

## Zur Einordnung von Q-Labels im Bildungsbereich

### **Hans Keller**

unter Mitarbeit von Martin Baumgartner,  
Wolfgang Beywl, Armand Claude,  
Antoine Mudry und Thomas Widmer

Q-Club

Bern, 19. Juli 2012

durchgesehen: 15.07.2014

## Inhaltsverzeichnis

I. Zur Einordnung von Q-Labels im Bildungsbereich .....	3
Einleitung .....	3
1. Interessen .....	3
1.1 Externe Interessen .....	3
1.2 Interne Interessen .....	4
1.3 Kommerzielle Interessen .....	4
2. Ansprüche und Verfahren .....	5
2.1 Art der Qualitätsansprüche .....	5
2.2 Detailgrad und Niveau der Ansprüche .....	5
2.3 Verfahren der Überprüfung und Weiterentwicklung .....	6
2.4 Stellenwert von Lernqualität und Lernergebnissen .....	6
3. Synopse .....	8
II. Beschreibung ausgewählter Q-Labels .....	9
FQS Formatives Qualitätsevaluations-System .....	9
Q2E Qualität durch Evaluation und Entwicklung .....	13
QSC Quality School Certificate .....	16
2Q Qualität und Qualifizierung .....	20
EFQM European Foundation of Quality Management .....	23
eduQua 2012 .....	27
ISO 29990:2010 Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung im Rahmen der informellen Bildung. Grundlegende Anforderungen an Dienstleister .....	30
III. Anhang .....	33

# I. Zur Einordnung von Q-Labels im Bildungsbereich

## Einleitung

In den letzten gut zehn Jahren wurde an vielen Schulen der Sekundarstufe II aus Eigeninitiative und/oder auf Grund kantonaler Weisungen ein Qualitätsmanagement eingeführt. Dabei orientierten sich die Schulen an bestehenden Systemen des Qualitätsmanagements (QMS) oder entwickelten ihr eigenes System. Aus diesen Entwicklungen wuchsen weitere QMS, die spezifisch auf Schulen zugeschnitten sind. Diese QMS treten meistens unter einem Kürzel auf, einem Label, das in der Kommunikation verwendet wird.<sup>1</sup> Für Schulen, vor allem für solche, die in Konkurrenzsituationen stehen, stellt sich immer wieder die Frage, ob sie sich mit einem Q-Label profilieren sollen und falls ja, mit welchem. Das vorliegende Papier gibt diesen Schulen eine erste Orientierung, charakterisiert einige der Labels und zeigt, was sie unterscheidet und wie sie einzuordnen sind. Das Papier soll also als Entscheidungshilfe dienen.

An die überblicksmässige Einordnung der verschiedenen Q-Labels schliesst sich eine systematische Beschreibung einiger ausgewählter Q-Labels an, die in Schulen häufig verwendet werden. Die Beschreibung folgt einem vorgängig definierten Raster (vgl. Anhang).

Der Text ist in der von der Schweizerischen Weiterbildungszentrale WBZ CPS geführten Arbeitsgruppe «Q-Club» entstanden<sup>2</sup>. Diese Gruppe setzt sich aus Fachleuten für Qualitäts- und Evaluationsthemen im pädagogischen Kontext zusammen und trifft sich drei bis vier Mal pro Jahr zur Diskussion aktueller Entwicklungen im Bereich Qualitätsmanagement und Evaluationen im Bildungswesen.

## 1. Interessen

### 1.1 Externe Interessen

Ein Q-Label richtet sich primär nach aussen. Man will damit zeigen, dass die Schule für ihre Qualität sorgt. Das Label hat eine Orientierungsfunktion, es ist eine Kommunikationshilfe für die Schule und wirkt als «Signal». Je bekannter das Label, desto eher wird angenommen, dass die Schule «gut» ist. Entsprechend werden potenzielle «Kunden» bei der Wahl ihrer Schule auf das Label schauen.

Wenn ein Label von immer mehr Schulen erworben wird, so steigt einerseits dessen Bekanntheit, andererseits verliert es an Exklusivität. Es wird zum Standard (wie z.B. ISO oder eduQua). Daher bemühen sich einige Schulen um zusätzliche Labels (z.B. EFQM, nachdem ISO eingeführt wurde; Q2E, nachdem kantonale Bedingungen erfüllt sind).

Da die Berufsfachschulen in direktem Kontakt mit der Berufswelt stehen, haben die Q-Labels für sie eine grössere Bedeutung und auch eine höhere Selbstverständlichkeit als für die Gymnasien. In gewissen Branchen – sicherheitsrelevanten wie z.B. Flugzeugbau, Autobau – ist ein akkreditiertes Q-Zertifikat Voraussetzung, um im Markt zu bestehen.

Einige Kantone anerkennen formell Q-Labels. Die Behörden sind aber weniger an der Auszeichnung interessiert als an einer garantierten Mindestqualität. Dazu setzen sie häufig von Labels unabhängige Bedingungen an das QMS und lassen die Einhaltung dieser Bedingungen durch oft eigene kantonale Fachstellen für Schulevaluation überprüfen. Im Fall der Sekundarstufe II haben die Kantone gar ein interkantonales Institut für externe Schulevaluation ifes (<http://www.ifes.ch>) gegründet.

---

<sup>1</sup> Im Auftrag des Q-Clubs hat das Informations- und Dokumentationszentrum IDES der EDK eine Übersicht erstellt unter dem Titel «Qualitätsmanagement: Modelle und Normen im Bildungsbereich», 6. April 2010. Das Dokument kann heruntergeladen werden unter: [http://edudoc.ch/record/37510/files/Q\\_Label.pdf](http://edudoc.ch/record/37510/files/Q_Label.pdf)

<sup>2</sup> Kontakt: WBZ CPS, Martin Baumgartner, [baumgartner.martin@wbz-cps.ch](mailto:baumgartner.martin@wbz-cps.ch)

## 1.2 Interne Interessen

Ein Label als Siegel oder Stempel ist schulintern nur mittelbar interessant. Wenn ein Label intern aber genutzt wird als Ausdruck und Zielsetzung für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung, erlangt es sehr wohl auch innerhalb einer Institution eine Bedeutung. Hinter der Entscheidung ein Label zu erwerben, steht entweder der Wille der Schulleitung oder die Forderung der Behörde, die Schulqualität systematisch zu fördern. Gelingt ein gemeinsam aufgebautes Qualitätsmanagement, so belohnt das Label diese Anstrengungen. Oft wird das QM von den Lehrpersonen vorerst mehr als Zusatzbelastung denn als professionelle Entwicklungschance wahrgenommen. In vielen Fällen zeigt sich nachträglich dann allerdings, dass mit dem Aufbau eines QM das Bewusstsein der Verantwortung für die Lern- und Schulqualität geschärft und die Zusammenarbeit bei der Umsetzung gefördert worden sind.

## 1.3 Kommerzielle Interessen

Wie in der Privatwirtschaft hat sich auch im Schulwesen ein Markt für Q-Labels, Zertifizierung und Beratung gebildet.

Ein Label braucht einen Träger, der die Anforderungen definiert, weiterentwickelt und deren Überprüfung regelt. Diese Träger sind in der Regel Organisationen (z.B. Stiftung EFQM, ISO, Verband der Privatschulen bei QSC), Stiftungen (z.B. Bertelsmann in Deutschland mit SEIS) oder Hochschulinstitute (FHNW für Q2E, Frey-Akademie für 2Q), meist ohne unmittelbares kommerzielles Interesse.

Merkbare kommerzielle Interessen haben hingegen Beratungsfirmen, Zertifizierungsstellen (z.B. SQS<sup>3</sup>, SGS<sup>4</sup>, SwisTS<sup>5</sup>) und die Vertrieber von Software. Hier ergeben sich mitunter Interessenkonflikte, da diese Institutionen an gewisse Labels und Software gebunden sind und diese gerne vermarkten.

Kritisch zu prüfen sind Angebote, die auf den ersten Blick fixfertige Vorlagen und Software liefern. Sie erleichtern zwar die Arbeit, bringen aber oft eigene Qualitätsvorstellungen mit sich, die meist nicht deklariert und begründet sind. So wird die Grenze zwischen nützlichem Werkzeug und normativem Korsett fließend.

---

<sup>3</sup> <http://www.sqs.ch>

<sup>4</sup> [http://www.ch.sgs.com/de\\_ch/home\\_ch\\_v2?](http://www.ch.sgs.com/de_ch/home_ch_v2?)

<sup>5</sup> <http://www.swissts.ch/>

## 2. Ansprüche und Verfahren

### 2.1 Art der Qualitätsansprüche

Grundsätzlich lassen sich die Labels in zwei Kategorien einteilen: allgemeines oder schulspezifisches Qualitätsmanagement.

Die erste Kategorie umfasst Systeme, die in ganz unterschiedlichen Betrieben angewendet werden können. Dazu gehören das Management-Modell EFQM und das Standardisierungslabel ISO. Zu diesen Systemen gibt es den Schulen angepasste Versionen, die jedoch nicht vom Träger direkt angeboten werden, sondern von Beratungsfirmen oder Verbänden. Die Anerkennung setzt die allgemeinen Bedingungen des Labels voraus, keine schulspezifischen. Diese Label bescheinigen, dass das Qualitätsmanagement des Betriebs den Regeln bzw. den Ansprüchen des QM-Modells entspricht. Das heisst es sind Verfahren institutionalisiert, welche die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen – oder im Falle des EFQM-Modells – der ganzen Organisation gewährleisten sollen. Über deren Qualität selbst (sogenannte Primärqualitäten) macht das Label keine Aussage.

Der Vorteil dieser Labels ist deren Flexibilität. Sie können den Erfordernissen des Betriebs bzw. der Schule angepasst werden. Als Kehrseite ist die Übersetzung auf den Schulbereich zu leisten; Begriffe wie «Kunden», «Markt», «Kundenzufriedenheit» usw. sind in den Schulkontext zu übertragen und entsprechend zu beschreiben. Die hohe Flexibilität kann auch dazu genutzt werden, das Label nur für Teilaspekte des Betriebs zu erwerben, z.B. nur zur Zertifizierung der Administration, unter Auslassung der pädagogischen Leistungen.

Die zweite Kategorie von Labels bezieht sich explizit auf Schulen (FQS, Q2E, QSC, 2Q). Das zeigt sich einerseits in den vorgeschriebenen Verfahren (insbesondere Feedback zum Unterricht), andererseits in konkreten Qualitätsansprüchen, die sich auf schultypische Aspekte beziehen (Basisinstrument in Q2E, Domänen in QSC, Optionen-katalog in 2Q). Damit prägen diese Labels je ihre spezifischen Vorstellungen von Schulqualität, auch wenn sie sich nach allgemein akzeptierten Kriterien richten.

Einige Labels zielten ursprünglich auf Grund ihrer Entstehung auf gewisse Schultypen (Q2E auf Sekundarstufe II, QSC auf Privatschulen) und wurden erst nachträglich auch auf anderen Stufen eingesetzt.

Die Qualitätsansprüche an Schulen werden jedoch in der Schweiz primär durch den Staat gesetzt und zwar in Form von Lehrplänen und Verordnungen (für Aufnahme, Übertritt, Promotion, Prüfungen, Abschlüsse, Qualifikation der Lehrpersonen usw.). Diese müssen von den Schulen unabhängig von einem Label erfüllt werden. Auch für das Qualitätsmanagement ihrer Schulen formulieren die meisten Kantone Bedingungen bzw. Ansprüche unabhängig von spezifischen Q-Systemen.

