organisation von Schikursen. Mittels Q-Handbuch haben alle Beteiligten an der Schule dieselben Informationen und Unterlagen zur Verfügung, auch neu hinzukommende Personen.

Instrumente auf Ebene der Lehrenden-Teams

Die Integration der Teamebene im QMS stellt eine Neuheit und Weiterentwicklung der Modelle im Qualitätsmanagement dar, die bisher allein die schulische und individuelle Ebene der Einzel-Lehrenden für die Qualitätsentwicklung und -sicherung behandelten.[88] Im QMS-Modell (siehe Abbildung 8) sind die Lehrenden-Teams in der mittleren Spalte verortet. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Instrumente:

- Das *Teamprofil*, in dem das Lehrenden-Team seine Ziele, Werte und gemeinsam getroffenen Teamvereinbarungen dokumentiert. Die Mitglieder des Lehrenden-Teams überlegen für sich, was ihnen in der professionellen Zusammenarbeit als Team wichtig ist und wie sie erfolgversprechend zusammenarbeiten können. Das Profil bietet die Grundlage für die weitere Arbeit in den Teamprojekten und für die Reflexion von Ergebnissen und Wirkungen.
- Das *Projektblatt zu Teamprojekten* ist ein spezielles Projektmanagementinstrument für Teamprojekte. Im Projektblatt werden die Eckpunkte eines zeitlich befristeten Projekts, wie etwa konkrete Arbeitsschritte, Ziele und Zuständigkeiten, festgehalten. Es unterstützt die Teams bei der Planung, Umsetzung und Dokumentation von Projekten.

Instrumente auf Ebene der einzelnen Lehrenden

Ausgerichtet auf das Ziel der laufenden Professionalisierung und Weiterentwicklung des beruflichen Handelns von Lehrpersonen, fördert und unterstützt QMS mit Hilfe spezieller Instrumente auch das individuelle Lernen der Lehrenden. Ein kurzer Überblick über diese Instrumente:

- Das *individuelle Profil* zielt auf die schriftliche Ausformulierung der eigenen pädagogischen Ziele und Werte einer Lehrperson ab und möchte dadurch Klarheit im

[88] Vgl. Wilbers (2021).

individuellen Reflexions- und pädagogischen Professionalisierungsprozess fördern. Im individuellen Profil beschreibt die einzelne Lehrperson seine/ihre individuellen beruflichen Ziele und Werte und beantwortet für sich die Frage „Wofür stehe ich?".

- Das *Projektblatt* für individuelle Projekte bietet die Möglichkeit, die Eckpunkte von individuellen Projekten zur eigenen professionellen Weiterentwicklung, wie z.B. Projekte der Fortbildung und Maßnahmen zur Arbeit am eigenen Unterricht, festzuhalten.
- Neben der Nutzung als Evaluationstool bietet das *Länderportal IQES Österreich* auch eine umfangreiche Arbeits- und Lernplattform, in der Lehrpersonen zahlreiche Anregungen und Unterlagen für den Unterricht finden; diese werden kontinuierlich aktualisiert, ergänzt und thematisch erweitert.

Datenquellen im QMS

Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung reflektiert die Arbeit am Standort systematisch mit Hilfe von Daten, um Chancen von Entwicklungen zu erkennen und notwendige Anpassungen einzuleiten. Für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schule stehen im QMS viele verschiedene Daten zur Verfügung, darunter unter anderem:

- Mit Hilfe von *interner Schulevaluation und Feedback* sollen Informationen systematisch erhoben werden, um die Qualität der bisherigen Arbeit zu überprüfen, Erfahrungen zu sichern und Veränderungsbedarf zu erkennen. Interne Schulevaluation richtet den Blick dabei auf die Praxis einer Organisation, Feedback im Unterschied dazu auf die individuelle Praxis einer Person (Lehrperson oder Schulleitung).[89] Feedback kann auf verschiedenen Ebenen angesetzt sein – etwa in Form von Schüler:innenfeedback (Lernende an Lehrende), kollegialem Feedback (Lehrende an Lehrende) oder Führungsfeedback (Lehrende an die Schulleitung). Idealerweise findet Feedback regelmäßig in anlassbezogenen Intervallen statt. Als verpflichtende Mindestanforderung gilt im QMS, dass sich die Schulleitung jedes Schuljahr mindestens ein Feedback von den Lehrenden ihrer Schule und jede Lehrkraft mindestens ein Feedback von den Lernenden einer Klasse bzw. einer Unterrichtsgruppe einholt. Interne Schulevaluationen sind ebenfalls regelmäßig durchzuführen, entsprechend den Festlegungen im Schulentwicklungsplan.[90] IQES Österreich bietet auf *www.iqesonline.net/at/* eine breite Auswahl an wissenschaftlich fundierten und praxiserprobten Methoden und Instrumenten für die interne Selbstevaluation und für Feedback. Welche konkret zur Anwendung kommen, hängt unter anderem von den Zielen, dem Erkenntnisinteresse, dem Themenbereich und den durchführenden Personen ab.

---

89 Vgl. Brägger/Posse (2021), 294–295. Dort wird eine übersichtliche Gegenüberstellung der Kennzeichen von Feedback und Evaluation dargestellt.

90 Diese Mindestanforderung für interne Schulevaluationen und Feedback ist im Erlass vom 25. April 2022 mit GZ 2022-0.243.96 festgehalten (siehe auch *https://www.qms.at/ueber-qms/rechtliche-grundlagen*).

