

## QIBB Meta-Analyse

Bericht zur Evaluation des Standes der Implementierung der Qualitäts-Initiative Berufsbildung (QIBB) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wien – **Kurzfassung** –

Karl Wilbers



Wilbers, Karl (2017): QIBB Meta-Analyse. Bericht zur Evaluation des Standes der Implementierung der Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wien. Kurzfassung. Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung.

Nürnberg, November 2017

Prof. Dr. Karl Wilbers  
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Lange Gasse 20 | D-90403 Nürnberg  
karl.wilbers@fau.de | [www.wirtschaftspaedagogik.de](http://www.wirtschaftspaedagogik.de)

# Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Management Summary (english).....</b>	<b>4</b>
<b>2 Übersicht über den Bericht .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Kurzfassung des Berichts .....</b>	<b>6</b>
3.1 Kontext der Meta-Analyse .....	6
3.2 Ziele der Evaluation .....	6
3.3 Phasen der Evaluation.....	7
3.4 Bezugsrahmen der Evaluation.....	7
3.5 Prozesse und Instrumente in QIBB .....	8
3.6 Kritische Situationen, Qualitätskultur und Unterstützungssystem .....	11
3.7 Übergreifende Stärken von QIBB .....	13
3.8 Weiterentwicklung von QIBB .....	14

# 1 Management Summary (english)

This report describes the evaluation process and outcomes of the external evaluation of QIBB, the initiative of quality for vocational training and education in Austria started in 2004 (German: QualitätsInitiative BerufsBildung, QIBB). The evaluation stage was structured into four steps: conception phase, quantitative phase, qualitative phase and reporting.

The evaluation phase aims at determining both the acceptance and quality of implementation of QIBB among participators, and at generating recommendations for the further development of the initiative's outcomes. The processes and the instruments of QIBB are reviewed from a general perspective during evaluation phase as well as in several phases of the PDCA cycle (Plan – Do – Check – Act).

During the project's quantitative phase 1,268 professional teachers, 327 principals, 311 school quality process managers (SQPM), 34 regional school inspectors (LSI) and 51 regional quality process managers (LQPM) completed an online survey. Based on the survey's statistical setting the results are seen as representative. The qualitative phase also comprised several workshops with all of the target groups of QIBB, including all Austrian federal states and all types of schools.

The QIBB evaluation report offers an estimation of the implementation of QIBB's instruments and processes, of highly challenging situations within QIBB, of the standard and culture of quality as well as QIBB's support system. The report identifies strengths and weaknesses, and offers recommendations for further development.

Altogether, the evaluation shows that QIBB represents a strong and well-established quality management system supported by various stakeholders and ambitious participants. On the other hand, the evaluation of QIBB also reveals new possibilities and helps identifying necessities for further enhancements within the quality management system for the vocational education system in Austria, QIBB.

## 2 Übersicht über den Bericht

Der vorliegende Kurzbericht stellt das Verfahren und die Ergebnisse der Evaluation der 2004 gestarteten Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB) zusammenfassend dar. Der ausführliche Abschlussbericht beschreibt Anlage und Ergebnisse der Untersuchung detailliert und enthält einen umfangreichen Tabellenteil.

Die Evaluation war in vier Stufen angelegt: Konzeptionsphase, Quantitative Phase, Qualitative Phase, Reporting. Sie zielt darauf ab, die Akzeptanz und die Umsetzungsqualität von QIBB zu erfassen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung aufzustellen. Prozesse und Instrumente in QIBB werden in der Evaluation global betrachtet sowie vertieft in einzelnen Phasen des PDCA-Zyklus.

An der Online-Befragung in der quantitativen Phase nahmen 1.268 Lehrkräfte, 327 Schulleiter/innen, 311 Schulqualitätsprozessmanager/innen (SQPM), 34 Landeschulinspektor/innen (LSI) bzw. Berufsschulinspektor/innen (BerSI) und 51 Landesqualitätsprozessmanager/innen (LQPM) teil. Die Ergebnisse können aufgrund statistischer Überlegungen als repräsentativ eingestuft werden. In der qualitativen Phase wurden mit allen Zielgruppen in QIBB mehrstündige Workshops durchgeführt, wobei insgesamt alle Bundesländer und Schularten berücksichtigt wurden.