### 2.2 Detailgrad und Niveau der Ansprüche

Einige Labels geben nur generelle Kategorien vor, die von den Schulen selbst detailliert werden müssen (z.B. ISO und 2Q). Andere Labels gehen mehr in die Breite. EFQM umfasst die gesamte Organisation und macht zu neun Feldern detaillierte Angaben, wie die Qualität selbst zu evaluieren und extern zu bewerten ist. Aber auch dieses breit angelegte Modell verlangt noch die Spezifizierung auf den Schulbetrieb. Bei Q2E und QSC sind die Kriterien schon schulspezifisch formuliert, mit hohem Detailgrad (72 Kriterien bei Q2E, 168 bei QSC).

Bei einigen Labels gibt es unterschiedliche Stufen der Qualitätsentwicklung. Bei EFQM beginnt eine Organisation mit der «Verpflichtung zur Excellence», kann sich dann über die Stufe 2, «Anerkennung für Excellence» bis zur Wettbewerbsteilnahme «ESPRIX» weiter entwickeln.

Bei Q2E sind bei der externen Evaluation vier Stufen festgelegt, für die Zertifizierung ist die Erreichung der Stufe 3 Voraussetzung, Stufe 4 bedeutet Exzellenz. Diese beiden Labels wollen exzellente Schulen auszeichnen, was nicht für alle erreichbar sein soll. Im Gegensatz dazu formulieren ISO, FQS, QSC, 2Q eher erfüllbare Mindeststandards für die Mehrheit der Schulen.

### 2.3 Verfahren der Überprüfung und Weiterentwicklung

Allen Verfahren zum Erwerb eines Labels sind die folgenden vier Schritte gemeinsam:

- (1) Präzisierung der Qualitätsansprüche und Verfahren für die konkrete Schule
- (2) interne Umsetzung und Überprüfung der Verfahren und der Qualität der Dienstleistung bzw. der ganzen Organisation
- (3) externe Überprüfung/Zertifizierung
- (4) Weiterentwicklung bis zur nächsten Überprüfung

Im *ersten Schritt* sind je systemabhängige Vorschriften einzuhalten. So ist bei ISO die Art der Beschreibung der Verfahren («Prozesse») festgelegt; bei EFQM und QSC sind vorgegebene Kriterien zu beschreiben. Bei Q2E und FQS ist ein Qualitätsleitbild zu erstellen (bei Q2E mit Hilfe des Basisinstruments mit seinen rund 200 Kriterien), bei 2Q ein so genannter Optionen-katalog, aus dem die Lehrpersonen jedes Jahr Schwerpunkte wählen.

Im *zweiten Schritt* sind Verfahren für die Qualitätssicherung und die interne Überprüfung einzuführen. Das sind je nach System interne Evaluationen (EFQM, Q2E, FQS, QSC), interne Audits durch interne, geschulte Auditoren (EFQM, ISO), systematische Feedbacks von Lernenden und Lehrpersonen zur professionellen Weiterentwicklung (Q2E, FQS) oder Zielvereinbarungs- und Überprüfungsgespräche mit Vorgesetzten (2Q).

Bei der externen Überprüfung – dem *dritten Schritt* – findet einerseits eine externe Evaluation statt, die den Stand des Qualitätsmanagements beurteilt (z.B. Q2E-Evaluation, FQS) und diesen in einem Bericht zu Händen der Schule und der Behörden beschreibt. Andererseits gibt es Label, die auf Grund der externen Überprüfung durch akkreditierte Auditoren ein Zertifikat abgeben, das die Einhaltung der vom Label bzw. dem Modell gesetzten Regeln und Ansprüche bescheinigt (ISO, EFQM, QSC, Q2E).

Bei Q2E ist dieser dritte Schritt in zwei Phasen aufgeteilt, zuerst die – formative – externe Evaluation, nach mehreren Monaten die – summative – Überprüfung der Entwicklung in einem Zertifizierungsaudit, falls die Zertifizierung angestrebt wird.

Die externe Überprüfung mündet einerseits in einer Bestätigung des erreichten Niveaus, andererseits werden häufig Empfehlungen für die weitere Entwicklung abgegeben. Der Bericht und die Empfehlungen werden meist in einem Leistungsvereinbarungsgespräch mit dem Schulträger, d.h. in der Regel den kantonalen Behörden, besprochen.

Eine Spezialität von Q2E und verschiedener kantonalen Vorgaben ist die – freiwillige bzw. vom Kanton vorgegebene – Ergänzung der Evaluation des Qualitätsmanagements durch einen Blick auf ein konkretes Feld der Schulqualität selbst (so genannte Primärqualität, z.B. über die Integration unterschiedlicher Muttersprachen, über den Einsatz von ICT-Mitteln usw.).

Hier schliesst dann der *vierte Schritt* an, die Umsetzung der notwendigen Verbesserungen und die Sicherung der bestehenden Verfahren (kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP).

Je nach Label wird der Umgang mit den Empfehlungen aus dem Evaluationsbericht bei der nächsten externen Evaluation oder Rezertifizierung überprüft.

### 2.4 Stellenwert von Lernqualität und Lernergebnissen

Ein schulisches Qualitätsmanagement sollte den Rahmen setzen für Sicherung und Optimierung der alltäglichen Schul- und Unterrichtsqualität. Es sollte auch der Optimierung des Lehrens und Lernens, der Unterrichtsentwicklung dienen und nicht nur der Optimierung der Schulführung.

Viele kantonale Qualitätsvorgaben verlangen denn auch die Überprüfung unterrichtsbezogener Aspekte. Für die Schule ist daher von grossem Interesse, wie diese Qualitäten durch ein Label erfasst und verbindlich gemacht werden und wie stark der Fokus auf dem Unterricht bzw. dem Lehren und Lernen liegt. Abgesehen von Ergebnissen an externen Abschlussprüfungen sind didaktische und pädagogische Qualitätsaspekte allerdings nicht leicht zu fassen. Die Ergebnisse hängen zudem stark ab von den Eingangsvo-

raussetzungen der Lernenden (z.B. Grad der Heterogenität der Lernenden) sowie zahlreicher weiterer Faktoren.

Das kann dazu verleiten, den Unterricht ganz aus dem Qualitätsmanagement auszulagern. Dies ist bei unspezifischen Labels leichter möglich als bei den schulspezifischen. Doch auch bei der zweiten Kategorie ist ein Ausweichen auf sekundäre Merkmale wie z.B. Ausbildungsdiplome der Lehrpersonen und Zufriedenheit der Lernenden nicht ausgeschlossen.

Bei Q2E, FQS sowie vielen kantonalen Vorgaben ist ein solches Ausweichen weniger möglich, da beim verlangten systematischen Feedback der konkrete Unterricht im Fokus steht.

### 3. Synopse

Die folgende Tabelle fasst die vorangehenden Beschreibungen in verkürzter und vereinfachter Form zusammen, d.h. ohne Berücksichtigung von Details. Auf einen Blick werden so Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar. Für genauere Informationen sind die einzelnen Label-Beschreibungen im zweiten Teil dieses Dokuments zu konsultieren.

		EFQM	FQS	ISO	QSC	Q2E	2Q	eduQua
Art	allgemein (A) schulisch (S)	A	S	A	S	S	S	A/S
Detailgrad	gering (G) hoch (H)	H	G	G	H	H	G	H
Anforderungen	Grundanforderung (G) Auszeichnung (A)	A	G	G	G	A	G	G
Stufen	eine (1) mehrere (2, 3, ...)	3	1	1	1	4	1	1
interne Verfahren	Audits (A) Selbstevaluation (S) Feedback (FB) Zielvereinbarung: Z	S	S, FB	A	S	S,FB	Z	S, A
ext. Überprüfung	Zertifizierungsaudit (Z) Evaluation (E)	E	E	Z	Z	E, Z	Z	Z
Unterrichtsfokus	möglich (M) zwingend (Z)	M	Z	M	Z	Z	Z	M

#### Legende

- Art** schulspezifische Labels sind mit S bezeichnet, die andern mit A.
- Detailierungsgrad** hier wird unterschieden, wie detailliert die Vorgaben des Labels zum QM sind.
- Anforderungen** mit G werden jene Labels bezeichnet, die Minimalanforderungen für ein sinnvolles QM formulieren, mit A jene, die auch besonders gute QMS fördern wollen und nur mit entsprechendem Aufwand erreichbar sind.
- Stufen** Die meisten Label haben eine Stufe, die entweder erreicht wird oder nicht, bei zwei Labels können die Anforderungen stufenweise erreicht werden, die höchste Stufe bedeutet dabei Exzellenz für wenige ausgezeichnete Schulen.
- Interne Verfahren** Interne Evaluationen werden von der Schule selbst geplant und durchgeführt. Sie dienen zur Erkennung von Stärken und Schwächen im institutionellen Bereich (Organisation, Klima, ...). Die individuellen Beurteilungen (z.B. von Lehrpersonen) fallen nicht unter diesen Begriff.
- Externe Überprüfung** E bedeutet, dass das QM evaluiert und in einem Bericht beurteilt wird, ohne offiziellen Ausweis. Mit Z werden jene Labels versehen, die eine akkreditierte Zertifizierung ermöglichen.
- Unterrichtsfokus** Verlangt ein Label zwingend einen Fokus auf Unterricht bzw. Unterrichtsentwicklung, so wird es mit Z versehen; andere Label, bei denen ein Fokus Unterricht möglich ist, mit M.

## II. Beschreibung ausgewählter Q-Labels

### FQS Formatives Qualitätsevaluations-System

#### Vorbemerkung

Die jüngsten Dokumente und Publikationen zum FQS stammen aus den Jahren 2003/2004. Das System wird auf den aktuellen Webseiten der Label-Eigner (Pädagogische Arbeitsstelle des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer bzw. Lehrerverein Baselland) nicht mehr erwähnt. Es scheint von diesen nicht mehr aktiv bewirtschaftet zu werden, dient aber in mehreren Schulen in der Schweiz und in Österreich nach wie vor als Rahmenkonzept bzw. Orientierungsrahmen.

Kriterien	FQS
<b>Label</b>	Das Label FQS® ist geschützt und kann bei ungeeigneter Anwendung vom Inhaber (LCH) entzogen werden. Die meisten Systemunterlagen sind publiziert.
<b>Label-Owner</b>	Pädagogische Arbeitsstelle des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (PA LCH); Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland LVB
<b>Entstehungs- geschichte</b>	FQS wurde 1993 entwickelt und 1994 von der PA LCH erstmals vorgestellt (Schweizerische Lehrerinnen- und Lehrerzeitung SLZ 3/1994). Als Grundlage dient das Berufsleitbild Lehrerin / Lehrer des LCH. Ausdrücklich werden die Bestrebungen, in einzelnen Kantonen (etwa Kanton Schwyz) lohnwirksame Beurteilungen für Lehrpersonen einzuführen, als Anlass genannt, mit FQS eine konstruktive Alternative anzubieten.  Im Kanton Baselland begannen 1995 fünf Schulen, vor allem der Primarstufe, mit dem Aufbau des FQS. 1996 startete in Graz ein FQS-Projekt für die Sekundarstufen I und II. Seither haben auch Berufsfachschulen verschiedener Richtung und Berufswahlschulen das FQS eingeführt. Im Jahr 2002 berichtet die PA LCH von über 100 FQS-Schulen.
<b>Philosophie / Wertvorstellungen</b>	Qualität wird im FQS als Haltung und redliches Bemühen umschrieben. Die Entwicklung der Qualität baut auf dem Konsens unter den Beteiligten auf. Qualität wird so zwar auch als Ergebnis-, vor allem aber als Prozessqualität verstanden.  FQS geht vom Vorrang der Selbstevaluation aus, und zwar sowohl auf der individuellen (Lehrpersonen) als auch auf der institutionellen (Schule) Ebene. Es liegt in der Verantwortung der einzelnen Schule, die vorgegebenen und selbst definierten Qualitätsansprüche zu überprüfen und ihren Betrieb zu optimieren.  Von aussen wird nur überprüft, ob die Schule das wirklich tut und ob sie dabei die wichtigsten Verfahrensstandards einhält. Zu diesen gehört der Bezug externer Beurteilungen sowie die Rechenschaftslegung gegenüber externen Aufsichtsinstanzen.