- *Externe Schulevaluation* ist in Österreich seit dem Schuljahr 2022/2023 als qualitätsgesichertes Verfahren angelegt, das unter Einsatz standardisierter Methoden (Daten- und Dokumentenanalyse, Interviews, Fragebogenerhebungen, Unterrichtsbeobachtungen) durchgeführt wird.[91] Während regelmäßige interne Schulevaluation in der Verantwortung der Schule selbst liegt, wird die externe Schulevaluation von spezifisch ausgebildeten externen Expert:innen – den Schulevaluator:innen – umgesetzt. Diese analysieren die Qualität der schulischen Prozesse und des Unterrichts unter Bezug auf den QR für Schulen und stellen der Schule im Anschluss eine ausführliche datenbasierte Rückmeldung über deren Stärken und Entwicklungspotenziale zur Verfügung. Im Gegensatz zur internen Schulevaluation bekommt die Ergebnisse der externen Evaluation auch die Schulaufsicht.
- *Bildungsinformationssystem/Bildungsmonitoring:* „Der Begriff ‚Bildungsmonitoring' steht grundsätzlich für die systematische Beobachtung des Bildungssystems durch die Nutzung von Daten mit dem Ziel, die Prozesse und Ergebnisse im Schulwesen zu verbessern."[92] Im Rahmen des Bildungsmonitorings wird den Schulen ein Datenblatt bereitgestellt, das einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigen Kennzahlen und verschiedenen zentral verfügbaren Daten einer Schule liefert – z.B. aus den Berichten der *individuellen Kompetenzmessung PLUS* (iKMPLUS) oder der *standardisierten Reife- und Diplomprüfung* (sRDP). Die Informationen aus dem Datenblatt samt den dazugehörigen Berichten aus den nationalen Kompetenzerhebungen können nach schulinterner Aufbereitung von der Schulleitung, den einzelnen Lehrenden und Lehrenden-Teams für deren spezifische Fragestellungen und Anlässe genutzt werden.
- *Unterrichtsintegrierte Daten* sind alle Daten, die während des laufenden Unterrichtsgeschehens ohne zusätzliche Erhebung kontinuierlich ermittelt und durch entsprechende Dokumentation und Analyse von den Lehrenden genutzt werden können. Sie bieten sowohl Informationen über Lernvoraussetzung, -prozess und -ergebnis der Lernenden als auch über die Wirksamkeit des Unterrichts.[93]

Ausblick und nächste Schritte im QMS (Stand: Herbst 2024)

Aktuell sind die Einführung (Implementierung) von QMS und die Umstellung auf das neue System an den Schulen abgeschlossen. In der folgenden *Konsolidierungsphase* geht es darum, Angebote zu setzen, um QMS und dessen Instrumente nachhaltig zu verankern und als festen Bestandteil der täglichen Arbeit der Schulen zu etablieren. Das betrifft sowohl die Akteur:innen auf der Schulebene (Schulleitung, Q-SK) als auch auf der Ebene der Bildungsregionen (Q-RK, SQM, Abteilungsleitungen der Bildungsregionen). Das QMS darf dabei nicht als reines Kontrollinstrument und Thema der Führungsebene

---

91 Die Einrichtung der externen Schulevaluation ist gesetzlich durch § 5 im Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz (BD-EG) geregelt. Weitere Informationen über die externe Schulevaluation sind verfügbar über: https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/bef/schulevaluation.html

92 QMS (2022), QMS im Überblick, 24.

93 Siehe auch Hattie/Zierer (2018).

(und damit der Schulleitung) missverstanden werden. Beim QMS geht es nicht um die Normierung pädagogischen Handelns oder um die Übertragung der Verantwortung auf die Schulleitung. Vielmehr zielt QMS darauf ab, bei allen Akteur:innen ein Bewusstsein für die gemeinsame Verantwortung für die Qualität der Schule zu schaffen und möglichst alle in die Qualitätsarbeit zu involvieren. Dahingehend erscheint es wichtig, wie QMS am Standort kommuniziert und weitergetragen wird.[94] Lehrende und Lehrenden-Teams müssen *ins Boot geholt* werden.[95]

Zudem unterliegen QM-Systeme ebenso wie die mit ihnen arbeitenden Organisationen ständigen Veränderungen. In diesem Sinne wird QMS als pädagogisches QM-System, mit dem rund 5.700 Schulen in Österreich arbeiten, permanent weiterentwickelt, erweitert und verbessert. Eine solche Weiterentwicklung verlangt eine regelmäßige Evaluation; anhand der Ergebnisse daraus können und müssen gezielte Anpassungen und Erweiterungen strukturiert vorgenommen werden.

Die *evidenzbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung* auf Basis von Daten ist ein zentrales Anliegen und Ziel von QMS. Das QMS strebt dabei ein integriertes Verständnis von Daten an, indem verschiedene Datenquellen miteinander in Bezug gebracht werden; es wendet sich gegen die häufig vorzufindende, verkürzte Praxis, einzelne Datenquellen gesondert und isoliert zu betrachten.[96] Von den Schulen erfordert ein solcher Ansatz einen professionellen Umgang in der Erhebung, Analyse und Interpretation von Daten (*Data Literacy*), wobei in diesem Bereich den Pädagogischen Hochschulen eine zentrale Rolle zukommt. Für die Umsetzung von evidenzbasierter Unterrichtsentwicklung und zur Mitwirkung an Schulentwicklungsaktivitäten benötigen Lehrkräfte spezifische Kompetenzen, die sie in der Regel nicht in der Erstausbildung respektive wissenschaftlichen Berufsvorbildung erwerben. Wünschenswert wäre, dass sich dies in Zukunft ändert und Lehramtsstudierende bzw. facheinschlägige Studierende bereits in ihrer Grundausbildung mit den Themen Schulentwicklung und Qualitätsmanagement vertraut gemacht werden und die dafür erforderlichen Grundkompetenzen und Haltungen zumindest in Ansätzen erwerben und entwickeln können. Dieser Herausforderung wird in nächster Zukunft durch die Zusammenarbeit mit den Lehrenden der Pädagogischen Hochschulen und den Q-RK in Form gezielter Beratungs- sowie Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote zu begegnen sein. Weiters spielt der bedarfsorientierte Ausbau des Länderportals IQES Österreich mit Materialien, Unterlagen und Instrumenten für die Schul- und Unterrichtsentwicklung eine wichtige Rolle.

Abschließend ist auf die Entwicklung und Etablierung eines QM-Systems spezifisch für den Pädagogischen Dienst in den Bildungsdirektionen als weiterer Entwicklungsschritt hinzuweisen. Dieses Qualitätsmanagementsystem für den Pädagogischen Dienst (QMPD) wird in enger Anlehnung an QMS entwickelt. Es greift die Aufgaben und Rollen der österreichischen Schulaufsicht im Bildungssystem auf, die sich mit der Bildungsreform 2017 relativ stark verändert haben. Ein Startpunkt ist der im Juli 2024 in Kraft

---

94 Wie Schulleitungen ihre Teams und das Kollegium in schulischen Wandlungsprozessen begleiten und führen können, wird mit Bezug auf QMS ausführlich bei Krieg (2021) beschrieben.

95 Vgl. Gramlinger/Knapp (2023), 156.

96 Vgl. Jonach/Paasch (2024), 48–50.

getretene *Qualitätsrahmen für den Pädagogischen Dienst (QRPD),* der die wesentlichen Qualitätsmerkmale der österreichischen Schulaufsicht festlegt.[97] Spezielle und neue QM-Instrumente für die Schulaufsicht werden entwickelt werden.