Die Evaluation bietet Einschätzungen zur Umsetzungsqualität für die Instrumente und Prozesse in QIBB, zu den persönlichen Anforderungssituationen der Funktionsträger/innen, der Qualitätskultur sowie zum Unterstützungssystem. Es werden jeweils Stärken und Schwächen identifiziert sowie Empfehlungen zur Weiterentwicklung geboten.

Insgesamt zeigt sich QIBB als gut eingeführtes Qualitätsmanagement, das vom vielfältigen Engagement der Akteur/innen getragen wird, das jedoch auch eine Reihe von Möglichkeiten und Notwendigkeiten für die Weiterentwicklung beinhaltet.

## 3 Kurzfassung des Berichts

### 3.1 Kontext der Meta-Analyse

Die 2004 gestartete QualitätsInitiative BerufsBildung (QIBB) ist die Initiative der Sektion Berufs- und Erwachsenenbildung des Bundesministeriums für Bildung zur Verankerung von Qualitätsmanagement (QM) im österreichischen berufsbildenden Schulwesen. QIBB verfolgt folgende Ziele:

- Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität und der Qualität der Verwaltungsleistungen.
- Das QM-System unterstützt dabei Arbeits- und Lernprozesse in Schule und Verwaltung systematisch, zielegeleitet und transparent zu organisieren (gemäß PDCA-Zyklus).
- Ausrichtung der Entscheidungen, Abläufe und Organisationsstrukturen auf die Unterstützung des Lernens und der Persönlichkeitsentwicklung der Schüler/innen und Studierenden.

Die QualitätsInitiative BerufsBildung (QIBB) wird auf der Webseite [www.qibb.at](http://www.qibb.at) gut beschrieben. Interessierte Leserinnen und Leser können dort vertiefende Informationen erlangen.

### 3.2 Ziele der Evaluation

Die Evaluation hat zum einen die Funktion der Rechenschaftslegung, zum anderen soll sie systematisch und datenbasiert ermittelte, konkrete Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von QIBB aufzeigen. Die Evaluation soll folgende Informationen liefern:

- Akzeptanz von QIBB/Commitment gegenüber QIBB bei den verschiedenen Nutzergruppen (Führungskräfte, Qualitätsprozessmanager/innen, Lehrkräfte, Mitarbeiter/innen auf Schul-, Landes- und Bundesebene), wie zum Beispiel: Wird QIBB umgesetzt/genutzt? Warum werden welche Instrumente eingesetzt/nicht eingesetzt? Welche Stärken hat QIBB aus Sicht der Nutzer/innen? Welche Kritikpunkte sehen die Nutzer/innen?
- Umsetzungsqualität (Art und Weise, wie QIBB umgesetzt/genutzt wird), wie zum Beispiel: Was funktioniert gut bei der Umsetzung? Was hat sich seit der Einführung von QIBB verändert (z. B. Veränderungen der Arbeitskultur, Kooperationsstrukturen, Führungsstrukturen, der Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten etc.)? Welche Probleme treten bei der Umsetzung auf? Welche Unterstützungsbedarfe sehen die Nutzer/innen?

### 3.3 Phasen der Evaluation

Die Evaluation war in mehreren Phasen angelegt, nämlich Konzeptionsphase, Quantitative Phase, Qualitative Phase, Reporting. In der Konzeptionsphase wurde die Konzeption der Evaluation (Design, Arbeits- und Zeitplanung) festgelegt.