<b>Partizipation</b>	<p>Das Kollegium, evtl. zusammen mit der Schulaufsicht, beschliesst die Ziele und Spielregeln für die Qualitätsevaluation. Dazu wird ein Kontrakt vereinbart. Die operative Steuerung des FQS-Betriebs ist eine Schulleitungsaufgabe. Diese kann zumindest am Anfang durch eine breiter zusammengesetzte Steuerungsgruppe wahrgenommen werden.</p> <p>Das Personal der Schule ist in Q-Gruppen organisiert. Die Q-Gruppen gewährleisten, dass die vereinbarten Verfahrensstandards eingehalten werden. Von der Schule besonders beauftragte Projektgruppen führen Schulqualitätsrecherchen durch. Gemeinsame Anlässe aller Q-Gruppen (FQS-Konvente) dienen der Schulung, dem Contracting, dem Erfahrungsaustausch, der Meta-Evaluation und der Erstellung von Gesamtberichten nach aussen.</p>
<b>Zweck / erwartete Wirkung</b>	<p>Der Hauptzweck liegt in der selbst verantworteten Schulqualitätsentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FQS liefert hochwertiges Steuerungswissen: für die persönliche Entwicklung der Lehr- und Leitungspersonen, für die Erfüllung der Schulleitungsaufgaben und für die Entwicklung der ganzen Schule.</li> <li>• FQS macht Stärken sichtbar und ist darauf aus, Probleme zu vermeiden oder aber sie rasch und nachhaltig zu lösen.</li> <li>• FQS verlangt den Aufbau einer offenen und unterstützenden Feedbackkultur. Dies steigert die professionelle Zufriedenheit, Neuerungsbereitschaft und Arbeitskraft und fördert die berufliche Entwicklung und Zusammenarbeit.</li> </ul> <p>FQS schafft Vertrauen in die Schule. Die Schulaufsicht hat die Gewähr für eine seriöse Evaluation nach anerkannten Standards.</p>
<b>Betroffene Bereiche</b>	<p>FQS behandelt die individuelle und die institutionelle Ebene gleichwertig. Beiden Ebenen sind geeignete Systemelemente zugeordnet (s. unten). Der Begriff «System» bezeichnet im FQS die systemische Sichtweise. Es geht sowohl um die Kompetenzen der Lehrpersonen wie um die Qualitäten der ganzen Schule und den Kontext der Schulaufsicht. Der Ansatz ist also umfassend.</p>
<b>Elemente</b>	<p>FQS umfasst fünf Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung der Qualitätsnormen (Ansprüche, Leitbild) bzw. Recherchierfragen</li> <li>• Individualfeedback: 360°-Feedback (Lernende, Eltern, Abnehmer, KollegInnen, Leitung, externe Fachleute); kritische Kommentierung in Q-Gruppe</li> <li>• Schulqualitäts-Recherchen: zu bedeutsamen Fokus-Themen; periodisch auch Breitband-Erhebungen; kommunikative Validierung</li> <li>• Meta-Evaluation: laufende und periodische, interne und externe Evaluation der Evaluation in Hinsicht auf Bedeutsamkeit, Gültigkeit und Ökonomie (CH-Standards)</li> <li>• Umsetzung und Berichterstattung: Konsequenzen ziehen; Nachevaluation.</li> </ul> <p>Die Organisationsform zählt vier Strukturelemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerungsgruppe</li> <li>• Q-Gruppen / Feedback-Gruppen</li> <li>• Projektgruppen / Recherche-Gruppen</li> <li>• FQS-Konvent</li> </ul>

<b>Verfahren</b>	FQS wendet für die persönliche, unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung verschiedene Formen des Individualfeedbacks an. Die Schulqualitäts-Recherchen stützen sich auf Befragungen, Dokumenten-Analysen, Beobachtungen, Expertenhearings. Zum Zertifizierungs-Verfahren sind keine Hinweise greifbar.
<b>Zertifizierung – Re-Zertifizierung</b>	Das FQS nimmt einer Zertifizierung gegenüber eine ambivalente Haltung ein. Einerseits wird anerkannt, dass Schulen ihre Leistungen auch nach aussen dokumentieren wollen. Andererseits sollen die Aufgaben der Schulaufsicht nicht an eine externe Zertifizierungsstelle delegiert werden. Die Zertifizierung wird daher nicht aktiv gefördert. Das FQS-Zertifikat wird von der PA LCH erteilt, wenn eine Schule Aktivitäten in allen Handlungsfeldern nachweisen kann. Die Gültigkeit des Zertifikats ist auf 5 Jahre beschränkt. Gemäss Auskunft der Pädagogischen Arbeitsstelle des LCH finden regelmässig Re-Zertifizierungen statt.
<b>Beratung / Support</b>	In der Aufbauphase seit 1994 hat die PA LCH Unterstützungsleistungen für Einstiegsbegleitung, Moderation von Kontraktprozessen, für Schulungen, für Prozessbegleitung von Steuerungsorganen, für externe Metaevaluation und evtl. Zertifizierung angeboten.
<b>Kosten</b>	Der zeitliche Aufwand für die einzelne Lehrperson beträgt durchschnittlich eine halbe Stunde pro Schulwoche (also ca. 20 Stunden pro Jahr). Für die Leitungsbeauftragten (Schulleitung, Steuergruppe, Q-Beauftragte) kommt mindestens nochmals dieser zeitliche Betrag hinzu (20-40 Stunden). An grösseren Schulen empfiehlt sich die Freistellung einer / eines Q-Beauftragten im Umfang von 20-40 Stellenprozenten. Letztlich ergeben sich die konkreten Aufwendungen aber aus der jeweils besonderen Situation der Schule. Es fallen keine Lizenzkosten an. Kostenrelevant (neben den oben genannten Zeitkosten) sind jedoch benötigte externe Unterstützungen.
<b>Verpflichtungsgrad</b>	FQS wurde bisher nirgends für obligatorisch erklärt.
<b>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) des Labels</b>	Die mit FQS arbeitenden Schulen tragen mit ihren Rückmeldungen und ihren kreativen Anpassungen und Eigenentwicklungen viel zur ständigen Anreicherung und Optimierung des Systems bei. Bis 2003 haben überdies fünf Forschungsvorhaben einen kritischen Blick von aussen auf verschiedene Aspekte der Tauglichkeit des FQS geworfen. Eine ergiebige Erkenntnisquelle sind auch die von den Schulen bestellten externen Metaevaluationen / Zertifizierungen. Die Erkenntnisse werden in der Fachpresse publiziert sowie an wissenschaftlichen Kongressen vorgestellt. Sie sind damit einer kritischen Plausibilitätskontrolle der Fachwelt unterworfen.
<b>Verbreitung</b>	Im Jahr 2002 berichtet die PA LCH von über 100 FQS-Schulen. Letzte Veröffentlichungen um 2003 nennen keine weiteren Zahlen Letzte dokumentierte Zertifizierungen um 2005 (GIB BE BMS, Krankenpflegeschule X, Berufswahlschulen Zürich und Kloten). Vgl. Vreni Frei Blatter, Dokumentation einer Selbstevaluation nach FQS, in: Pflegewissenschaft 1-2002

<b>Koordinaten</b>	Kontaktadressen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland LVB LVB-Geschäftsstelle Schulgasse 5, 4455 Zunzgen Tel. 061 973 97 07, Fax 061 973 97 08 e-mail: info@lvb.ch</li><li>• Pädagogische Arbeitsstelle LCH Jürg Brühlmann Bahnhofstrasse 31, 8280 Kreuzlingen Tel. 071 671 25 91 e-mail: j.bruehlmann@lch.ch</li></ul>
--------------------	--

## Q2E Qualität durch Evaluation und Entwicklung

Kriterien	Q2E
<b>Label</b>	Q2E ist ein geschütztes Label, das inhaltlich durch neun Qualitäts-Standards in den drei Bereichen «Steuerung», «individuelle Qualitätsentwicklung» und «institutionelle Entwicklung» definiert ist. (Vgl. Q2E Bewertungsraster 2010)
<b>Label-Owner</b>	Norbert Landwehr / Peter Steiner Fachhochschule Nordwestschweiz Pädagogische Hochschule Institut Forschung und Entwicklung / Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität
<b>Entstehungsgeschichte</b>	Der Ansatz wurde von 1996 bis 2002 mit 16 Schweizer Schulen der Sekundarstufe II (Berufsfachschulen und Gymnasien) entwickelt und erprobt, verbunden mit dem Anspruch, die charakteristischen Eigenheiten von Schule und Unterricht in die Qualitätsstrategie einzubeziehen. Leitend war dabei die Annahme, dass sich Bildungsprozesse in wichtigen Punkten von technischen Produktionsprozessen unterscheiden.
<b>Philosophie / Wertvorstellungen</b>	Der Name besagt, dass Schulqualität im Wechselspiel von Evaluation und Entwicklung schrittweise gewonnen werden kann - dass also die fortschreitende Optimierung als wichtigste Qualitätsgrundlage betrachtet wird. Damit orientiert sich das Q2E-Modell am Konzept des «Total Quality Management» (TQM). Charakteristisch für Q2E ist die Überzeugung, dass sich die Schul- und Unterrichtsqualität nur gewinnen und aufrecht erhalten lässt, wenn sich die Institution und die darin tätigen Personen schrittweise weiterentwickeln: In diesem Sinne bildet die individuelle und institutionelle Lernbereitschaft die Voraussetzung für die Umsetzung eines Qualitätsmanagements nach Q2E. Evaluation gilt dabei als zentrales Instrument für das individuelle und institutionelle Lernen. Der Q2E-Referenzrahmen beschreibt Qualitäten, die gute Schulen charakterisieren, in vier Qualitätsbereichen: 1. Inputqualitäten 2. Prozessqualitäten Schule 3. Prozessqualitäten Unterricht 4. Output- / Outcomequalitäten
<b>Partizipation</b>	Q2E erwartet von der Schule, dass sie ihren qualitativen Orientierungsrahmen auf dem Hintergrund des universellen Q2E-Orientierungsrahmens selber entwickelt. Die Schule soll – in einem Prozess der partizipativen Normensetzung – selber festlegen, welches für sie die wichtigsten und profilbildenden Qualitätsansprüche sind, an denen sie sich orientieren möchte (Qualitätsleitbild).