5.3.3 Qualität in der Lehre

Die duale Ausbildung, die mit den beiden Lernorten Ausbildungsbetrieb und Berufsschule in Österreich sehr ähnlich gestaltet ist wie in Deutschland und der Schweiz, hat zwei verschiedene Träger (Unternehmen und Schule) und unterschiedliche gesetzliche Grundlagen. Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass auch das Thema Qualitätsmanagement unterschiedlich geregelt und eingerichtet ist. Die Überlegung, dass zwei miteinander kommunizierende bzw. aufeinander abgestimmte QM-Systeme für eine gemeinsame Ausbildung viele Potenziale und Vorteile bieten könnten, ist zwar eine spannende, hat aber in der Realität der dualen Lehrlingsausbildung bisher keine Verbreitung gefunden.

Für die österreichischen Berufsschulen ist QMS – ebenso wie für die berufsbildenden mittleren und höheren Schulen – das *gemeinsame Dach*, das sowohl für die Schulen als auch die Schulaufsicht die Grundlage für die Qualitätsentwicklung und -sicherung darstellt.

Für die Ausbildungsbetriebe stellt die Lehrlingsausbildung in der Regel einen Teilaspekt in einem größeren Zusammenhang dar, in dem betriebliche Qualität *gemanagt* wird. Dazu kommen viele andere Aspekte (z.B. Produktentwicklung, Prozessmanagement, Strategie gegenüber Mitbewerber:innen), die im Kontext des QM eine große Rolle spielen. Ob und in welcher Form die Unternehmen ein QM für ihre Lehrlingsausbildung einrichten und umsetzen, ist ihnen selbst überlassen. Da der Großteil der österreichischen (Ausbildungs-)Betriebe in die Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gehört, sind die Möglichkeiten für ein QM oft limitiert. Rechtlich sind sie nur an die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen gebunden.[98]

Diese gesetzliche Grundlage bildet das Berufsausbildungsgesetz, dessen § 1a mit *Ziele der Berufsausbildung – Qualitätsmanagement* überschrieben ist. Dessen Absatz 3 regelt, dass die/der Wirtschaftsminister:in „die Zusammenarbeit zwischen den mit Angelegenheiten der Berufsausbildung befassten Behörden und Institutionen bei der Erstellung von Strategien und der Konzeption von Maßnahmen zu Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung“[99] zu koordinieren und zu fördern hat. Diese Bestimmung – und wahrscheinlich auch das zu dieser Zeit bereits seit mehreren Jahren in den Schulen eingesetzte (alte) QM-System QIBB – führte dazu, dass im Jahr 2013 die Sozialpartner beschlossen, mit *QML – Qualitätsmanagement Lehrlingsausbildung* – ein Qualitätsmanagement für die Lehre *auf Systemebene* einzuführen.[100]

---

97 Ausführlicher für den Qualitätsrahmen Pädagogischer Dienst siehe *www.qms.at/qualitaetsrahmen/qrpd*

98 Vgl. Jonach/Gramlinger (2015), 297.

99 BAG (1969/2024).

100 Bis dahin waren die Hauptargumente dafür, dass es bereits eine Qualitätssicherung gäbe, die von der

Grundlage für die Qualitätssicherung im Rahmen von QML sind die jährlich ausgewerteten Kennzahlen zu den Absolvent:innen, den Antritts- und Lehrabschlussprüfungs-Erfolgsquoten nach Lehrberufen.[101] Aus der Lehrvertragsdatenbank der WKO (Wirtschaftskammer Österreich) wird anhand der Lehrlingsnummer festgestellt, welche Lehrlinge in einem Kalenderjahr ihre Lehre ohne Folgelehrvertrag beendet haben. Danach wird für jeden einzelnen Lehrling festgestellt, welche Ziele er bis zum Ende des danach folgenden Kalenderjahres erreicht oder nicht erreicht hat. Die Lehrlingsstellen in den Ländern erstellen einen Bericht an das Wirtschaftsministerium, der die Grundlage zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Erfolgsquoten in der Lehrlingsausbildung bildet.[102]

Die WKO und das für die Lehrlingsausbildung zuständige Wirtschaftsministerium betonen, dass es für die Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung eine Vielzahl an Maßnahmen gibt, die in QML zu einer umfassenden Qualitätsstrategie verknüpft werden. Diese Maßnahmen reichen von der laufenden Modernisierung bestehender Lehrberufe über Maßnahmen zur Sicherung des Lehrstellenmarktes sowie der Entwicklung von konkreten Ausbildungstools bis hin zum Angebot *Lehre mit Matura*, das die Durchlässigkeit in den akademischen Tertiärsektor gewährleisten soll.[103]

Mit der Website *www.qualitaet-lehre.at* gibt es ein breites Unterstützungsangebot für Lehrbetriebe, Ausbilder:innen und Prüfer:innen, das vom Wirtschaftsministerium, der WKO und operativ vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) aufgebaut wurde und vom ibw redaktionell betreut wird. Dort ist eine Unterseite *Qualitätssicherung in der Lehre* zu finden, auf der u.a. Qualitätssicherungsmaßnahmen während und nach der Lehre beschrieben werden.[104]

Die Überprüfung, ob im Unternehmen die Ausbildungsziele aufgrund des Berufsbildes festgelegt wurden oder ob eine Ausbildungsplanung vorliegt (und im Idealfall dem Lehrling kommuniziert wurde), ist nicht vorgesehen. Ebenso wenig gibt es eine verbindliche Selbst- oder Fremdevaluation für die Ausbildungsbetriebe. Vielmehr wird darauf gebaut, dass die Unternehmen ein starkes Interesse daran haben, ihre Lehrlinge möglichst gut auszubilden, und dass deshalb die gesetzlichen Vorschriften ausreichend für die Sicherung der Qualität sind.[105]

5.4 Qualitätsmanagement in der Erwachsenenbildung

Gruber und Lenz weisen auf ein interessantes Österreich-Spezifikum hin, wenn sie eine Vielfalt an Begriffen für das Lernen Erwachsener im österreichischen Sprachgebrauch

Wirtschaftskammer durchgeführte Lehrabschlussprüfung sowie die gesetzlichen Vorschriften für die Ausbildungsbetriebe und die relativ geringen Mindestanforderungen an die Qualifizierung der Ausbildner:innen.