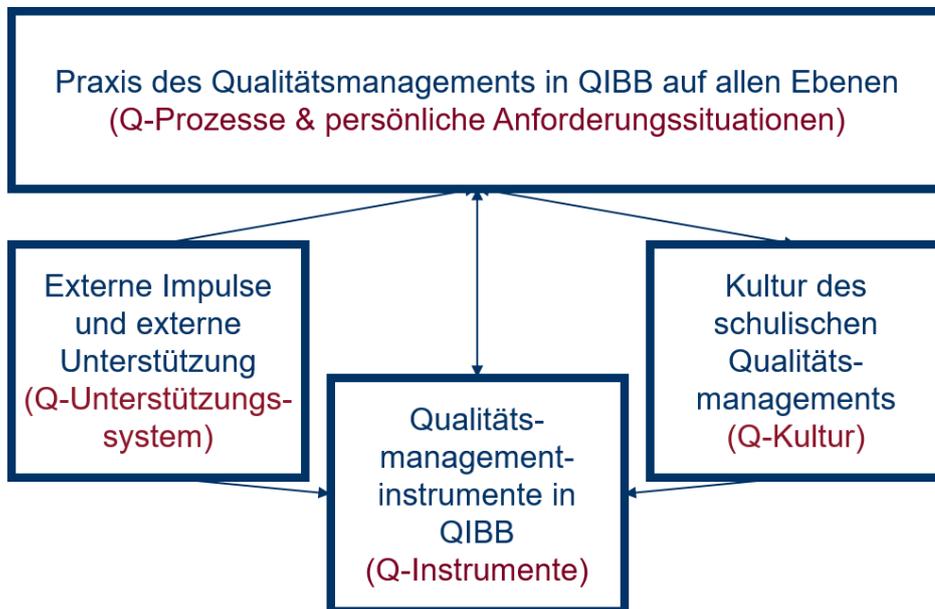
In der quantitativen Phase wurden zunächst die Instrumente entwickelt und anschließend eine Online-Befragung der Zielgruppen vorgenommen. An der Online-Befragung nahmen 1.268 Lehrkräfte, 327 Schulleiter/innen, 311 Schulqualitätsprozessmanager/innen (SQPM), 34 Landesschulinspektor/innen (LSI) bzw. Berufsschulinspektor/innen (BerSI) und 51 Landesqualitätsprozessmanager/innen (LQPM) teil. Die Ergebnisse können aufgrund statistischer Überlegungen als repräsentativ eingestuft werden.

Die Daten bildeten die Grundlage für die dritte Phase, die qualitative Phase. Die qualitativen Daten dienen vor allem der Interpretation der quantitativen Daten. Auf der Basis der Ergebnisse der Online-Befragung wurden mit allen Zielgruppen in QIBB mehrstündige Workshops durchgeführt, wobei insgesamt alle Bundesländer und Schularten berücksichtigt wurden.

### 3.4 Bezugsrahmen der Evaluation

Die QIBB-Evaluation richtet sich auf verschiedene Evaluationsbereiche. Das sind erstens die Praxis des Qualitätsmanagements in QIBB auf allen Ebenen (Q-Prozesse & persönliche Anforderungssituationen), zweitens die Qualitätsmanagementinstrumente in QIBB (Q-Instrumente), drittens die Kultur des schulischen Qualitätsmanagements (Q-Kultur) sowie viertens externe Impulse und externe Unterstützung (Q-Unterstützungssystem).

**Abbildung 1: QIBB-Evaluationsbereiche**



### 3.5 Prozesse und Instrumente in QIBB

Die Ergebnisse der Evaluation betreffen verschiedene, aber nicht alle Bereiche von QIBB. Gegenstand der Evaluation waren die Prozesse und Instrumente in QIBB, die global sowie vertieft in einzelnen Phasen des PDCA-Zyklus betrachtet wurden.

**Abbildung 2: Untersuchte Prozesse und Instrumente in QIBB**

Phase	QIBB-Instrument	Prozess
Plan	Leitbild	Langfristige Ziele sowie Kernbotschaften zu Auftrag und Selbstverständnis der Schule/der Schulen des Bundeslandes/der Schulart entwickeln
	Q-Matrix, Schul-/Arbeitsprogramm und Entwicklungs- und Umsetzungsplan (EUP)	Mittel- und kurzfristige Ziele entwickeln, Maßnahmen planen, Zielerreichungsindikatoren festlegen, Detailplanung vornehmen
Do	Prozesse & Maßnahmen	Prozesse managen, Maßnahmen und Projekte durchführen
	Q-Schwerpunkte & Reformvorhaben	Schwerpunktsetzungen zur Entwicklung der Schule/der Schulen des Bundeslandes/der Schulart vornehmen, Zielvorstellungen präzisieren und umsetzen
Check	Systemfeedback	Evaluationen durchführen und Evaluationsergebnisse nutzen
	Individualfeedback	Persönliches Feedback einholen und nutzen
Act	Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG)	Nächste Arbeitsperiode im Dialog mit der Schulaufsicht/mit dem Ministerium auf Basis des Qualitätsberichts planen
	Q-Bericht	Ziele und Aktivitäten in einem bestimmten Zeitraum bilanzieren und das Ergebnis berichten

In einer globalen Betrachtung sind die Prozesse und Instrumente in QIBB gut entwickelt und etabliert. Dabei bestehen vor allem in der Check-Phase und der Act-Phase Möglichkeiten zur Optimierung der Prozesse.