<b>Zweck / erwartete Wirkung</b>	<p>Q2E unterscheidet zwei Hauptfunktionen des QM, die in einem direkten bzw. indirekten Zusammenhang mit der Sicherstellung von Qualität stehen: die Entwicklungsfunktion (<i>Entwicklung</i>) und die Rechenschaftsfunktion (<i>Evaluation</i>).</p> <p>Diese beiden Hauptfunktionen werden im Q2E-Modell als gleichberechtigte Orientierungspunkte betrachtet: allerdings im Bewusstsein darum, dass sie in einem gewissen Spannungsverhältnis zu einander stehen. Im Verlaufe der Jahre wurde bewusst nach praxisbezogenen Lösungen für den konstruktiven Umgang mit der genannten Widersprüchlichkeit gesucht.</p>
<b>Betroffene Bereiche</b>	Q2E behandelt die individuelle (Qualität des persönlichen Handelns) und die institutionelle Ebene (Qualität der Aufbau- und Ablauforganisation) gleichwertig (vgl. 4-Felder-Funktionenmatrix). Der Ansatz ist also umfassend.
<b>Elemente</b>	<p>Das Q2E-Handlungsmodell bezeichnet 6 Felder / Elemente, die schrittweise aufgebaut und institutionell verankert werden müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsansprüche («Qualitätsleitbild»)</li> <li>- Individualfeedback und persönliche QE</li> <li>- Selbstevaluation und QE der Schule</li> <li>- Steuerung der Q-Prozesse</li> <li>- Externe Schulevaluation</li> <li>- Zertifizierung (freiwillig)</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	<p>Beim Aufbau und in der Umsetzung der verschiedenen Q2E-Elemente werden verschiedene Verfahren angewandt: Befragungen, Dokumenten-Analysen, Beobachtungen, Tests.</p> <p>Bei der Q2E-Zertifizierung wird das schulinterne Qualitätsmanagement von einer unabhängigen akkreditierten Zertifizierungsstelle überprüft. Die Zertifizierung baut auf dem Bericht der externen Schulevaluation auf: In diesem Bericht muss bestätigt sein, dass die Schule mehrheitlich die vorgegebenen Standards des Qualitätsmanagement nach Q2E erreicht hat bzw. dass nur noch wenige zusätzliche Massnahmen umgesetzt werden müssen, um die QM-Standards zu erfüllen. Zusätzlich zum Q2E-Evaluationsbericht wird eine Analyse und Beurteilung des Qualitätshandbuches vorgenommen und durch eine Auditierung der qualitätsverantwortlichen Personen ergänzt.</p>
<b>Zertifizierung – Re-Zertifizierung</b>	<p>Die Gültigkeit des Zertifikats ist auf 6 Jahre beschränkt; nach 3 Jahren ist eine einfache, nach 6 Jahren eine umfassende Rezertifizierung notwendig.</p> <p>Gegenwärtig haben die Société Générale de Surveillance SGS und die SWISS TS den Zertifizierungsauftrag übernommen.</p>
<b>Beratung / Support</b>	In der Aufbauphase 1996-2002 wurde jeder beteiligten Schule eine Beratungsperson vermittelt. Heute ist der Beizug einer Beratung Sache der Schule bzw. ihres Trägers.
<b>Kosten</b>	Die Kosten für den Aufbau und die Implementierung der Q2E-Elemente sind nicht generell bekannt. Q2E rechnet mit einer Aufbauphase von 3-4 Jahren, in denen vor allem Entlastungskosten für die Q-Verantwortlichen (Q-Leitung, Steuergruppe) anfallen. Die Kosten für eine Zertifizierung betragen CHF 6'000 pro Schule (Stand: 2009).
<b>Verpflichtungsgrad</b>	s. unten «Verbreitung»

<b>KVP des Labels</b>	<p>Der Ansatz wird vom Träger periodisch überprüft, wobei Rückmeldungen beteiligter Schulen berücksichtigt werden. 2010 wurde der Bewertungs-raster grundlegend neu gestaltet.</p> <p>Die mit der Zertifizierung beauftragte Stelle muss von der PH der FHNW für Q2E akkreditiert und andererseits von der Schule unabhängig sein.</p>
<b>Verbreitung</b>	<p>Q2E ist obligatorisch für die Berufsfachschulen des Kantons Basel-Stadt. Die Rahmenanforderungen verschiedener anderer Kantone (Aargau, Zürich) an das QM ihrer Schulen bzw. einzelner Schultypen orientieren sich ebenfalls am Q2E. Ursprünglich auf die Sekundarstufe II beschränkt, findet sich Q2E heute auch an zahlreichen Volksschulen. Einzelne deutsche Bundesländer haben den Ansatz ebenfalls ganz oder teilweise übernommen. Bis Mitte 2010 wurden 19 Schulen zertifiziert: 16 Berufsfachschulen, zwei Volksschulen und ein Gymnasium.</p>
<b>Koordinaten</b>	<p>Norbert Landwehr / Peter Steiner Fachhochschule Nordwestschweiz Pädagogische Hochschule Institut Forschung und Entwicklung / Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität Igelweid 22, 5000 Aarau Tel 062 832 02 66 <a href="http://www.q2e.ch">www.q2e.ch</a></p>

## QSC Quality School Certificate

Kriterien	QSC
<b>Label</b>	<p>QSC ist ein geschütztes Label. Es ist eines der Qualitätssysteme, die von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle (SAS) als gültig anerkannt werden.</p> <p>QSC steht für <b>Quality School Certificate</b> und ist ein Zertifikat zur Beschreibung der Qualität von allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen. QSC ist ein Label mit einem Referenzsystem, das speziell mit Blick auf den Aufbau eines Qualitätsmanagements in den Schulen entwickelt wurde.</p> <p>Das Label richtet sich an alle allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, die ein Qualitätsverfahren und eine Selbstevaluation einrichten möchten. Das Label mit seinem Referenzsystem ist als Werkzeug gedacht und setzt sich zum Ziel, den überprüften Schulen ein hohes Zertifizierungsniveau zu attestieren.</p>
<b>Label-Owner</b>	NN
<b>Entstehungsgeschichte</b>	<p>Die Entscheidung des Verbands Schweizerischer Privatschulen VSP (<a href="http://www.swiss-schools.ch">http://www.swiss-schools.ch</a>) von 2004, von seinen Mitgliedern bis Ende 2007 eine Zertifizierung zu verlangen, war einer der Antriebsfaktoren zur Entwicklung des QSC-Referenzsystems. Mit dem QSC-Standard wird eine Lücke geschlossen und das eduQua-Zertifikat ergänzt, das für Weiterbildungsinstitutionen für Erwachsene gedacht ist.</p> <p>Das Zertifikat wurde von einem Team bestehend aus Lehrpersonen und Forschenden entwickelt und beruht auf drei Jahren Forschung zur Schul- und Unterrichtsqualität in allen Bereichen der schulischen Bildung.</p> <p>Das Referenzsystem wurde aufgrund der von Pilotschulen gemachten Erfahrungen verbessert und angepasst. Die Pilotschulen haben den Nachweis erbracht, dass die Umsetzung aus eigener Kraft machbar ist.</p> <p>QSC präsentiert sich als das erste Qualitätssystem für die Zertifizierung von allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen auf obligatorischer und nachobligatorischer Ebene.</p>
<b>Philosophie / Wertvorstellungen</b>	<p>QSC verpflichtet zu einer umfassenden Betrachtung der Institution, deren Organisation und Funktionsweise. Die Werte der Schule und das Management sind zwei besonders wichtige Bereiche.</p> <p>Der grosse Nutzen dieses Labels liegt im vertieften Verfahren, das die Schule dafür durchläuft – wie im Übrigen bei jeder anderen Zertifizierung dieser Art.</p>
<b>Partizipation</b>	<p>QSC setzt voraus, dass die Schulen ihr eigenes Qualitätssystem entwickeln, das auf den gemeinsamen, akzeptierten Werten der Organisation beruht.</p> <p>Wesentlich ist auch, dass die eingeleiteten Verfahren die Erreichung der festgelegten bzw. zugewiesenen Ziele ermöglichen und fördern. Die Institution soll über die Resultate Rechenschaft ablegen und dabei alle erforderlichen Begründungen geben können (Zusammenhänge - verfügbare/erwartete Inputs - eingeführte Verfahren).</p>

<b>Zweck / erwartete Wirkung</b>	<p>Das Label QSC mit seinem Referenzsystem verfolgt drei Hauptziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Gleichgewicht zwischen allen für die Qualität einer Schule relevanten Bereichen;</li> <li>• ein Zertifikat, das die Schule nicht auf eine einzige Funktionsweise reduziert, sondern das die Praxis- und Programmviefalt akzeptiert;</li> <li>• ein anspruchsvolles Prozedere, das verständlich und klar geleitet ist und während des gesamten Verfahrens Werkzeuge zur Selbstevaluation vorsieht.</li> </ul> <p>Alle erreichten Anforderungen müssen gegebenenfalls durch Dokumente, für welche die Schule verantwortlich zeichnet, illustriert und nachgewiesen werden können.</p>
<b>Elemente</b>	<p>Struktur des Systems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fünf Bereiche</li> <li>• Jeder Bereich ist in Kapitel aufgeteilt (zwischen vier und acht)</li> <li>• Jedes Kapitel enthält zwischen drei und acht Abschnitte, die jeweils mehreren Kriterien entsprechen (insgesamt 168 Anforderungen)</li> </ul> <p>Fünf Bereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gebäude, Schulalltag, Ausstattung</li> <li>2. Werte der Schule (Schulethik)</li> <li>3. Betreuung, Unterricht, Kompetenzen des Lehrkörpers</li> <li>4. Empfang und Beratung der Schülerinnen und Schüler</li> <li>5. Management und umfassende Strategien</li> </ol> <p>Fünf Kriterien:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Pertinenz</u>: Die Dienstleistungen, die Organisationsweise und die Strukturen dienen dem Geist und der Logik der Mission der Schule</li> <li>2. <u>Konformität</u>: Die Dienstleistungen, die Organisationsweise und die Strukturen erfüllen die aktuellen gesetzlichen und reglementarischen Anforderungen.</li> <li>3. <u>Lesbarkeit</u>: Die Dienstleistungen, die Organisationweise und die Strukturen sind für die Nutzniessenden und alle Partner der Schule klar erkennbar und identifizierbar.</li> <li>4. <u>Zufriedenheit</u>: Die Leistungen, die Organisationsweise und die Strukturen entsprechen den Erwartungen der Nutzniessenden der Schule.</li> <li>5. <u>Anpassungsfähigkeit</u>: Die Leistungen, die Organisationsweise und die Strukturen lassen sich entwickeln und neuen Anforderungen anpassen.</li> </ol> <p>Vier Normen für die QSC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation: Unterlagen, die die Erfüllung der Vorgaben belegen</li> <li>• Effektivität: Vorhandensein dessen, was die Vorgaben verlangen</li> <li>• Kohärenz mit der Mission der Schule</li> <li>• Zeitrahmen: Umsetzung innerhalb einer angemessenen Frist</li> </ul>

**Beratung und Verfahren**

Die Einführung des Referenzsystems des QSC-Labels kann mit eigenen Kräften und ohne Zuhilfenahme externer Beraterinnen bzw. Berater, realisiert werden, vorausgesetzt, das Projekt ist intern gut organisiert und geführt.