101 Vgl. BMWFW (2014), 7.
102 Vgl. WKO, Daten zum QML (o.J.).
103 Vgl. BMWFW (2014), 1.
104 Vgl. Qualität Lehre (o.J.).
105 Vgl. Dorninger/Gramlinger (2019).

feststellen: nämlich, dass die Termini „‚Erwachsenenbildung', ‚Fortbildung' und ‚Weiterbildung' synonym verwendet werden – will man nicht ausdrücklich eine jeweils unterschiedliche konzeptionelle Bedeutung hervorheben"[106]. Auf erwachsenenbildung.at umschreibt Gruber *Erwachsenenbildung* folgendermaßen:

> „Viele Indizien weisen darauf hin, dass die Erwachsenenbildung der größte, ausdifferenzierteste und sich am stärksten wandelnde Bildungsbereich Österreichs ist. Erwachsenenbildung ist in jedem Fall ein quantitativ und qualitativ eigenständiges System – sie ist aber auch eine Form von Handlung, die lehrende, trainierende, Gruppen begleitende und leitende, berufspädagogische und beratende Tätigkeiten sowie Tätigkeiten des Bildungsmanagements oder des Bibliothekswesens umfasst. Neben dieser Praxis bezeichnet Erwachsenenbildung auch eine Theorie und Wissenschaftsdisziplin: die des Lehrens und Lernens von und mit Erwachsenen."[107]

Diese Begriffsbestimmung[108] deutet bereits darauf hin, dass das Feld sehr vielfältig und inhomogen ist. Darüber hinaus ist die österreichische Erwachsenenbildungslandschaft gekennzeichnet durch eine sehr große Zahl unterschiedlicher Anbieter. Diese Zahl variiert, je nach Definition, zwischen 1.800 und 3.000.[109] Nach Angaben der KEBÖ, der Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs, arbeiteten im Jahr 2022 hauptamtlich 6.467 Personen und 46.891 Personen nebenamtlich in Einrichtungen der Erwachsenenbildung. Dazu kamen weitere 21.561 ehrenamtliche Mitarbeiter:innen.[110] Schließlich kommt noch eine Vielfalt an Qualitätsmanagementsystemen und -verfahren, die von Bildungseinrichtungen angewendet werden können bzw. extra für diese entwickelt wurden, dazu[111] – ein Umstand, der es für Bildungsanbieter nicht einfacher, für die, die Erwachsenenbildungsangebote nutzen wollen, aber kompliziert und unübersichtlich macht.

Auf Initiative des Bildungsministeriums und nach zweijähriger Entwicklungsarbeit, in die alle wichtigen Stakeholder involviert waren, wurden mit Ö-Cert 2011 erstmals österreichweit einheitliche Qualitätsstandards für Bildungsanbieter von Erwachsenenbildungsmaßnahmen geschaffen. Die rechtliche Basis bildet eine Vereinbarung gemäß Artikel 15a B-VG zwischen dem Bund und den Ländern über die Anerkennung des Qualitätsrahmens für die Erwachsenenbildung.[112]

Ö-Cert ist ein übergeordnetes Anerkennungsverfahren für bestehende Qualitätsverfahren und -systeme – also kein eigenes QM-System, sondern ein Qualitätsrahmen. Das Ziel ist die gegenseitige Anerkennung von qualitätssichernden Maßnahmen der Bildungsorganisationen zwischen den einzelnen Bundesländern sowie zwischen dem Bund

---

106 Gruber/Lenz (2023), 32.
107 Gruber (2013), 1.
108 Siehe dazu auch Abschnitt B des vorliegenden Buches.
109 Vgl. Gruber/Schlögl (2011), 3.
110 Vgl. Statistik Austria (o.J.).
111 Beispielsweise haben Stock/Hofstadler/Opetnik (2013) eine gut nachvollziehbare Unterteilung der QM-Systeme und -verfahren in Qualitätsmanagementsysteme (ISO, EFQM, LQW), Verfahren der externen Qualitätssicherung (OÖ-EBQ, CERT NÖ, S-QS, wien-cert, eduQua, QM Stufen-Modell) und Gütesiegelgemeinschaften (OÖ-EBQ, QVB, Gütesiegelverbund Weiterbildung, Common Assessment Framework) vorgenommen (vgl. Stock/Hofstadler/Opetnik 2013, 497–498).
112 Vgl. Ö-Cert (2023), 3.

und den Ländern. Damit wird einerseits Transparenz für Bildungsinteressierte geschaffen, andererseits kommt es zu Verwaltungsvereinfachungen, weil die früher üblichen und teilweise notwendigen Mehrfachzertifizierungen für überregional agierende Erwachsenenbildungsanbieter weggefallen sind.[113]

Zu den Voraussetzungen für Ö-Cert zählt, dass die Kernaufgabe der Organisation Erwachsenenbildung ist, dass der Bildungsanbieter über eines von insgesamt elf taxativ aufgelisteten Qualitätsmanagementsystemen/-verfahren verfügt und eine im Bildungsmanagement der Organisation tätige Person fundiert (erwachsenen-)pädagogisch aus- bzw. weitergebildet ist.[114] Die zwölf von Ö-Cert anerkannten QM-Systeme und Qualitätssicherungsverfahren sind folgende (weiterführende Links zu Informationen auf der Ö-Cert Webpage):[115]

- CERT-NÖ (CERT-Niederösterreich)
- EduQua (Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen)
- EFQM (European Foundation for Quality Management)
- LQW (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung)
- OÖ-EBQS (Qualitätssiegel der Oberösterreichischen Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen)
- ÖNORM EN ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen)
- ÖNORM ISO 21001 (Managementsysteme für Bildungsorganisationen – Anforderungen und Empfehlungen zur Anwendung)
- DIN ISO 29990 (Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister; *diese Norm wurde im Dezember 2018 von der ISO zurückgezogen. ISO 29990-Zertifikate bleiben bei Ö-Cert – bis zum Ablauf der jeweiligen Gültigkeit – weiterhin anerkannt)*
- QVB (Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen)
- S-QS (Salzburger Qualitätssicherungs-/Qualitätsentwicklungsverfahren)
- UZ 302 (Österreichisches Umweltzeichen für Bildungseinrichtungen)
- wien-cert (Qualitäts-Zeichen für Wiener Bildungsträger)

Zum 30. Juni 2024 war Ö-Cert an 582 Einrichtungen mit 818 Zweigstellen/Standorten vergeben worden. Die Verteilung dieser 582 Einrichtungen auf die zwölf Qualitätszertifikate ist in Tabelle 4 ersichtlich und so, wie auch die Verteilung nach Bundesländern, online nachzuvollziehen.[116]

113 Vgl. Dorninger/Gramlinger (2019).
114 Vgl. Ö-Cert (2023), 6–8.
115 Vgl. Ö-Cert, Ö-Cert-Liste (o.J.).
116 Vgl. Ö-Cert, Statistik (o.J.).