Die Instrumente, die der Plan-Phase zuzuordnen sind (Leitbild, Q-Matrix, Schul-/Arbeitsprogramm und EUP) sind weitverbreitet und werden als nützlich eingeschätzt. QIBB sieht eine 3-Ebenen-Architektur vor. Diese kann international als vorbildlich betrachtet werden, denn viele Qualitätsmanagementsysteme beschränken sich auf die Schulebene. Auf allen drei Ebenen finden Prozesse mit hoher Komplexität statt. Die Transparenz der Prozesse ist für die nachgeordneten Ebenen aus Sicht der Befragten nicht immer gegeben. Das führt dazu, dass die strategische Führung nicht immer „gesehen“ wird. Allerdings muss kritisch hinterfragt werden, inwieweit vollständige Transparenz möglich und auch sinnvoll ist.

Die Qualitäts- und Evaluationsschwerpunkte führen zu Aktivitäten der Qualitätsverbesserung an den Schulen und sind damit ein wichtiges Instrument der Qualitätsentwicklung in QIBB. Allerdings werden die Q-Schwerpunkte in Summe (Bundes-, Landes- und Schulschwerpunkte) von den Schulen als zu umfangreich erlebt. Kritisch betrachtet wird zudem, wenn bil-

derungspolitische Reformvorhaben parallel zu QIBB geführt werden ("Parallelwelt"). In der Perspektive der Betroffenen kann dies zu dem Eindruck führen, Schul- und Qualitätsentwicklung werde nur top-down betrieben. Dies kann sich auf die Qualitätskultur und tägliche Praxis von QIBB an Schulen negativ auswirken und auch das in QIBB liegende Lösungs- bzw. Entwicklungspotential wird nicht genutzt.

Das Individualfeedback als Befragung von Schülerinnen und Schülern zum Unterricht hat sich weit etabliert. Damit wurde ein zentrales Instrument der persönlichen Qualitätsentwicklung in Schulen verankert. Die Koordination des Individualfeedbacks an der Schule erscheint zum Teil verbesserungsfähig. Außerdem sollte die Kompetenz der Lehrkräfte im Umgang mit dem Individualfeedback – über diese Meta-Analyse hinausgehend – vertieft untersucht werden, um Individualfeedback als Lernmöglichkeit der Lehrkräfte weiter ausbauen zu können. Der Einsatz qualitativer, offener Feedback-Methoden sollte verstärkt werden.

Auch das Systemfeedback ist gut in den Schulen angekommen. Die relativ hohe Regelmäßigkeit, mit der es durchgeführt wird, und die Nutzung für die schulische Entwicklung können als Stärke eingestuft werden. Es kann operativ optimiert werden, wobei insbesondere die Außensicht auf Schulen gestärkt sowie die nicht-standardisierte Erfassung von Daten verbreitert werden kann.

Die QIBB-Plattform, die das Individualfeedback und das Systemfeedback unterstützt, wird insgesamt als hilfreich erlebt. Die Themen Datenschutz und Anonymität sollten weiterhin ausführlich kommuniziert werden. Die Plattformnutzer/innen wünschen sich flexiblere Instrumente auf der QIBB-Plattform. Einzelne Fragebögen sollten überarbeitet werden und die operative Durchführung der Erhebungen kann in Details (z. B. TAN-Vergabe) optimiert werden. Das Peer Review in QIBB war nicht Gegenstand der Meta-Analyse.

Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG) werden auf fast allen Ebenen regelmäßig durchgeführt und als nützlich erlebt. Die grundsätzliche Anlage eines Diskurses zwischen Führungskräften der verschiedenen Ebenen ist gelungen, kann jedoch noch besser umgesetzt und genutzt werden.

Im Gegensatz zu anderen Qualitätsmanagementsystemen hat QIBB eine umfassende Berichtsstruktur, d. h. es werden alle Ebenen der Architektur durch Rechenschaftslegung verbunden. Die Q-Berichte sind bekannt, werden mit mittlerer Intensität als nützlich erlebt und

bergen eine Reihe von Verbesserungspotentialen. Dabei ist vor allem die Anpassung an verfügbare Datenquellen zu nennen, die sich nach QIBB entwickelt haben (z. B. BilDok).