Die Pionierschulen für die QSC-Zertifizierung machen folgende Empfehlungen zum Ablauf des Projekts:

Lancierung : Das Projekt intern vorstellen

- Verantwortliche für jeden Bereich bestimmen (Einzelpersonen oder Gruppen)
- Mit einer Bestandsaufnahme beginnen:  
«Anforderungen des Referenzsystems (Standard)» | «vorhanden» | «zu realisieren»
- Die interessierten Personen einbinden, um die Arbeit aufzuteilen (gemeinsame Umsetzung)
- Eine Zertifizierungsstelle wählen

Formalisierung

- Umwandlung der Bestandsaufnahme in einen Arbeits- bzw. Entwicklungsplan
- Formalisierung (wenn nötig) oder Einführung gemäss den gewählten Modellen
- Überwachung/Unterstützung durch eine interne Verantwortliche/Koordinatorin bzw. einen internen Verantwortlichen/Koordinator
- Auflistung aller Verständnis- bzw. Interpretationsfragen / Auflistung aller Änderungsvorschläge
- Erörterung der Verständnis- bzw. Interpretationsfragen und der Änderungsvorschläge mit der Zertifizierungsstelle (wenn nötig)

Fertigstellung des Systems (zu mindestens 80%)

Zertifizierungsaudit Phase 1

- «Vor Ort» und Bericht, Austausch mit den Akteuren des Projekts
- Ziel: Erfüllung bzw. entsprechende Auslegung der Anforderungen der Norm

Entwicklung

- Entwicklung gemäss den Ableitungen aus der Auditphase 1
- Anwendung des Systems

Zertifizierungsaudit Phase 2

- Vor Ort; Dauer abhängig von der Grösse der Institution und der Komplexität des Angebots
- Ziel: Konformität, Umsetzung und Resultate aus der Anwendungsphase des Systems

Die Erfahrung zeigt, dass das Projekt gut im Verlaufe von rund acht Monaten umgesetzt werden kann. Dabei sollte das erste Zertifizierungsaudit zwei bis drei Monate vor der Zertifizierung (zweites Zertifizierungsaudit) angesetzt werden, damit die aus dem ersten Audit hervorgehenden Inputs bestmöglich genutzt werden können.

	<p>Ablauf des Verfahrens:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zusammenstellung des Dossiers durch die Schule und Beurteilung durch den von der SAS akkreditierten Auditor: Erster Entscheid des Auditors: «angenommen»   «angenommen mit Auflagen»   «abgelehnt»</li> <li>2. Audit vor Ort : Schlussentscheid des Auditors</li> </ol> <p>Das Zertifikat ist gültig für drei Jahre und kann erneuert werden.</p>
<b>Zertifizierung, Überwachung, Erneuerung</b>	<p>Es sind Dreijahres-Zyklen vorgesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zertifizierung – Überwachungsaudit 1 – Überwachungsaudit 2</li> <li>• Erneuerung der Zertifizierung – Überwachungsaudit 1 – Überwachungsaudit 2</li> <li>• Erneuerung der Zertifizierung – Überwachungsaudit 1 – Überwachungsaudit 2</li> <li>• usw.</li> </ul>
<b>Begleitung / externe Beratung</b>	<p>Die Schule entscheidet frei, wie sie sich auf die Zertifizierung vorbereiten und ob sie eine externe Begleitung beziehen will.</p>
<b>Kosten</b>	<p>Die Kosten für die Zertifizierung, die jährlichen Überwachungsaudits und die Erneuerungen unterscheiden sich je nach Grösse der Bildungsinstitution und Anzahl der Standorte, die zu besuchen sind.</p> <p>Die unten aufgeführten Beträge gelten für eine Schule mit rund 750 Lernenden verteilt auf zwei Standorte.</p> <p>Erster Dreijahreszyklus: ca. CHF 15'000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -Zertifizierung CHF 9'000</li> <li>• - jährliche Überwachungsaudits 2 x CHF 3'000</li> </ul> <p>Weitere Dreijahreszyklen: ca. CHF 12'000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erneuerung CHF 6'000</li> <li>• Überwachungsaudits 2 x CHF 3'000</li> </ul> <p>Zur Deckung der Kosten für die Entwicklung und die Übersetzung der Standards verlangen die Zertifizierungsstellen von den Schulen, die sich gemäss dem QSC-Standard zertifizieren lassen wollen, Gebühren. Diese betragen CHF 400 für jede (Re-)Zertifizierung für den Standard (Referenzsystem); bei Verwendung der deutschen Version der Standards kommt eine zusätzliche Gebühr von CHF 200 hinzu.</p>
<b>Weiterentwicklung des Labels</b>	<p>Eine Pilot- und eine Aufsichtsgruppe garantiert die Kohärenz und Relevanz des Labels. Die Gruppe setzt sich aus Redakteurinnen und Redakteuren, Lektorinnen und Lektoren zusammen, alles Spezialistinnen und Spezialisten des allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulwesens: Lehrpersonen, Hochschuldozierende, Forschende, Bildungsexpertinnen und -experten, Spezialistinnen und Spezialisten der Erziehungswissenschaften sowie ProCert in der Funktion als Experte für Zertifizierung und Normierung</p>
<b>Koordinaten</b>	<p>Der QSC-Standard (Referenzsystem) kann auf der Seite von ProCert kostenlos heruntergeladen werden: <a href="http://www.procert.ch">http://www.procert.ch</a>, Seite «Publikationen». Dies ist dank der offenen Politik der Eigentümer möglich, die eine möglichst grosse Verbreitung und Verwendung des Standards fördern wollen.</p>

## 2Q Qualität und Qualifizierung

### Vorbemerkung

Die aktuellste offizielle Dokumentation ist eine 13-seitige ppt-Präsentation der Frey-Akademie vom November 2003: «2Q in Schulen». Die Website [www.freyakademie.ch](http://www.freyakademie.ch) ist abgeschaltet.

Kriterien	2Q
<b>Label</b>	Das Label «2Q – Qualität und Qualifizierung» wird auf Grund eines Audits durch die 2Q-Corporation vergeben. Das System ist kopiergeschützt und enthält verschiedene urheberrechtlich geschützte Elemente. 2Q darf nicht ohne Beteiligung des Systemanbieters eingeführt werden.
<b>Label-Owner</b>	Frey Akademie AG, Zürich. Die Frey Akademie AG wurde am 3. Mai 2011 aus dem Handelsregister gelöscht.
<b>Entstehungsgeschichte</b>	2Q wurde von Prof. Karl Freyt (ETHZ) ursprünglich für die Beurteilung von Lehrpersonen entwickelt und ist seit 1992 im Einsatz.
<b>Philosophie / Wertvorstellungen</b>	2Q Qualität und Qualifikation ist ein systematisches Verfahren zur kontinuierlichen Verbesserung der gesamtunternehmerischen Aktivitäten. Die 2Q-Methode verbessert die Unternehmensleistung sowie die persönliche Entwicklung und Gestaltungskompetenz von Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Es geht im Wesentlichen um zielgerichtete Personalführung im Sinne eines Management by Objectives, wobei die unmittelbaren Ziele weniger in der Produktivität als vielmehr in der Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen der Mitarbeitenden liegen. Damit soll indessen sowohl eine Leistungs- als auch eine Motivationssteigerung verbunden sein.
<b>Partizipation</b>	Das System setzt geleitete Schulen voraus, stützt sich aber in allen seinen Elementen auf eine ausdrückliche Beteiligung bottom up: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei der Erarbeitung und Definition von individuellen und institutionellen Entwicklungsbereichen (Optionen-Katalog);</li> <li>- bei der Festlegung der individuellen, persönlichen Entwicklungsziele (Qualifizierungsplan);</li> <li>- bei der Beurteilung der Zielerreichung (Qualifizierungsgespräch).</li> </ul>
<b>Zweck / erwartete Wirkung</b>	2Q wirkt leistungsverbessernd bei der Umsetzung eines Total Quality Managementsystems. In anderer Richtung wird es als Instrument der Personalentwicklung, Personalführung und als Qualifizierungssystem eingesetzt.
<b>Betroffene Bereiche</b>	Direkt betroffen ist die / der einzelne Mitarbeitende. 2Q setzt bei der Qualität und der Qualifizierung der Menschen in der Organisation an. Allerdings fließen Schulleitbilder oder Unternehmensziele in die Arbeit ein, wenn es um Entwicklungsoptionen und Qualifizierungspläne geht. In Schulen kann sowohl das persönliche Lehr- und Unterrichtsverhalten als auch die persönliche Mitarbeit im Kollegium oder in der Schulentwicklung Gegenstand von Entwicklungsoptionen sein.

<b>Elemente</b>	<p>2Q umfasst drei Elemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Erarbeitung von Entwicklungsgebieten im Interesse der Qualitätssteigerung der ganzen Institution (auf die konkrete Schule abgestimmter Optionen-katalog)</li> <li>• Individuelle, mit den Vorgesetzten vereinbarte Festlegung von individuellen Entwicklungsvorhaben (Q-Pläne)</li> <li>• Periodische Qualifizierungsgespräche zur Überprüfung der Zielerreichung und zur Festlegung nächster Ziele</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	<p>2Q arbeitet vor allem mit dem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zur Entwicklung von Optionen und zur Verhandlung, Vereinbarung und Überprüfung von persönlichen Zielen.</p> <p>Systematische Qualitätsevaluationen auf der Ebene der ganzen Organisation sind nicht vorgesehen, es sei denn, sie würden Gegenstand eines persönlichen Q-Plans bilden. Der Optionen-Katalog kann allerdings das Resultat einer systematischen Standortbestimmung der Institution im Sinne einer Selbstevaluation sein.</p>
<b>Zertifizierung – Re-Zertifizierung</b>	<p>Unternehmen, die fachgerecht mit der 2Q-Methode arbeiten, können sich alle 2 Jahre zertifizieren lassen und erhalten das 2Q-Zertifikat.</p> <p>Die Einführung eines Zertifikats war kein ursprüngliches Anliegen der Systementwickler, wurde aber mit der Zeit von den Benutzern verlangt.</p> <p>Zum Zertifizierungs-Verfahren sind keine Hinweise greifbar.</p>
<b>Beratung / Support</b>	<p>(Angebot 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eineinhalb Jahre Begleitung</li> <li>• zwei große Evaluationspakete: Eltern, Kinder, Umgebung, Lehrpersonen, Klima, usw.</li> <li>• 24 Optionen auf 60 Seiten, zum Anpassen auf das Profil der Schule</li> <li>• Zertifizierungsmöglichkeit</li> </ul>
<b>Kosten</b>	<p>Für die Aufbauphase rechnet der Systemanbieter pro 100% Stelle mit CHF 800 bis 1200.</p> <p>Keine internen Kosten, nur andere Prioritätensetzung, da die Arbeit mit 2Q zur normalen Tätigkeit gehört, allerdings in fokussierterer Form.</p> <p>Schulleitung: Gesicherter Termin für professionelles Gespräch mit der Lehrperson 30 bis 60 Minuten, 2 bis 3 Mal im Jahr.</p>
<b>Verpflichtungsgrad</b>	<p>2Q wurde anfangs der 90er Jahre im Kanton Schwyz für die Schulen der Sekundarstufe II für obligatorisch erklärt. Andere Obligatorien sind nicht bekannt.</p>