QMS-System/Verfahren	Ö-Cert-Inhaber	Zweigstellen
CERT-NÖ	77	25
EduQua	3	1
EFQM	15	25
ISO 21001	35	5
ISO 29990	3	1
ISO 9001	164	205
LQW	63	249
OÖ-EBQS	98	174
QVB	7	0
S-QS	21	107
UZ 302	27	1
wien-cert	69	25
Summe	582	818

Tab. 4: Verteilung der 582 Ö-Cert-Inhaber inkl. der 818 Zweigstellen/Standorte nach Qualitätszertifikaten zum 30.6.2024[117]

Für Bildungsanbieter besteht keine Verpflichtung zum Erwerb von Ö-Cert; Bildungsinteressierte haben gleiche Möglichkeiten beim Zugang zur Förderung ihrer Weiterbildung, auch wenn diese nicht im eigenen Bundesland stattfindet. Bildungsinteressierte und Fördergeber profitieren von der *Marke* Ö-Cert: Sie sehen auf den ersten Blick, wer ein Ö-Cert-Qualitätsanbieter ist. Das auf der Ö-Cert-Webpage allgemein einsehbare Verzeichnis der Ö-Cert-Qualitätsanbieter [118] ist ein transparenter Beleg für die breite Akzeptanz und den Erfolg von Ö-Cert.

International gilt der Qualitätsrahmen, der auch immer wieder als Best-Practice-Beispiel genannt wird, nach wie vor als ein Vorzeigeprojekt.

5.5 Zusammenfassung und Ausblick

Qualität ist immer ein Thema – ob im unternehmerischen Kontext, in der Schule oder der Erwachsenenbildung. Qualität ist stets kontextgebunden und nie allgemein definierbar, deshalb wurde in diesem Kapitel auch versucht, unterschiedliche Zugänge vorzustellen, und das in unterschiedlichen Kontexten. Mit Fokus auf die berufliche Erstausbildung wurde beispielsweise aufgezeigt, dass in den letzten Jahrzehnten zuerst mit QIBB sowie SQA und in der Folge mit QMS viel entwickelt bzw. weiterentwickelt wurde. Die Begriffe

[117] Ö-Cert, Statistik (o.J.).
[118] Vgl. Ö-Cert, Qualitätsanbieter (o.J.).

Qualität und Qualitätsmanagement werden vielfach und unterschiedlich diskutiert – lassen sich somit nicht so leicht fassen, dennoch gibt es folgende einende Elemente, die diesem Kapitel zugrunde gelegt wurden: Qualitätsmanagement umfasst alle bewusst und absichtsvoll eingesetzten Verfahren (z.B. Planung, Steuerung, Durchführung von Maßnahmen, Evaluation) zur Qualitätssicherung und zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung bzw. Qualitätsentwicklung. Bei diesen systematisch eingesetzten Verfahren geht es aber letztendlich nicht um die Frage, was zuerst geschehen muss – die Entwicklung oder die Sicherung von Qualität. Im Zentrum der Bemühungen steht das Ziel, dass diese beiden Bereiche systematisch und sinnvoll miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Ans Ende dieses Kapitels wird nun noch ein Versuch von Harvey und Green gestellt, Qualität im Bildungskontext zu bestimmen. Harvey/Green legen folgende Definition fest, wobei sie auch darauf hinweisen, dass es immer eine Sache der Betrachtung ist: „Qualität kann verstanden werden als Ausnahme, als Perfektion, als Zweckmäßigkeit, als adäquater Gegenwert sowie als Transformativ."[119] Sind die ersten vier Begriffe selbsterklärende, so bedarf der fünfte Faktor einer näheren Betrachtung. Unter *Transformativ* wird die Neuausrichtung respektive die laufende Wandlung des Begriffs Qualität, aber vor allem der damit verbundenen Prozesse und Verfahren subsumiert.

Anstelle einer Zusammenfassung soll hier gezeigt werden, was damit gemeint ist bzw. mit welchen Hoffnungen Wandlungsprozesse und Veränderungen verbunden sind. So schlossen die Ausführungen zu den Evaluationsergebnissen für QIBB von Wilbers mit den Schlussfolgerungen sowie Forderungen an die Zukunft wie folgt: „Insgesamt zeigt sich QIBB als gut eingeführtes Qualitätsmanagement, das vom vielfältigen Engagement getragen wird, das jedoch auch eine Reihe von Möglichkeiten und Notwendigkeiten für die Weiterentwicklung beinhaltet."[120]

Für Österreich zeigte sich, dass diese Weiterentwicklung so nicht mehr erfolgen konnte, denn mit 1.1.2019 trat das Bildungsreformgesetz mit dem Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz (BD-EG) in Kraft.[121] Das BD-EG regelt im 2. Abschnitt das Qualitätsmanagement in § 5 (Bildungscontrolling) und § 6 (Qualitätsmanagement, Schulaufsicht). Auf dieser Grundlage wurde aus den beiden QM-Systemen der Allgemeinbildung (SQA) und der Berufsbildung (QIBB) ein gemeinsames Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) entwickelt, das die bisherigen Stärken und die auf den verschiedenen Ebenen erworbenen Kompetenzen und Formen guter Praxis beibehalten hat und andere Teile, die Verbesserungspotenzial oder -notwendigkeiten hatten, geändert respektive nicht mit übernommen hat.

Aus Sicht der Autorinnen und des Autors hat das schulische Qualitätsmanagement in Österreich durch diese Änderungen nicht an Bedeutung verloren, sondern im Gegenteil, es ist noch wichtiger geworden. In den letzten Jahren ist an den Schulen viel Know-how aufgebaut worden und die Träger:innen des QM haben viel dazugelernt und gemeinsam weiterentwickelt. Die eingeleiteten Veränderungsprozesse sind für viele Schulen zwar eine Herausforderung, bergen aber auch viel Potenzial für Weiterentwicklung. Auch

119 Harvey/Green (2000), 17.
120 Wilbers (2017), 7.
121 Vgl. Bildungsreformgesetz (2017).

wenn das neue QM-System einen neuen Namen trägt – *QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen* – und sich die Instrumente teilweise verändert, die richtungsweisenden Prinzipien und Grundlagen schulischen Qualitätsmanagements sich aber nicht geändert haben, so lässt sich abschließend festhalten: Österreichs Schulen befinden sich mit QMS auf einem guten Weg.

5.6 Literatur

Altrichter, Herbert/Heinrich, Martin (2007): Kategorien der Governance-Analyse und Transformationen der Systemsteuerung in Österreich. In: Altrichter, Herbert/Brüsemeister, Thomas/Wissinger, Jochen (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: Springer. 55–103.

