

---

# Analyse der Wirksamkeit und Möglichkeiten der Weiterentwicklung externer Evaluationen

Melanie Buichl

---

Texte zur Wirtschaftspädagogik und  
Personalentwicklung

Herausgegeben von Karl Wilbers

Band 8



FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Eine digitale Version dieses Werkes steht unter <http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/> im Adobe Portable Dokument Format (PDF) zum kostenfreien Download bereit.

Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung  
Band 8

Autor des Band 8:

Melanie Buichl, Dr. rer. pol., Diplom-Handelslehrerin  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung  
der Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Karl Wilbers)

Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung  
Hrsg. von 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  
[www.wirtschaftspaedagogik.de](http://www.wirtschaftspaedagogik.de)

Information zu weiteren Bänden der Reihe:  
[www.wirtschaftspaedagogik.de/texte/](http://www.wirtschaftspaedagogik.de/texte/)

ISBN: 978-3-8440-0941-5

ISSN: 1867-1365

Layout und Satz:  
Werner Henning  
E-Mail: [wernerhenning1@gmail.com](mailto:wernerhenning1@gmail.com)

Copyright Shaker Verlag 2012

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

Shaker Verlag GmbH | Postfach 101818 | 52018 Aachen  
Telefon: 02407 / 95 96 – 0 | Telefax: 02407 / 95 96 – 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) | E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## Zum Geleit

Seit Jahren werden international und auch in den verschiedenen Bundesländern Deutschlands Qualitätsmanagementsysteme in beruflichen Schulen implementiert. Dahinter steht die Vorstellung, dass nicht nur das Bildungssystem selbst, sondern auch die einzelne Schule ein wichtiger Ansatzpunkt zur Gestaltung beruflicher Bildung ist. Das Qualitätsmanagement soll die Schule bei der systematischen Weiterentwicklung der Lern-, Lehr- und Arbeitsbedingungen in der Schule unterstützen.

In den letzten Jahren haben sich verschiedene Qualitätsmanagementsysteme herausgebildet und etabliert. Diese kombinieren meist Formen interner und externer Evaluation: Bei einer internen Evaluation bestimmt die Schule selbst den Ablauf und die Instrumente der Evaluation. Typische Formen sind die Befragung der Ausbildungsbetriebe, der Auszubildenden oder der Lehrkräfte der Schule. Bei einer externen Evaluation erfolgt der Ablauf nach einem von der Schule nicht oder nur begrenzt gestaltbaren Ablauf. Typisch ist dabei, dass die Schule zunächst sich selbst und die für die Evaluation relevanten Aktivitäten in einem Selbstbericht beschreibt. Dieser Selbstbericht wird von einer Gruppe schulexterner Expertinnen und Experten studiert, die dann auf dieser Grundlage die Schule besuchen und dabei in Interviews und Beobachtungen ihre Einschätzung vertiefen. Die Gruppe fertigt dann einen Abschlussbericht an, der der Schule übergeben wird. Auf der Basis des Abschlussberichts sollen sich Entwicklungsaktivitäten in der Schule anschließen: Das Follow-Up. Die Autorin konzentriert sich auf diese typische Bruchstelle im Qualitätsmanagement. Nicht selten ist nämlich eine externe Evaluation so aufwändig, dass den Schulen ‚fast die Luft ausgeht‘, d. h. sie nach einer externen Evaluation nur zögerlich an die Aufarbeitung der Konsequenzen gehen.

Externe Evaluationen sind mit einem hohen Aufwand verbunden, sowohl für die Schule als auch für externe Expertinnen und Experten. Ob sich dieser Aufwand lohnt, ist daher eine wichtige Frage, die das Zentrum der vorliegenden Arbeit ausmacht. Diese einfache Frage ist allerdings nur schwierig zu beantworten. Die Autorin wählt daher ein aufwändiges Design, das qualitative und quantitative Untersuchungselemente kombiniert. Als empirisches Feld wird das Peer Review in European VET gewählt, d. h. eine externe Evaluation, die in das Qualitätsmanagementsystem „Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB)“ für berufliche Schulen in Österreich eingebunden ist.

Die Untersuchung führt zu interessanten Ergebnissen zur Gestaltung des österreichischen Peer Review in European VET. Gleichzeitig werden die Ergebnisse – theoriegeleitet und sorgfältig kontrolliert – auf weitere Qualitätsmanagementsysteme übertragen. Die Arbeit stellt damit einen wichtigen Schritt zur Diskussion um die Wirksamkeit von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Bildung dar.