<b>KVP des Labels</b>	<p>Selbstdeklaration der Frey Akademie 2003</p> <p><i>«2Q beruht auf wissenschaftlichen Erkenntnissen. Die Untersuchungen sind gemacht. Wie bei einem zugelassenen Medikament. Man weiß, dass es wirkt. Die Faktoren hat Prof. Frey gefunden. Z. B. ‚Decision latitude‘ führt zu mehr Motivation und Einsatz, weniger koronare Herzkrankheiten. Mit ‚Implementation Intention‘ mehr Erfolg. Die Folge ist höhere Self-efficacy. Damit weniger Angst, weniger Stress. Oder: Bessere ‚Effort-reward-balance‘, damit gesünder plus mehr Einsatz im Beruf. Das muss man nicht mehr untersuchen. Dadurch unterscheidet sich 2Q von praktisch allen Verfahren.»</i></p> <p>Letzte Meta-Studie: J. Limacher, Die 2Q-Methode, in: Bildung und Erziehung 49, 1996.</p>
<b>Verbreitung</b>	<p>In der Schweiz wird die 2Q-Methode vor allem in Heimen, Schulen, Spitälern und weiteren Sozialen Institutionen verwendet.</p> <p>Laut Frey Akademie 2003 machen etwa 120 Organisationen 2Q: Volksschulen, Sonderschulen, Sekundarschulen, Schulheime, Kinderheime, Gymnasien, Berufsfachschulen, Technikerschulen, Berufsakademien, Internate.</p> <p>Jüngste Erfahrungsberichte: 2006 Oberstufenzentrum 3665 Wattenwil</p> <p>Im Oktober 2006 wurde im Spital Menziken bereits das 4. Überprüfungs-Audit erfolgreich durchgeführt (Einführung 2Q 1997).</p>
<b>Koordinaten</b>	<p>Es sind keine aktuellen Koordinaten bekannt (vgl. oben, Vorbemerkung).</p>

## EFQM European Foundation of Quality Management

Kriterien	EFQM
<b>Label</b>	<p>Im Rahmen des EFQM-Modells werden vier verschiedene Labels vergeben, welche alle geschützt sind. Den Labels liegen unterschiedliche Anforderungen zu Grunde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verpflichtung zur Excellence</li> <li>• Anerkennung zur Excellence (** = 300 Punkte, *** = 400 Punkte, **** = 500 Punkte)</li> <li>• Swiss Excellence Award (Award, Preis, Urkunde)</li> <li>• EFQM Excellence Award (Winner, Preis, Finalist)</li> </ul>
<b>Label-Owner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• European Foundation of Quality Management</li> <li>• Nationale Partnerorganisation der Schweiz und Liechtenstein : SAQ Swiss Association for Quality</li> </ul>
<b>Entstehungsgeschichte</b>	<p>Das EFQM-Modell wurde vor 20 Jahren von den CEO's von vierzehn Europäischen Organisationen gegründet. Darunter befanden sich auch drei Schweizer Unternehmen: Nestlé AG, Ciba-Geigy AG und Gebrüder Sulzer AG. Das Ziel war es, ein Management-Modell zu entwickeln, welches die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Organisationen erhöht. Nach der ersten Fassung von 1992, der umfassenden Revisionen im Jahre 2000 und 2003, folgte nun Ende 2009 die aktuelle Revision, welche das Modell 2010 charakterisiert.</p> <p>Mittlerweile gibt es auch spezifische Adaptationen und Beschreibungen für die Anwendung des EFQM-Modells im Schulbereich<sup>6</sup></p>
<b>Philosophie / Wertvorstellungen</b>	<p>Das EFQM-Modell ist ein umfassendes, ganzheitliches Managementmodell, welches auf der Philosophie des Total Quality Management (TQM) basiert. Um den Erfolg einer Organisation zu gewährleisten, betont das TQM eine «gute Führung» (Leadership), die darauf abzielt, die Zufriedenheit der Kunden zu erreichen und so den Kundennutzen zu steigern. Das Modell orientiert sich am Stakeholderprinzip (Erfüllung der Anforderungen aller Anspruchsgruppen einer Organisation) und stellt den <u>langfristigen</u> und <u>nachhaltigen</u> Erfolg einer Organisation ins Zentrum.</p> <p>Die Philosophie des Modells wird in den acht Grundkonzepten abgebildet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgewogene Ergebnisse erzielen</li> <li>• Nutzen für den Kunden schaffen</li> <li>• Mit Vision, Inspiration und Integrität führen</li> <li>• Mit Prozessen managen</li> <li>• Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein</li> <li>• Innovation und Kreativität fördern</li> <li>• Partnerschaften gestalten</li> <li>• Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen</li> </ul>

<sup>6</sup> z.B. Jan Künzel et.al., EFQM kompakt. Leitfaden zur Selbstbewertung im Rahmen ganzheitlicher Schulentwicklungsprozesse, Wolters Kluwer, LinkLucherhand, Köln 2009

<b>Partizipation</b>	Die Organisation muss das Modell auf ihre organisationspezifische Situation anpassen. Dies sollte idealerweise in einem Top-Down-Prozess geschehen, d. h. von der Organisationsleitung initiiert werden. Der Prozess kann je nach Bedarf durch externe Personen begleitet werden.
<b>Zweck / erwartete Wirkung</b>	<p>Mit Hilfe des EFQM-Modells wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt. Ziel ist es, die Organisation mit Hilfe des TQM-Ansatzes weiterzuentwickeln.</p> <p>Mit dem Einsatz des EFQM-Modell kann eine Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Standortbestimmung durchführen (intern und/oder extern) und Stärken und Verbesserungspotentiale ermitteln,</li> <li>• Zusammenhänge in der Organisation erkennen,</li> <li>• eine Grundstruktur für das Managementsystem erstellen.</li> </ul>
<b>Betroffene Bereiche</b>	Die Unternehmensleitung bzw. die Schulleitung hat eine zentrale Rolle; sie ist zuständig für ein systematisches Vorgehen und die Freistellung der nötigen Ressourcen für die Umsetzung des EFQM-Modells in der eigenen Organisation. Direkt betroffen sind dennoch alle Mitarbeitenden und alle Bereiche der Organisation.
<b>Elemente</b>	<p><b>Verpflichtung zur Excellence (C2E)</b>  <i>Wer:</i> Für Organisationen, die erst seit kurzem mit dem EFQM Modell arbeiten.  <i>Programm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1: Selbstbewertungsprozess durch Bewerber</li> <li>• Phase 2: Nachweis der erfolgreichen Umsetzung von mind. Drei Verbesserungspotentialen innert 6-9 Monaten (externe Validierung durch Besuch vor Ort)</li> </ul> <p><b>Anerkennung zur Excellence (R4E)</b>  <i>Wer:</i> Organisationen mit mehr als 300 Punkten und min. 1 Selbstbewertung in den vergangenen 2 Jahren.  <i>Programm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungsschrift: Fliesstext oder verkürzte tabellarische Darstellung (50-75 Seiten inkl. Anhang)</li> <li>• Site Visite</li> </ul> <p><b>ESPRIX</b>  <i>Wer:</i> Firmensitz in der Schweiz/Liechtenstein und min. 350 Punkte  <b>ESPRIX Award:</b> ein Award pro Kategorie, höchste schweizerische Auszeichnung für Excellence  <b>ESPRIX Preis:</b> Auszeichnung für generell hohes Niveau und Vorbildfunktion in einem der 8 Grundkonzepte  <b>ESPRIX Finalist:</b> Ehrenurkunde für Teilnehmende, die bereits überdurchschnittliches Niveau erreicht haben  <i>Programm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungsdossier (maximal 75 Seiten)</li> <li>• Site Visite</li> </ul>

<b>Verfahren</b>	<p>Das EFQM-Modell basiert auf dem Gedanken der periodischen Selbstbewertung. Es ermöglicht, die Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation systematisch zu identifizieren und Grundlagen für eine Unternehmensentwicklung zu schaffen.</p> <p>Die Organisation wird mit der RADAR-Logik bewertet. Bei der RADAR-Logik werden die Leistungen einer Organisation systematisch beurteilt. Dabei werden folgende Punkte angeschaut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vorgehen</i>: Ist das Vorgehen fundiert und integriert?</li> <li>• <i>Umsetzung</i>: Erfolgt die Umsetzung systematisch und in allen relevanten Bereichen?</li> <li>• <i>Bewertung und Verbesserung</i>: Wird die Wirkung gemessen und werden Massnahmen bzw. Verbesserungen abgeleitet und umgesetzt?</li> <li>• <i>Ergebnisse</i>: Was wird wie gemessen? Werden die gesetzten Ziele erreicht?</li> </ul>																						
<b>Zertifizierung – Re-Zertifizierung</b>	<p>Das EFQM-Modell legt keinen Standard fest, sondern gibt Ansätze für das Managementmodell. Organisationen, die das EFQM-Modell verwenden, können ihren Reifegrad von der EFQM anerkennen lassen; hierbei handelt es sich jedoch nicht um eine Zertifizierung.</p>																						
<b>Beratung / Support</b>	<p>Verschiedenen Organisationen bieten Beratungen zum EFQM-Modell an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule</li> <li>• SAQ Swiss Association for Quality</li> </ul> <p>Die EFQM und weitere Organisationen bieten auch standardisierte Schulungen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Excellence Assessor / Leaders for Excellence / Journey to Excellence</li> </ul>																						
<b>Kosten</b>	<p>Bei den unten stehenden Kosten handelt es sich nur um die Bewerbungskosten. Die nicht zu unterschätzenden Kosten für die interne Entwicklung der Organisation sind in dieser Übersicht nicht enthalten.</p> <table border="1" data-bbox="539 1346 1393 1798"> <thead> <tr> <th>Anzahl MA</th> <th>C2E</th> <th>R4E</th> <th>ESPRIX</th> <th>EEA European Quality Award</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-50</td> <td>6'240 / 6'500*</td> <td>13'800 / 14'500*</td> <td>4'500 + Site Visit</td> <td rowspan="4">€ 8'000 bis € 15'000 je nach Grösse, Aufgabengebiet und Komplexität des Unternehmens, zusätzlich Site Visit (5 Tage) und sonstige Kosten</td> </tr> <tr> <td>51-250</td> <td>6'580 / 7'000*</td> <td>18'000 / 19'300*</td> <td>7'500 + Site Visit</td> </tr> <tr> <td>251-1000</td> <td>7'130 / 7'750*</td> <td>23'000 / 24'100*</td> <td>12'000 + Site Visit</td> </tr> <tr> <td>Über 1000</td> <td>7'875 / 8'750*</td> <td>27'600 / 28'900*</td> <td>12'000 und Site Visit</td> </tr> </tbody> </table> <p>* SAQ Mitglied C2E = Verpflichtung zur Excellence   R4E = Anerkennung zur Excellence</p>	Anzahl MA	C2E	R4E	ESPRIX	EEA European Quality Award	1-50	6'240 / 6'500*	13'800 / 14'500*	4'500 + Site Visit	€ 8'000 bis € 15'000 je nach Grösse, Aufgabengebiet und Komplexität des Unternehmens, zusätzlich Site Visit (5 Tage) und sonstige Kosten	51-250	6'580 / 7'000*	18'000 / 19'300*	7'500 + Site Visit	251-1000	7'130 / 7'750*	23'000 / 24'100*	12'000 + Site Visit	Über 1000	7'875 / 8'750*	27'600 / 28'900*	12'000 und Site Visit
Anzahl MA	C2E	R4E	ESPRIX	EEA European Quality Award																			
1-50	6'240 / 6'500*	13'800 / 14'500*	4'500 + Site Visit	€ 8'000 bis € 15'000 je nach Grösse, Aufgabengebiet und Komplexität des Unternehmens, zusätzlich Site Visit (5 Tage) und sonstige Kosten																			
51-250	6'580 / 7'000*	18'000 / 19'300*	7'500 + Site Visit																				
251-1000	7'130 / 7'750*	23'000 / 24'100*	12'000 + Site Visit																				
Über 1000	7'875 / 8'750*	27'600 / 28'900*	12'000 und Site Visit																				
	<p><b>Site Visit:</b> Der Bewerber übernimmt die Spesen der ESPRIX-Assessoren (vier bis acht Assessoren, je nach Grösse des Unternehmens, Tagespauschale CHF 200 pro Person) sowie die Kosten für Unterkunft und Verpflegung. Dauer der Site Visit je nach Grösse des Unternehmens 2 - 5 Tage.</p>																						