Altrichter, Herbert/Specht, Werner (1999): Qualitätssicherung und -entwicklung im Bildungswesen. In: Olechowski, Richard/Garnitschnig, Karl (Hrsg.): Humane Schule. Frankfurt am Main: Peter Lang. 97–122.

BAG (1969/2024): Bundesgesetz vom 26. März 1969 über die Berufsausbildung von Lehrlingen (Berufsausbildungsgesetz – BAG), i.d.F. vom 23.07.224. Online: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276&FassungVom=2024-07-23 [25.01.2025].

Baškarada, Saša/Gebauer, Marcus/Koronios, Andy/Gao, Jing (2008): IQM-Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung des Information Lifecycle Management Prozesses. In: Hildebrand, Knut/Gebauer, Marcus/Hinrichs, Holger/Mielke, Michael (Hrsg.): Daten- und Informationsqualität. Wiesbaden: Vieweg+Teubner. 284–296.

Berchtold, Stephan/Trummer, Michaela (2000): Auf dem Weg zur lernenden Übungsfirma. Weiterentwicklung der kaufmännischen Übungsfirma mit Total Quality Management. Wien: Linde.

Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz – BD-EG (2017): Bundesgesetz über die Einrichtung von Bildungsdirektionen in den Ländern. BGBl. I Nr. 138/2017. Online: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20009982&FassungVom=2020-08-31 [25.01.2025].

Bildungsreformgesetz (2017): 138. Bundesgesetz vom 15. September 2017. Teil I. Online: https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2017_I_138/BGBLA_2017_I_138.pdfsig [25.01.2025].

bm:bwk (2002): Weißbuch Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im österreichischen Schulsystem. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Schulführende Sektionen für das allgemeinbildende und berufsbildende Schulwesen (Sektion I und II). Wien.

BMBWF (2019): Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln. Online: https://www.qms.at/ueber-qms/services-informationen/downloads#texte [25.01.2025].

BMBWF (2024): Qualitätsentwicklung und Bildungsforschung. Nationaler Bildungsbericht 2024. Online: https://www.iqs.gv.at/downloads/bildungsberichterstattung/nationaler-bildungsbericht-2024 [25.01.2025].

BMBWF (o.J.): Schulautonomie. Online: https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulsystem/schulautonomie.html [25.01.2025].

BMWFW (2014): Qualität in der Lehre sichern und stärken. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Online: https://www.wko.at/oe/lehre/qualitaet-lehre.pdf [25.01.2025].

Bounds, Greg/Yorks, Lyle/Adams, Mel/Ranney, Gipsie (1994): Beyond Total Quality Management. Toward the Emerging Paradigm. New York: McGraw-Hill.

Boutellier, Roman/Masing, Walter (1998): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. München: Carl Hanser.

Brägger, Gerold/Posse, Norbert (2021): Digitales Feedback und Online-Evaluation für das Lernen fruchtbar machen. In: Brägger, Gerold/Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Handbuch Lernen mit digitalen Medien. Weinheim: Beltz. 286–333.

Brüggemann, Holger/Bremer, Peik/Zischka, Stefan (2024): Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-43563-9

Bruhn, Manfred (2020): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 12. Auflage. Berlin: Springer.

Büeler, Xaver (1999): Evaluation und Qualität im Bildungswesen: Fragen und Thesen zur Tagung. In: Grogger, Günther/Specht, Werner (Hrsg.): Evaluation und Qualität im Bildungswesen. Problemanalyse und Lösungsansätze am Schnittpunkt von Wissenschaft und Bildungspolitik. Dokumentation eines internationalen Workshops. Blumau/Steiermark, 18. bis 21. Feber 1999. Kärntner Druckerei. 122–125.

Bülow-Schramm, Margret (2006): Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen. Münster: Waxmann.

Bundes-Verfassungsgesetz (2005): Artikel 14. (5a); BGBl. I Nr. 31/2005 vom 9.6.2005. Online: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000138&FassungVom=2005-06-09 [25.01.2025].

Crosby, Philip B. (1979): Quality is free: The Art of making Quality certain. New York: McGraw-Hill.

Daschner, Peter/Rolff, Hans-Günter (2011): Qualität mit System. Editorial. In: journal für schulentwicklung, Jg. 15, Heft 1. 4–5.

Deming, William Edwards (2008): Out of the Crisis. Cambridge: The MIT Press.

DEQA-VET, Good Practice (o.J.): Online: https://www.deqa-vet.de/de/index.php [25.01.2025].

Dorninger, Christian/Gramlinger, Franz (2019): Österreich. Internationales Handbuch Berufsbildung – IHBB. Leverkusen: Barbara Budrich.

Dubs, Rolf (1999): Qualitätsmanagement an Schulen: Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Grogger, Günther/Specht, Werner (Hrsg.): Evaluation und Qualität im Bildungswesen. Problemanalyse und Lösungsansätze am Schnittpunkt von Wissenschaft und Bildungspolitik. Dokumentation eines internationalen Workshops. Blumau, Steiermark, 18. bis 21. 2. 1999. 80–94.

Eder, Ferdinand/Posch, Peter/Schratz, Michael/Specht, Werner/Thonhauser, Josef (2002): Zielsetzungen, Bausteine und Struktur eines Gesamtsystems für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Schulsystem. In: Eder, Ferdinand (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen. Innsbruck: StudienVerlag. 13–46.

EQAVET, Network Members (o.J.): Online: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training_en [25.01.2025].

EU-Parlament und Rat (2009): Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung vom 18. Juni 2009 (2009/C 155/01). Online: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2009:155:FULL [25.01.2025].

Fend, Helmut (1998): Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim: Juventa.

Fend, Helmut (2000): Qualität und Qualitätssicherung im Bildungswesen: Wohlfahrtsstaatliche Modelle und Marktmodelle. In: Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. 55–72.

Garvin, David A. (1988): Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge. New York: The Free Press.

Gramlinger, Franz/Jonach, Michaela (2014): Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen – Überforderung, Professionalisierungschance oder Systemanachronismus? Und was bedeutet das für die Lehrerbildung? In: Braukmann, Ulrich/Dilger, Bernadette/Kremer, H.-Hugo (Hrsg.): Wirtschaftspädagogische Handlungsfelder. Festschrift für Peter F. E. Sloane zum 60. Geburtstag. Paderborn: Eusl. 193–201.

Gramlinger, Franz/Jonach, Michaela (2017): Nachhaltiger Transfer – „Damit es für die, die es machen, dauerhaft etwas bringt!" Vortrag im Rahmen der QmbS-Fachtagung „Erfahrungen nutzbar machen – mit QmbS Zukunft gestalten" am 16.10.2017 in Nürnberg. Unveröffentlichtes Vortragspapier.