### 3.6 Kritische Situationen, Qualitätskultur und Unterstützungssystem

Neben den Prozessen und Instrumenten wurden kritische Situationen, die Qualitätskultur sowie das Unterstützungssystem untersucht. Bei den kritischen Situationen wurde erhoben, welche der im Modell ausgewiesenen Anforderungssituationen von den befragten Zielgruppen als kritisch erlebt werden.

#### **Abbildung 3: Zielgruppenübergreifendes Modell der Anforderungssituationen in QIBB (Beispiele)**

Anforderungssituationen
Erstellung des Schul-/Arbeitsprogramms/Q-Berichts
Umsetzung des Schul-/Arbeitsprogramms/Q-Berichts
Unterstützung des Ministeriums bei der Weiterentwicklung von QIBB (LSI)
Vorbereitung der Evaluation
Durchführung der Evaluation
Auswertung der Evaluationsergebnisse
Präsentation der Evaluationsergebnisse
Durchführung von BZG mit Schulleitung (LSI)
Analyse der Evaluationsergebnisse
Ableitung von Maßnahmen
Konzeption von Q-Maßnahmen und Q-Projekten
Dokumentation der Qualitätsarbeit (SQPM, LQPM)

Die kritischen Situationen (critical incidents) in QIBB wurden für die Zielgruppen Schulleitungen, SQPM, LSI und LQPM erhoben. Insgesamt zeigt sich dabei eine niedrige Kritizität der

Aufgaben, d. h. es kann von einer guten Aufgaben-Kompetenz-Passung in QIBB ausgegangen werden.

Zur Erfassung der Qualitätskultur wurde ein Modell entwickelt, das aus verschiedenen Dimensionen und Items besteht, zu denen in der Online-Befragung Zustimmungswerte erhoben wurden.

**Abbildung 4: Zielgruppenübergreifendes Modell der Qualitätskultur**

Dimension	Beispiel für ein positiv gepoltes Item
Integration des QM in die Arbeit	Qualitätsmanagement ist für die Schulen heute selbstverständlicher Teil pädagogischer Arbeit.
Strategische Instrumentalität	In den Schulen wird Qualitätsmanagement als Antwort auf die strategischen Herausforderungen und Chancen gesehen.
Initiation von QM	Qualitätsmanagement wird heute von den Schulen selbst gewollt.
Ressourcenlenkung	Nach Ansicht der Schulen lenkt das Qualitätsmanagement die knappen Ressourcen auf die richtigen Punkte.
Struktur (Aufbau)	Qualitätsmanagement sorgt nach Ansicht der Schulen dafür, Verantwortlichkeiten zu klären.
Prozesse (Ablauf)	Qualitätsmanagement hilft nach Ansicht der Schulen, die Abläufe zu optimieren.
Prozesse (Kommunikation)	Qualitätsmanagement hat im Bild der Schulen dazu geführt, dass besser zusammengearbeitet wird.
Prozesse (Führung)	Die (pädagogische) Führung hat sich nach Ansicht der Schulen durch das Qualitätsmanagement verbessert.
Egalität vs. Spezialisierung	Qualitätsmanagement führt nach Ansicht der Schulen zu einer Professionalisierung, die die Schule weiterbringt.
Dokumentation	Dokumentationen im Rahmen des Qualitätsmanagements werden in den Schulen als Arbeitshilfen gesehen.
Effekt von QM generell	Qualitätsmanagement ist nach Ansicht der Schulen ein Instrument zur Entwicklung der Qualität des Unterrichts.
Effekte von QM auf die Arbeit	Qualitätsmanagement hilft den Lehrkräften nach Einschätzung der Schulen bei ihrer persönlichen Entwicklung.

Die Qualitätskultur in QIBB ist aufgrund der Untersuchungen in einem guten bis befriedigenden Zustand. Kritisch werden von den Befragten vor allem erhöhte Dokumentationsnotwendigkeiten gesehen.

Bei der Evaluation des Unterstützungssystems wurde die Bekanntheit einzelner Elemente (z. B. Websites, Informationen per E-Mail, Handreichungen, Qualifizierungsangebote) sowie deren Nützlichkeit aus Sicht verschiedener Zielgruppen erfasst. Das Unterstützungssystem in QIBB ist breit angelegt und berücksichtigt schulartenspezifische Besonderheiten. Es schneidet in der Bekanntheit gut bis sehr gut, in der Nützlichkeitsbetrachtung – mit einigen Ausreißern – gut ab.