<b>Verpflichtungsgrad</b>	EFQM ist in keinem Kanton obligatorisch vorgeschrieben. Die cohep empfiehlt den Pädagogischen Hochschulen EFQM als Qualitätsmanagement-Modell.
<b>KVP des Labels</b>	Das Modell wird regelmässig überarbeitet und aktualisiert. Dabei wird der Beitrag der EFQM Mitglieder berücksichtigt.
<b>Verbreitung</b>	EFQM schätzt, dass heute ungefähr 30'000 Organisationen weltweit das Modell verwenden. Ursprünglich wurde das Modell hauptsächlich in grossen Organisationen implementiert. Zunehmend interessieren sich Non-Profit Organisationen und Organisationen im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen für das Modell.
<b>Koordinaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• European Foundation of Quality Management 2 Avenue des Olympiades, 1140 Brüssel, Belgien Tel: +32 2 775 35 11, Fax: +32 2 775 35 35 e-mail: <a href="mailto:info@efqm.org">info@efqm.org</a> <a href="http://www.efqm.org">www.efqm.org</a></li></ul> <p>Nationale Partnerorganisation der Schweiz und Liechtenstein :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SAQ Swiss Association for Quality Stauffacherstrasse 65/42, CH-3014 Bern Tel. +41 (0)31 330 99 00, Fax +41 (0)31 330 99 10 <a href="http://www.saq.ch">www.saq.ch</a></li></ul>

## eduQua 2012

Kriterien	eduQua
<b>Label</b>	Das eduQua-Zertifikat zeichnet eine gute Weiterbildungsinstitution aus. eduQua ist im Schweizer Markenregister eingetragen und wurde im Handelsamtsblatt vom 28. November 2000 veröffentlicht. Weiterentwickelt und überarbeitet: neue Version 2012 ab 01.01.2013
<b>Label-Owner</b>	eduQua ist breit abgestützt. Die folgenden Organisationen sind Mitglieder der eduQua-Begleitgruppe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)</li> <li>• Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz (SBBK)</li> <li>• Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA)</li> <li>• Schweizerischer Verband für Weiterbildung (SVEB)</li> </ul>
<b>Entstehungsgeschichte</b>	Anstoss zur Entwicklung des Labels gaben in den 1990er Jahren arbeitsmarktliche Massnahmen, insbesondere Weiterbildung für Arbeitslose. Die wachsende Zahl privater Anbieter, die staatliche Unterstützung beanspruchten, rief nach einem geeigneten Verfahren der Qualitätssicherung. Mit eduQua wurde das erste Schweizer Label geschaffen, das auf Anbieter von Weiterbildung zugeschnitten ist.
<b>Philosophie / Wertvorstellungen</b>	Das eduQua-Zertifikat wird Weiterbildungsinstitutionen verliehen, die sich um die Qualität ihrer Leistungen bemühen und dabei drei Hauptziele verfolgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Transparenz der Beschreibungen ihrer Bildungsangebote und ihrer Kundendienste verbessern;</li> <li>• die Qualität der Weiterbildungsleistungen gestützt auf 22 Standards sicherstellen und ihre weitere Verbesserung unterstützen;</li> <li>• eine Grundlage für behördliche Entscheide bieten (Zulassung der Ausschreibung für Einzel- und Gruppenkurse, Subventionen, usw.).</li> </ul> eduQua entspricht den üblichen Grundprinzipien eines Qualitätsmanagement-Systems (QMS): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessorientierung: Die Schlüsselprozesse für die Führung und Umsetzung der Weiterbildungsangebote stehen im Zentrum der Überlegungen;</li> <li>• Kundenorientierung: Die 22 eduQua-Standards widerspiegeln in erster Linie den Standpunkt der Kundschaft;</li> <li>• Andragogik: Die Grundsätze der Erwachsenenbildung werden bei der Entwicklung, der Realisierung und der Evaluation der Bildungsangebote berücksichtigt;</li> <li>• Auswertung: Systematische Qualitätsentwicklung durch interne Evaluationen und durch die Zertifizierung.</li> </ul>
<b>Partizipation</b>	Die Mitwirkung institutionsinterner Personen in der Vorbereitung und Durchführung der Zertifizierung ist Sache der betreffenden Weiterbildungsinstitution.

<b>Zweck / erwartete Wirkung</b>	eduQua gibt zertifizierten Institutionen Marktvorteile, da sich das Image gegenüber Kundinnen und Kunden verbessert und sich die Durchführung der Zertifizierung positiv auf das Qualitätsmanagement auswirkt. Auch gegenüber Behörden ist die Zertifizierung von Vorteil: In immer mehr Kantonen gilt das eduQua-Zertifikat als Voraussetzung, damit Weiterbildungsinstitutionen öffentliche Gelder beziehen können. Die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) empfiehlt den Kantonen, die Qualität der Anbieter im Bildungsbereich in der ganzen Schweiz künftig nach gleichen Kriterien zu überprüfen und staatliche Subventionen von einem Qualitätsnachweis (eduQua) abhängig zu machen.
<b>Betroffene Bereiche</b>	Mit dem eduQua-Label wird die Institution selber zertifiziert. Das bedeutet, dass das Label in der Werbung nicht mit den Angeboten in Verbindung gebracht werden darf, sondern nur mit der Institution selber. Jede Institution ist eine Zertifizierungseinheit. Bei grossen Institutionen kann es im konkreten Fall aber angezeigt sein, einzelne Abteilungen als separate Zertifizierungseinheiten zu definieren.
<b>Elemente</b>	eduQua 2012 definiert sechs Kriterien, gegliedert in 22 Standards, die für die Qualität einer Institution entscheidend sind: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Angebot: Bildungsangebote, die das allgemeine Bildungsbedürfnis sowie die speziellen Kundenbedürfnisse befriedigen (konkretisiert in 5 Standards)</li> <li>2. Information: Transparente Darstellung der Weiterbildungsangebote, der Institution und ihrer Leitideen (2 Standards)</li> <li>3. Ausbildungsgestaltung: Die Ausbildung ist so angelegt, dass der Lernerfolg ermöglicht, erleichtert und gefördert wird (5 Standards)</li> <li>4. die Auszubildenden: Qualifizierte Auszubildende mit ausgeprägten Kompetenzen in Methodik und Didaktik der Andragogik sowie in ihrem jeweiligen Fachgebiet (3 Standards)</li> <li>5. Qualitätsmanagement-System: Vereinbarte Ansprüche und Verpflichtungen werden überprüft und respektiert; für eine stete Qualitätsentwicklung wird gesorgt (1 Standard)</li> <li>6. Leitung: Die Leitung stellt kundenorientierte, wirtschaftliche und wirksame Leistungen sicher (6 Standards)</li> </ol> Die Kriterien legen fest, welche Minimalstandards erfüllt sein müssen, damit eine Institution mit dem eduQua-Label ausgezeichnet werden kann. Diese Standards sind im Handbuch aufgeführt.
<b>Verfahren</b>	Weiterbildungsinstitutionen, die das eduQua-Label erwerben möchten, müssen belegen, dass sie die eduQua-Mindeststandards erfüllen. Dazu stellen sie ein Dossier nach vorgegebenen Richtlinien zusammen, das sie bei einer Zertifizierungsstelle einreichen. Diese bewertet das Dossier und führt ein Audit vor Ort durch. Wenn die gesetzten Kriterien erfüllt sind, bekommen die Institution das eduQua-Label. Der genaue Ablauf des Zertifizierungsverfahrens ist im Handbuch detailliert beschrieben.
<b>Zertifizierung – Re-Zertifizierung</b>	Das Verfahren umfasst die Vorbereitung auf die Zertifizierung innerhalb der Institution, ein Audit vor Ort, einen Zertifizierungsbericht, jährliche Zwischenaudits und die Erneuerung der eduQua-Zertifizierung alle drei Jahre. Unabhängige Zertifizierungsstellen in allen Regionen der Schweiz überprüfen die Einhaltung der Minimalstandards.

<b>Beratung / Support</b>	<p>Alle notwendigen Informationen sind im Handbuch enthalten, das kostenlos heruntergeladen werden kann.</p> <p>Falls nach der Lektüre des Handbuches und vor Kontaktaufnahme mit einer Zertifizierungsstelle noch Fragen bestehen, erteilt die Geschäftsstelle eduQua Auskunft. Sie kann auch Adressen von Beratungsstellen vermitteln.</p> <p>Die Zertifizierungsstellen geben nur Auskünfte über den Ablauf der Zertifizierung.</p>
<b>Kosten</b>	<p>Der Preis für ein eduQua-Zertifikat beträgt maximal CHF 3'950 (exkl. MwSt, Stand 2011) für weniger als 25'000 Teilnehmerstunden; darüber hinaus werden die Zertifizierungskosten im Rahmen einer Vereinbarung zwischen den Parteien geregelt (CHF 4'500 bis CHF 6'100).</p> <p>Der Betrag wird durch die Zertifizierungsstelle erhoben. Diese leitet CHF 400 an die Geschäftsstelle eduQua weiter, die damit ihre Dienstleistungen finanziert. Im Preis inbegriffen sind alle Leistungen der Zertifizierungsstelle, die im üblichen Rahmen liegen, wie Zertifizierung oder Zwischenaudits.</p> <p>Erheblicher Zusatzaufwand wird zu folgenden Tarifen verrechnet: Auditoren, Experten CHF 160/Std. (exkl. MwSt), Administration CHF 120/Std. (exkl. MwSt)</p>
<b>Verpflichtungsgrad</b>	<p>Das eduQua-Zertifikat kann von den Kantonen bzw. vom Bund als Voraussetzung für den Bezug staatlicher Unterstützung definiert werden. Erforderlich ist eduQua zurzeit (Situation 2011) in den Kantonen Aargau, Bern, Basel-Stadt (Arbeitsmarktliche Massnahmen), Genf, Luzern, Tessin, Waadt, Wallis, Zug und Zürich.</p>
<b>KVP des Labels</b>	eduQua wird periodisch aktualisiert.
<b>Verbreitung</b>	Bereits verfügen über 1000 Schulen, Institute, Akademien in der ganzen Schweiz über das eduQua-Label. Aktuelle Liste: siehe <a href="http://www.eduqua.ch">www.eduqua.ch</a>
<b>Koordinaten</b>	<p>Geschäftsstelle eduQua Oerlikonerstrasse 38, 8057 Zürich Tel. 044 319 71 71, Fax 044 319 71 77 e-mail: <a href="mailto:eduqua@alice.ch">eduqua@alice.ch</a> Kontaktperson: Ruth Jermann</p>
<b>Quellen</b>	<a href="http://www.eduqua.ch">http://www.eduqua.ch</a>

## ISO 29990:2010 Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung im Rahmen der informellen Bildung. Grundlegende Anforderungen an Dienstleister