Gramlinger, Franz/Jonach, Michaela (2022): QMS. Das neue Qualitätsmanagementsystem für Schulen wird implementiert. In: Schulverwaltung aktuell Österreich, Heft 4. 98–101.

Gramlinger, Franz/Knapp, Mariella (2023): Das neue »Qualitätsmanagementsystem für Schulen« (QMS) in Österreich. Ein Blick ins Nachbarland. In: Schulverwaltung aktuell Bayern, Heft 5. 154–157.

Gramlinger, Franz/Jonach, Michaela/Wagner-Herrbach, Cornelia (2018): Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen aus Sicht der Lehrerinnen und Lehrer. In: Schlicht, Juliana/Moschner, Ute (Hrsg.): Berufliche Bildung an der Grenze zwischen Wirtschaft und Pädagogik. Reflexionen aus Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer. 327–337.

Gramlinger, Franz/Nimac, Gabriela/Jonach, Michaela (2010): Qualität in der beruflichen Erstausbildung. In: Schlögl, Peter/Dér, Krisztina (Hrsg.): Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes. Bielefeld: transcript. 180–193.

Gruber, Elke (2013): Was ist Erwachsenenbildung? Definition und Gegenstandsbestimmung. Online: https://erwachsenenbildung.at/themen/eb_in_oesterreich/definition/ [25.01.2025].

Gruber, Elke/Lenz, Werner (2023): Porträt Erwachsenen- und Weiterbildung Österreich. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Bielefeld: wbv.

Gruber, Elke/Schlögl, Peter (2011): Das Ö-Cert – ein bundesweiter Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, Ausgabe 12. 02/1–02/13. Online: https://erwachsenenbildung.at/magazin/ausgabe-12/4521-das-oe-cert-ein-bundesweiter-qualitaetsrahmen-fuer-die-erwachsenenbildung-in-oesterreich.php [25.01.2025].

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2008): Externe Evaluierung durch Peer Review. Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung. Dissertation, Universität Klagenfurt 2006. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2010): Wie kommt die Qualität in die Bildung? Aktuelle Ansätze zur Qualitätssicherung unter der Lupe. In: Schlögl, Peter/Dér, Krisztina (Hrsg.): Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes. Bielefeld: transcript. 194–207.

Hämäläinen, Kauko/Pehu-Voima, Satu/Wahlén, Staffan (2001): Institutional Evaluations in Europe. ENQA Workshop Reports 1. Helsinki. Online: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/institutional.pdf [25.01.2025].

Harvey, Lee/Green, Diana (2000): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Zeitschrift für Pädagogik, Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule, 41. Beiheft. 17–39.

Hattie, John/Zierer, Klaus (2018): Kenne deinen Einfluss! „Visible Learning" für die Unterrichtspraxis, 3. erweiterte Auflage. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Hill, Hermann (Hrsg.) (2010): Wege zum Qualitätsmanagement. Baden-Baden: Nomos.

Horschinegg, Jürgen (1999): Qualitätsmanagement und Schule? Stehen die beiden notwendigerweise im Widerspruch zueinander? In: Altrichter, Herbert/Posch, Peter (Hrsg.): Wege zur

Schulqualität. Studien über den Aufbau von qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Systemen in berufsbildenden Schulen. Innsbruck: StudienVerlag. 7.
Huber, Stephan G./Schneider, Nadine (2011): Qualitätsmanagement-Modelle und ihre Anwendung im schulischen Kontext. In: journal für schulentwicklung, Jg. 15, Heft 1. 55–65.
Huber, Stephan G./Schneider, Nadine (2018): Qualitätsmanagement und Controlling – Modelle und Verfahren im Überblick. In: Martin, Christian/Zurwehme, Annikka (Hrsg.): Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Kronach: Carl Link. 119–191.
Imai, Masaaki (1997): Gemba Kaizen. Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig.
Jäger, Johann/Seitschek, Viktor/Smida, Friedrich (1996): Chefsache Qualitätsmanagement Umweltmanagement. Braunschweig: Vieweg.
Jochem, Roland (2019): Was kostet Qualität? Wirtschaftlichkeit von Qualität ermitteln, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Carl Hanser.
Jonach, Michaela/Gramlinger, Franz (2015): Qualitätssicherung und -entwicklung in der Beruflichen Bildung. In: Bohlinger, Sandra/Fischer, Andreas (Hrsg.): Lehrbuch europäische Berufsbildungspolitik. Grundlagen, Herausforderungen und Perspektiven. Bielefeld: wbv. 297–312.
Jonach, Michaela/Gramlinger, Franz (2017): Qualitätskultur in Schulen: Möglichkeiten der Erfassung, Veränderung und Gestaltung. In: Zöller, Arnulf/Frey, Alfons (Hrsg.): Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Beiträge zu länderspezifischen Qualitätsmanagementinitiativen mit Schwerpunkt auf dem bayerischen QmbS-Projekt. Detmold: Eusl. 265–279.
Jonach, Michaela/Paasch, Daniel (2024). Datengestützte Qualitätsentwicklung und -sicherung von Unterricht: Die Perspektive der Lehrenden. In: Erziehung & Unterricht, H. 5/6. 45–53.
Jonach, Michaela/Gramlinger, Franz/Hartl, Sigrid (2012): Qualität braucht Kultur. Das Quality Culture Konzept und seine Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von (berufsbildenden) Schulen. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21. 1–11. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach_etal_bwpat21.pdf [25.01.2025].
Kamiske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter (2006): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 5. Auflage. München: Carl Hanser.
Kamiske, Gerd F./Umbreit, Gunnar (2008): Qualitätsmanagement – eine multimediale Einführung, 4. Auflage. München: Carl Hanser.
Kamutzki, Barbara (2015): Editorial zu Qualitätssicherung in der Bildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, APUZ Heft 18-19/2015. 1–2. Online: http://www.bpb.de/apuz/205205/editorial [25.01.2025].
Klieme, Eckhard/Tippelt, Rudolf (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen. In: Klieme, Eckhard/Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz, Zeitschrift für Pädagogik, 53. Beiheft. 7–15.
Krieg, Martina (2021): QMS entfaltet sich mit psychologischer Sicherheit. In: Erziehung & Unterricht, Heft 9/10, Sonderedition für das BMBWF. 10–19.
Landwehr, Norbert/Steiner, Peter (o.J.): Das Q2E-Funktionenmodell. Online: https://www.q2e.ch/wp-content/uploads/sites/162/2020/05/q2e-das-funktionenmodell-ausf-hrliche-fassung-blau.pdf [25.01.2025].
Mai, Florian (2020): Qualitätsmanagement in der Bildungsbranche. Ein Leitfaden für Bildungseinrichtungen und Lerndienstleister. Wiesbaden: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-27004-9
Ö-Cert (2023): Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich. Leitfaden für die Ö-Cert-Bewerbung. Online: https://oe-cert.at/media/leitfaden.pdf?m=1688460057& [25.01.2025].
Ö-Cert, Ö-Cert-Liste (o.J.): Online: https://oe-cert.at/weg-zu-oecert/qm-systeme.php [25.01.2025].
Ö-Cert, Qualitätsanbieter (o.J.): Online: https://oe-cert.at/qualitaetsanbieter/ [25.01.2025].