Karl Wilbers, Februar 2012

## **Inhaltsübersicht**

<b>Zum Geleit .....</b>	<b>1</b>
<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Hintergründe der Untersuchung .....</b>	<b>10</b>
1.1 Die Frage der Wirksamkeit von Qualitätsmanagementsystemen .....	10
1.2 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	10
1.3 Ziel und Vorgehensweise bei der Untersuchung .....	11
<b>2. Die Wirksamkeitsanalyse externer Evaluationen im Gesamtkontext .....</b>	<b>12</b>
2.1 Schulen im Wandel der Zeit.....	12
2.2 Evaluation als Teil des Qualitätsmanagements der Schule.....	35
2.3 Ausgewählte Qualitätsmanagementsysteme in Schulen.....	46
2.4 Wirksamkeit externer Evaluationen.....	88
<b>3. Empirisches Forschungsdesign .....</b>	<b>112</b>
3.1 Kontext dieser Erhebung: Das Peer Review in European VET .....	112
3.2 Anlage der Erhebung.....	118
<b>4. Ergebnisse der Erhebung.....</b>	<b>138</b>
4.1 Ergebnisse des quantitativen Erhebungsteils.....	138
4.2 Ergebnisse des qualitativen Erhebungsteils.....	148
<b>5. Empfehlungen zur Gestaltung externer Evaluationen .....</b>	<b>151</b>
5.1 Empfehlungen zur Gestaltung von Peer Review in QIBB (Pilotversuch) .....	151
5.2 Weitere Empfehlungen zur Gestaltung externer Evaluationen .....	158
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>176</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>179</b>

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Zum Geleit .....</b>	<b>1</b>
<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Hintergründe der Untersuchung .....</b>	<b>10</b>
1.1 Die Frage der Wirksamkeit von Qualitätsmanagementsystemen .....	10
1.2 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	10
1.3 Ziel und Vorgehensweise bei der Untersuchung .....	11
<b>2. Die Wirksamkeitsanalyse externer Evaluationen im Gesamtkontext .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Schulen im Wandel der Zeit.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Aktualität der Debatte um Qualität.....	12
2.1.2 Die Bedeutung des Qualitätsmanagements.....	14
2.1.2.1 Begriffliche Definitionen .....	14
2.1.2.1.1 Qualität .....	14
2.1.2.1.2 Qualitätsmanagement .....	18
2.1.2.1.3 Schulentwicklung .....	20
2.1.2.2 Lernende Schule als Voraussetzung für Qualitätsmanagement .....	22
2.1.2.3 Qualitätsmanagement als Ergebnis von Veränderungen .....	24
2.1.2.4 Qualitätsmanagementsysteme in Schulen: Eine Übersicht.....	26
2.1.2.5 Bedeutsame Qualitätsmanagementsysteme .....	29
2.1.2.5.1 DIN EN ISO Modell .....	29
2.1.2.5.2 EFQM-Modell .....	32
<b>2.2 Evaluation als Teil des Qualitätsmanagements der Schule.....</b>	<b>35</b>
2.2.1 Definition des Begriffs Evaluation.....	35

2.2.2 Typen der Evaluation.....	37
2.2.2.1 Formative versus summative Evaluation.....	37
2.2.2.2 Interne versus externe Evaluation.....	37
2.2.3 Externe Evaluation als Teil des Qualitätsmanagements der Schule.....	39
2.2.3.1 Bedeutung der Externen Evaluation als Teil des Qualitätsmanagements der Schule ...	39
2.2.3.2 Hintergrund externer Evaluationen .....	39
2.2.3.3 Verlauf externer Evaluationen.....	40
2.2.3.4 Ebenen externer Evaluationen.....	41
2.2.3.5 Funktionen, Ziele bzw. Wirkungsbereiche externer Evaluationen .....	42
2.2.3.6 Referenzrahmen externer Evaluationen.....	45
<b>2.3 Ausgewählte Qualitätsmanagementsysteme in Schulen.....</b>	<b>46</b>
2.3.1 Q2E-basierte Qualitätsmanagementsysteme .....	46
2.3.1.1 Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E) .....	46
2.3.1.1.1 Entwicklung und Ziele von Q2E.....	46
2.3.1.1.2 Das Modell Q2E .....	47
2.3.1.1.2.1 Das Qualitätsleitbild.....	50
2.3.1.1.2.2 Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung.....	52
2.3.1.1.2.3 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule .....	52
2.3.1.1.2.4 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung .....	54
2.3.1.1.2.5 Externe Schulevaluation .....	54
2.3.1.1.2.6 Die Q2E-Zertifizierung.....	56
2.3.1.1.3 Grenzen und Schwierigkeiten des Q2E-Modells.....	56