### 3.7 Übergreifende Stärken von QIBB

Auf der Basis der Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Phase können folgende übergreifende Stärken von QIBB herausgestellt werden.

- Gestiegenes Qualitätsbewusstsein: Das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Möglichkeiten einer systematischen Entwicklung der Qualität der berufsbildenden Schule ist gestiegen.
- Hohes, breit gestreutes Engagement in QIBB: QIBB wird von engagierten Personen und Institutionen auf allen Ebenen von QIBB und in allen Schularten getragen.
- Stärkung der schulischen Kooperation durch QIBB: Die Kooperation vor allem innerhalb der Schule wurde seit der Einführung von QIBB gestärkt.
- Etablierte QIBB-Instrumente und Prozesse: Seit der Einführung von QIBB sind Prozesse und Instrumente für die systematische Entwicklung der Qualität der Schule vorhanden.
- Eingeführte QIBB-Strukturen: QIBB hat auf verschiedenen Ebenen Strukturen, d. h. Verantwortlichkeiten, etabliert, die zur Qualitätsverbesserung in den Schulen beitragen.
- Vielfältiges QIBB-Unterstützungssystem: Die Einführung von QIBB war mit der schrittweisen Entfaltung einer Unterstützungsstruktur verbunden, die entsprechende Effekte hat, zum Beispiel die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Personen im Schulsystem.
- Bewährte QIBB-Architektur: QIBB ist mit den verschiedenen Ebenen, der Tatsache, dass es alle Schularten abdeckt, und der Integration von Führungskräften ebenso wie unterstützenden Personen eine vorbildliche Qualitätsmanagementstruktur.

### 3.8 Weiterentwicklung von QIBB

QIBB hat durch das Engagement von vielen Personen auf allen Ebenen einen guten Entwicklungsstand erreicht. Es wurde in der Vergangenheit ständig durch vielfältige Initiativen weiterentwickelt. Gleichwohl zeigt der Bericht Möglichkeiten, zum Teil auch Notwendigkeiten für die Weiterentwicklung auf. Für die Weiterentwicklung wird folgendes Vorgehen empfohlen.

- Referenzpunkte für QIBB und die QIBB-Fortentwicklung klären: In einem ersten Schritt sollten als normativer Referenzpunkt für die weiteren Arbeiten die vorhandenen Ziele und Leitsätze von QIBB sowie die weiter unten vorgeschlagenen Prinzipien überprüft und ggf. präzisiert werden. Außerdem sollte der Rahmen für die weiteren Arbeiten festgelegt werden, zum Beispiel die anstehenden Arbeitspakete, die Zeitschiene, die Verantwortlichkeiten und die Ressourcen.
- Prioritäten für die Überarbeitung der Q-Prozesse/Q-Instrumente und Verankerung formativer Evaluation: In einem nächsten Schritt sollten Prioritäten für die Überarbeitung gebildet werden. In jedem der Arbeitspakete sollten Formen formativer Evaluation vorgesehen werden.
- Stufenweise Überarbeitung der Q-Prozesse/Q-Instrumente und Dokumentation im QIBB-Handbuch: Entlang der Prioritäten sollten dann in der Abfolge des PDCA-Zyklus stufenweise die Q-Prozesse und Q-Instrumente weiterentwickelt werden. Parallel dazu wird eine Dokumentation in Form eines QIBB-Handbuchs aufgebaut.
- Evaluation: Es wird empfohlen, nach dem Überarbeitungsprozess eine summative Evaluation vorzusehen.

Die Weiterentwicklung von QIBB richtet sich nach den im ersten Schritt präzisierten Zielen. Daneben wird empfohlen, die Weiterentwicklung an folgenden Prinzipien zu orientieren.