Ö-Cert, Statistik (o.J.): Online: https://oe-cert.at/ueber-uns/statistik.php [25.01.2025].
Ott, Bernd/Scheib, Thomas (2002): Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Einführung und Leitfaden für die Aus- und Fortbildung. Berlin: Cornelsen.
Pfeifer, Tilo/Schmitt, Robert (2021): Masing Handbuch Qualitätsmanagement, 7. Auflage. München: Carl Hanser.
QMS (2022): QMS im Überblick. Die Gesamtdarstellung des Qualitätsmanagementsystems für Schulen. Version 1.1. aus April 2022: Online: https://www.qms.at/ueber-qms/services-informationen/downloads [25.01.2025].
QMS, Akteurinnen und Akteure (o.J.): Online: https://www.qms.at/ueber-qms/akteurinnen-und-akteure [25.01.2025].
QMS, QMS-Modell und Instrumente (o.J.): Online: https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente [25.01.2025].
QMS, Qualitätskreislauf (o.J.): Online: https://www.qms.at/ueber-qms/qualitaetskreislauf [25.01.2025].
QMS, Qualitätsrahmen (o.J.): Online: https://www.qms.at/qualitaetsrahmen [25.01.2025].
Qualität Lehre (o.J.): Online: https://www.qualitaet-lehre.at/qualitaetssicherung-in-der-lehre/ [25.01.2025].
Reese, Maike/Sommerhoff, Benedikt (2018): Basiswissen zum schulinternen Qualitätsmanagement. In: Martin, Christian/Zurwehme, Annikka (Hrsg.): Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Kronach: Carl Link. 3–80.
Rolff, Hans-Günter (2007): Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim: Beltz.
Rolff, Hans-Günter (Hrsg.) (2011): Qualität mit System. Eine Praxisanleitung zum Unterrichtsbezogenen Qualitätsmanagement (UQM). Köln: Carl Link.
Schmitt, Robert/Pfeifer, Tilo (2015): Qualitätsmanagement. Strategien – Methoden – Techniken, 5. Auflage. München: Carl Hanser.
Statistik Austria (2023a): Schulen nach dem Schulerhalter im Schuljahr 2022/23. https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bildung/schulbesuch/schulen-und-klassen [25.01.2025].
Statistik Austria (2023b): Schüler:innen nach Geschlecht im Schuljahr 2022/23. https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bildung/schulbesuch/schuelerinnen [25.01.2025].
Statistik Austria (o.J.): Einrichtungen der Erwachsenenbildung. https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bildung/einrichtungen-der-erwachsenenbildung [25.01.2025].
Stock, Michaela/Hofstadler, Nicole/Opetnik, Jana-Maria (2013): Qualitätsmanagement in der Berufsbildung. In: Stock, Michaela/Slepcevic-Zach, Peter/Tafner, Georg (Hrsg.): Wirtschaftspädagogik. Ein Lehrbuch. Graz: Uni-Press. 461–525.
Timischl, Werner (2006): QIBB – Qualitätsinitiative Berufsbildung. Die Initiative der österreichischen Berufsbildung für Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität im Schulwesen. Beitrag zur Tagung der Generaldirektor:innen für Berufsbildung im Rahmen der Österreichischen EU-Präsidentschaft, 27–28. März 2006. Wien.
Verordnung des Bundesministers für Bildung, Wissenschaft und Forschung betreffend das Schulqualitätsmanagement (SQM-VO) (2019): StF: BGBl. II Nr. 158/2019. Online: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010681 [25.01.2025].
Wagner, Cornelia/Rückmann, Jana (2017): Qualitätsmanagement in der Berufsbildung in Deutschland – ein aktueller Überblick mit dem Schwerpunkt der schulinternen Evaluation. In: Schlögl, Peter/Stock, Michaela/Moser, Daniela/Schmid, Kurt/Gramlinger, Franz (Hrsg.): Berufsbildung, eine Renaissance? Motor für Innovation, Beschäftigung, Teilhabe, Aufstieg, Wohlstand, ... Konferenzpublikation zur 5. BBFK in Steyr, 7.–8.7.2016. Bielefeld: wbv. 253–264.

Wagner-Herrbach, Cornelia (2021): Prozessmanagement – Muss das jetzt auch noch sein? In: Erziehung und Unterricht, H.9/10. 837–846.
Wilbers, Karl (2017): QIBB Meta-Analyse. Bericht zur Evaluation des Standes der Implementierung der Qualitäts-Initiative BerufsBildung (QIBB) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wien. Kurzfassung. Online: https://rqb.at/fileadmin/Medien/rqb.at/aktuelles/Kurzfassung_QIBB_Meta-Analyse.pdf [25.01.2025].
Wilbers, Karl (2021): Chance genutzt: Verankerung von Lehrenden-Teams im neuen Qualitätsmanagement QMS für Schulen in Österreich. In: Erziehung und Unterricht, H. 9/10. 97–805.
Wissell, Rudolf (1929): Des alten Handwerks Recht und Gewohnheit, 1. Band. Berlin: Wasmuth.
WKO (2024): Lehrlinge in Österreich 2023. Stand: 31.12.2023. Online: https://www.wko.at/statistik/jahrbuch/lehrlinge23.pdf [25.01.2025].
WKO, Daten zum QML (o.J.): https://www.wko.at/lehre/wko-lehrlingsstatisitk#Daten_zum_QML [25.01.2025].
Zangemeister, Andreas (1999): Entwicklungsorientiertes Controlling im Total Quality Management. Konzeption und instrumentelle Umsetzung. Herausgegeben von Werner Delfmann. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
Zink, Klaus (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München: Carl Hanser.
Zollondz, Hans-Dieter (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 3. Auflage. München: Oldenbourg.
Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (Hrsg.) (2016): Lexikon Qualitätsmanagement, 2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Walter De Gruyter.