Kriterien	ISO 29990
Label	<p>Die internationale ISO-Norm «29990:2010» ist ein Servicestandard und gleichzeitig Qualitätsmanagementsystem für Lerndienstleister in der Aus- und Weiterbildung im Rahmen der informellen Bildung. Die Norm richtet den Fokus auf die Lernenden, die Lernergebnisse, die Lerndienstleistung und die Kompetenz des Lerndienstleisters.</p> <p>Sie dient dazu, Organisationen und Einzelpersonen bei der Suche nach einem Bildungsanbieter zu unterstützen, der ihren Bedürfnissen und Erwartungen in Bezug auf die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten entspricht. Sie kann auch zur Zertifizierung der Anbieter genutzt werden.</p> <p>Die Norm weist Ähnlichkeiten auf mit mehreren der Normen von ISO-Management-Systemen, besonders mit ISO 9001:2008.</p> <p>«ISO 29990:2010» spezifiziert die Grundanforderungen an Anbieter von Bildungsdienstleistungen im Rahmen der informellen Bildung. Wenn der Bildungsanbieter Teil einer Organisation ist, welche über das Bildungsangebot hinaus Produkte (Güter und Dienstleistungen) liefert, ist die vorliegende Norm nur auf jene Abteilung anwendbar, die Bildungsdienste anbietet.</p> <p>Primäres Anwendungsgebiet ist die informelle Bildung, d.h. Bildungsdienstleistungen ausserhalb etablierter, anerkannter, formaler Bildungsangebote des Primar-, Sekundar- bzw. Tertiärbereichs.</p>
Label-Owner	ISO International Organization for Standardization
Entstehungsgeschichte	<p>«ISO 29990:2010» ist die erste vom Technischen Komitee (ISO/TC) 232 (informelle Bildungsdienstleistungen) entwickelte Norm. Ziel war es, einen angemessenen Rahmen für die Vorbereitung von Normen im Bereich der informellen Bildung zu schaffen. Die grundlegenden Elemente dieser Arbeit betreffen die Qualität und die Wirksamkeit der Bildung sowie die Verbesserung des Wissenstransfers, eine grössere Transparenz und bessere Kriterien für den Vergleich der Bildungsangebote auf dem Markt. ISO 29990 wird die Bildungsanbietenden darin unterstützen, systematisch qualitätsvolle Dienste anzubieten, ihre organisatorische Wirksamkeit zu verbessern und die Kosten ihrer Tätigkeiten zu reduzieren.</p>
Qualitätsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung des Lern-Management-Systems</li> <li>- Aufwertung der Lernenden und der Ergebnisse der Bildungsprozesse</li> <li>- Anerkennung seitens der Kunden dank einem klaren internationalen Bezugsrahmen, der die für diesen Tätigkeitsbereich spezifischen Ansprüche umfasst</li> <li>- Zusätzliches (aber selbstständiges) Instrument für die Zertifizierung ISO 9001</li> </ul>

<b>Partizipation</b>	Die Norm setzt Kriterien zur Management-Qualität (Organisation, Finanzen, Risiko-Management) des Bildungsanbieters. Die Politik des Qualitätsmanagements bezieht insbesondere die Leitungspersonen ein; ein Mitglied der Direktion wird bezeichnet, um die Qualitätsentwicklung zu steuern und die internen Konsequenzen des Verfahrens sicherzustellen. Zur Zertifizierung sind weitere Informationen erforderlich: Business-Plan mit Strategie und Zielsetzungen der Organisation, Struktur des Managements, Schlüsselprozesse, welche der Bedürfnis-Analyse und den Evaluationsmethoden Rechnung tragen.
<b>Zweck / erwartete Wirkung</b>	Ziel der Norm «ISO 29990:2010» ist es, ein allgemeines Modell für eine leistungsstarke und qualitätsvolle professionelle Praxis bereit zu stellen und ebenso einen gemeinsamen Bezugsrahmen für Bildungsanbieter und ihre Kundschaft im Bereich der Konzeption, der Entwicklung und des Angebots informeller Bildung.  Auch wenn der Akzent auf den Lernenden und auf den Resultaten des Lernprozesses liegt, so beharrt die Norm doch auf dem gesamten Fächer und auf allen Aspekten von Bildungsdienstleistungen.
<b>Elemente</b>	Bildungsdienstleistungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmung der Lernbedürfnisse</li> <li>• Konzeption der Angebote</li> <li>• Bereitstellung der Angebote</li> <li>• Folgemaassnahmen der Angebote</li> <li>• Evaluation, durchgeführt durch den Bildungsanbieter</li> <li>• Management des Bildungsanbieters</li> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Kommunikations-Management intern und extern</li> <li>• Mittelzuteilung</li> <li>• Interne Audits</li> <li>• Rückfluss der Informationen von den Beteiligten</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	Den Ansprüchen der Norm «ISO 29990:2010» kann sehr gut ohne Beiziehen einer externen Beratung institutionsintern Genüge getan werden, sofern das Projekt gut organisiert und geführt wird und die Institution über Kompetenzen im Bereich des Qualitätsmanagements verfügt.
<b>Zertifizierung / Rezertifizierung</b>	Es handelt sich um Dreijahres-Zyklen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zertifizierung – Folge-Audit 1 – Folge-Audit 2</li> <li>• Erneuerung der Zertifizierung– Folge-Audit 1 – Folge-Audit 2</li> <li>• Erneuerung der Zertifizierung– Folge-Audit 1 – Folge-Audit 2</li> <li>• usw.</li> </ul>
<b>Beratung / Begleitung</b>	Die Schule entscheidet frei, wie sie sich auf die Zertifizierung vorbereiten und ob sie eine externe Begleitung beiziehen will.
<b>Kosten</b>	Die Kosten der Zertifizierung, der jährlichen Folgemaassnahmen und der Zertifikats-Erneuerungen variieren je nach Grösse der Institution und der Anzahl zu besuchender Standorte.
<b>KVP des Labels</b>	«ISO 29990:2010» wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 232 entwickelt, das auch für die Evaluationen und Revisionen der Norm zuständig ist.

<b>Quelle / Bezug</b>	<p>Kontakt ISO Schweiz International Organization for Standardization ISO Central Secretariat 1, ch. de la Voie-Creuse CP 56 1211 Geneva 20 E-mail: <a href="mailto:central@iso.org">central@iso.org</a> Tel. : +41 22 749 01 11 Fax : +41 22 733 34 30</p> <p>Die Norm 29990:2010 kann zum Preis von CHF 88 vom ISO-Store heruntergeladen werden. <a href="http://www.iso.org">http://www.iso.org</a></p>
-----------------------	--

### III. Anhang

#### Raster zur Darstellung der Ansätze bzw. der Q-Labels

Die Bezeichnung «Ansätze» umfasst QM-Systeme, QM-Modelle, QM-Konzepte sowie eigentliche, im Rahmen eines Ansatzes definierte und visualisierte Q-Labels.

(vgl. auch: Gonon Philipp et.al. Qualitätssysteme auf dem Prüfstand, Sauerländer Aarau 1998)

Die verschiedenen Ansätze werden an Hand des folgenden Rasters dargestellt:

Kriterien
<p><b>Label</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist ein Label im engeren Sinn deutlich signalisiert und materiell definiert?</li> <li>▪ Ist mit dem Ansatz ein fakultatives Label verbunden?</li> <li>▪ Ist ein Label im eigentlichen Sinn nicht / kaum vorhanden?</li> </ul>
<p><b>Label-Owner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wer ist Eigentümer des Labels: eine private Institution, eine öffentliche Stelle, ein Staat?</li> <li>▪ Welchen Rechtsstatus hat der Eigentümer?</li> <li>▪ Wer führt allenfalls das Verfahren für die Labelvergabe durch?</li> </ul>
<p><b>Entstehungsgeschichte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Von wem wurde der Ansatz für welchen Bereich entwickelt?</li> <li>▪ Was war der Anlass für die Entwicklung?</li> </ul>
<p><b>Qualitätsverständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Grundsätze liegen dem Ansatz zugrunde? Philosophie, Wertvorstellungen?</li> <li>▪ Mit welchem Qualitätsbegriff arbeitet der Ansatz: Güte, Verwendbarkeit, Bedeutsamkeit, Nutzerzufriedenheit...?</li> <li>▪ Besondere Stärke des Ansatzes (USP)?</li> </ul>
<p><b>Partizipation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie werden die Betroffenen einbezogen bei <ul style="list-style-type: none"> <li>- der Schwerpunktsetzung</li> <li>- der Kriterienbildung</li> <li>- beim Prozessverlauf?</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Zweck / erwartete Wirkung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entfaltet der Ansatz seine Wirkung primär gegen innen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexion, Standortbestimmung, Entwicklung?</li> </ul> </li> <li>▪ ...oder vor allem gegen aussen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechenschaft, Legitimation?</li> <li>- Subventionsberechtigung?</li> <li>- Marktvorteil?</li> </ul> </li> <li>▪ Andere Orientierung / Ausrichtung des Ansatzes?</li> </ul>
<p><b>Betroffene Bereiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betrifft der Ansatz eher die Qualität der Personen oder jene der Institution?</li> <li>▪ Handelt es sich um einen umfassenden Ansatz, oder bearbeitet er nur einzelne Bereiche (z.B. Unterricht)?</li> </ul>

<b>Elemente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welche Elemente umfasst der Ansatz: Individualfeedback, Selbstevaluation, Vergleichstests, Prozesse, Leitbild, usw.?</li></ul>
<b>Verfahren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie arbeitet der Ansatz? Auf welche Daten-Grundlagen stützt er sich? Beobachtung – Befragungen – Dokumentenanalyse – Tests / Leistungsmessungen</li></ul>
<b>Zertifizierung – Re-Zertifizierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie lang ist die Lebensdauer des Labels?</li><li>▪ Welches sind die Voraussetzungen für die Erneuerung des Labels?</li><li>▪ Was führt allenfalls zum Verlust des Labels?</li></ul>
<b>Beratung / Support</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sieht der Ansatz eine Beratung / eine Unterstützung vor? Bietet das System selbst so etwas an?</li></ul>
<b>Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie hoch sind die Kosten für den Aufbau und die Implementierung des Ansatzes? Aufwand für Personal, Beratung, Infrastruktur, ...</li><li>▪ Wie hoch sind die direkten Labelkosten?</li></ul>
<b>Verpflichtungsgrad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist der Ansatz / das Label verpflichtend (z. B. wenn Schulen weiter anerkannt, zugelassen oder subventioniert sein wollen)?</li><li>▪ Ist der Ansatz nicht Pflicht, aber angezeigt (z. B. wenn Institutionen längerfristig auf dem Markt / als Kooperationspartnerin bleiben wollen)</li><li>▪ Ist der Ansatz / das Label eine freiwillige Angelegenheit?</li></ul>
<b>KVP des Labels</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Was ist vorgesehen für die Qualitätssicherung des Ansatzes selbst? Metaevaluation / Erfahrungsberichte: Wirkung, Praktikabilität, Weiterentwicklung</li><li>▪ Welches sind die Voraussetzungen für die Akkreditierung des Labels (z.B. Bundesamt für Messwesen)?</li></ul>
<b>Verbreitung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie ist die geographische Verbreitung des Ansatzes?</li><li>▪ Auf welchen Schulstufen, in welchen Schultypen ist der Ansatz verbreitet?</li></ul>
<b>Koordinaten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adresse, URL, Gründungsjahr</li></ul>
<b>Quellen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ für die Darstellung benutzte Quellen</li></ul>