- Architektur beibehalten: Die Mehrebenen-Architektur, die Berücksichtigung aller Schularten des berufsbildenden Schulwesens, die Orientierung am Qualitätsregelkreis, die europäische Einbettung sowie die grundsätzliche Unterscheidung von Führungskräften und operativen Kräften sollten auf Basis der vorliegenden Untersuchung beibehalten bleiben.
- Transparenz im Fortentwicklungsprozess und Integration der Stakeholder sichern: Es wird empfohlen, bei der Weiterentwicklung eine möglichst hohe Transparenz sowie eine umfassende Integration der Stakeholder auf allen QIBB-Ebenen zu gewährleisten.
- Datensparsamkeit gewährleisten und Bürokratie vermeiden: Daten bzw. Informationen sollten nur dann in QIBB verarbeitet werden, wenn sie für die Entwicklung der Qualität

unbedingt notwendig sind. Es wird empfohlen, im Rahmen der Weiterentwicklung jede Aktivität, die als Bürokratie erlebt werden könnte, kritisch zu hinterfragen.

- Kennzahlen verankern dort, wo es sinnvoll ist: Für die Weiterentwicklung von QIBB wird empfohlen, einen Kernsatz an Kennzahlen zu entwickeln, die der Steuerung auf den verschiedenen Ebenen dienen. So ist beispielsweise die Entwicklung der Zahl der Schülerinnen und Schüler ein Grunddatum, das zu einem solchen Kernsatz gehört. Gleichzeitig ist Sorge zu tragen, dass unreflektierte Zahlengläubigkeit vermieden und mögliche Nebenwirkungen kennzahlenorientierter Steuerung bedacht werden. Die Interpretation von Kennzahlen muss kontextspezifisch erfolgen, sonst droht die Gefahr, komplexere Ursache-Wirk-Zusammenhänge zu übersehen bzw. falsch zu deuten.
- Ressourcengerechtigkeit sicherstellen: Die Weiterentwicklung von QIBB muss sicherstellen, dass der laufende Betrieb des Qualitätsmanagements durch ausreichende Ressourcen gesichert wird. Insbesondere muss Sorge getragen werden, dass die Werteinheiten den Arbeiten angemessen sind. Für den Berufsschulbereich sind nach wie vor keine zusätzlichen Ressourcen vorgesehen. Ressourcenzuteilungen können ausschließlich dann erfolgen, wenn der Stellenplan in einem Bundesland noch nicht ausgeschöpft ist. Dadurch ergibt sich für den Berufsschulbereich eine uneinheitliche Vorgehensweise in den Bundesländern, die die Schulentwicklung erschwert. Die systematische Entwicklung von Qualität an berufsbildenden Schulen kann in keiner Schulart zum Nulltarif erfolgen und gleichzeitig sind öffentliche Mittel begrenzt. Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Erwartungen sind aufeinander zu beziehen.
- Spezifität und Vergleichbarkeit berücksichtigen: Bei der Weiterentwicklung sollten Besonderheiten in den einzelnen Schularten und Bundesländern nur dann berücksichtigt werden, wenn dies sachlich unbedingt notwendig erscheint. Unnötige Unterschiede sollten vermieden werden.
- Angemessene Koordinationsmechanismen reflektieren: Die Koordination bzw. die Zusammenarbeit kann personengebetrieben und dokumentengetrieben erfolgen. In der Weiterentwicklung sollte von Fall zu Fall überlegt werden, wo der Austausch von Dokumenten, wo die persönliche Begegnung und wo eine Kombination sinnvoll erscheint.
- Feedbackformen verbreitern: QIBB sieht vielfältige, gute Möglichkeiten für Feedback vor, etwa im Rahmen des Systemfeedbacks und des Individualfeedbacks. Dabei dominieren jedoch quantitative Verfahren. Die Möglichkeiten qualitativer Verfahren sollten umfangreicher überdacht werden.
- IT-Unterstützung und Informationssysteme im Umfeld bedenken: Seit der Einführung von QIBB hat sich die Informationstechnik deutlich weiterentwickelt und es haben sich Systeme im Umfeld von QIBB etabliert. Zu nennen sind etwa Sokrates, UPIS oder BildDok. Bei der Weiterentwicklung von QIBB sollte gewährleistet sein, dass QIBB mit zeitgemäßer Informationstechnik unterstützt wird und sich gut in die vorhandene Infrastruktur einbettet.

- Good Practice in QIBB berücksichtigen: In der Praxis von QIBB haben sich vielfältige gute Beispiele des Qualitätsmanagements entwickelt. Dies ist gleichzeitig ein Ausdruck des vielfältigen Engagements in QIBB. Bei der Weiterentwicklung von QIBB sollte peinlich darauf geachtet werden, dass diese guten Beispiele Eingang in den Weiterentwicklungsprozess finden.