2.3.1.2 Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS) .....	57
2.3.1.2.1 Entwicklung und Ziele von QmbS.....	57
2.3.1.2.2 Das Modell QmbS .....	59
2.3.1.2.2.1 Schulspezifisches Qualitätsverständnis .....	61
2.3.1.2.2.2 Individualfeedback.....	63
2.3.1.2.2.3 Interne Evaluation .....	64
2.3.1.2.2.4 Steuerung der Qualitätsprozesse.....	64
2.3.1.2.2.5 Externe Evaluation .....	66
2.3.1.2.3 Grenzen und Schwierigkeiten des QmbS-Modells.....	68
2.3.1.3 Nürnberger Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (NQS) .....	70
2.3.1.3.1 Entwicklung und Ziele von NQS .....	70
2.3.1.3.2 Das Modell NQS.....	72
2.3.1.3.2.1 Das Qualitätsleitbild .....	72
2.3.1.3.2.2 Das Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung.....	73
2.3.1.3.2.3 Selbstevaluation der Schule.....	73
2.3.1.3.2.4 Die Steuerung der NQS-Prozesse .....	73
2.3.1.3.2.5 Externe Schulevaluation.....	77
2.3.1.3.3 Grenzen und Schwierigkeiten des NQS-Modells .....	81
2.3.2 Die Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB) .....	83
2.3.2.1 Das Modell QIBB .....	83
2.3.2.2 Entstehung des Peer Reviews.....	84
2.3.2.3 Ziele des Peer Review.....	84

2.3.2.4 Phasen des Peer Reviews .....	85
2.3.2.4.1 Erste Phase: Vorbereitung .....	85
2.3.2.4.2 Zweite Phase: Peer Besuch.....	86
2.3.2.4.3 Dritte Phase: Peer Review Bericht .....	86
2.3.2.4.4 Vierte Phase: Umsetzung von Maßnahmen.....	87
2.3.2.5 Pilotversuch an berufsbildenden Schulen im Rahmen der österreichischen Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB) .....	88
<b>2.4 Wirksamkeit externer Evaluationen.....</b>	<b>88</b>
2.4.1 Definition des Begriffs Wirksamkeit.....	88
2.4.2 Modelle zur Wirksamkeit externer Evaluationen.....	90
2.4.3 Empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit externer Evaluationen .....	96
2.4.4 Wirksamkeit externer Evaluation von Schulen: Zugrundegelegtes Modell.....	101
2.4.4.1 Das Modell der Wirksamkeitsanalyse externer Evaluation in der Übersicht .....	101
2.4.4.2 Detaillierung der Untersuchungsebenen .....	104
2.4.4.2.1 Die erste Ebene: Zufriedenheit mit der externen Evaluation .....	104
2.4.4.2.2 Die zweite Ebene: Schulische Innovationen als Folge der externen Evaluation ...	104
2.4.4.2.3 Die dritte Ebene: Änderung des Outputs der Institution in Folge der externen Evaluation.....	110
2.4.4.2.4 Die vierte Ebene: Änderung des Outcome der Institution in Folge der externen Evaluation.....	110
2.4.4.2.5 Die fünfte Ebene: Return on Investment .....	110
<b>3. Empirisches Forschungsdesign.....</b>	<b>112</b>
<b>3.1 Kontext dieser Erhebung: Das Peer Review in European VET .....</b>	<b>112</b>
3.1.1 Wirkungsbereich des Peer Review in European VET .....	112
3.1.2 Ziel der Erhebung .....	113
3.1.3 Quantitative und qualitative Forschung.....	114



3.1.4 Forschungsrahmen.....	115
3.1.5 Forschungsfragen.....	117
<b>3.2 Anlage der Erhebung.....</b>	<b>118</b>
3.2.1 Der Pretest.....	119
3.2.2 Der quantitative Erhebungsteil .....	119
3.2.2.1 Erhebungsziele des quantitativen Teils .....	119
3.2.2.2 Auswahl der Schulen .....	119
3.2.2.3 Datenerhebung und -auswertung .....	120
3.2.2.3.1 Quantitative Befragung des erweiterten Qualitätsteams .....	120
3.2.2.3.2 Quantitative Befragung der Lehrkräfte .....	121
3.2.2.3.2.1 Übersicht.....	121
3.2.2.3.2.2 Messung der Stages of Concern und der Levels of Use .....	122
3.2.2.3.2.2.1 Messung der Stages of Concern.....	122
3.2.2.3.2.2.2 Messung der Levels of Use .....	123
3.2.2.3.2.2.3 Auswertung der Daten zu den Stages of Concern und den Levels of Use .	125
3.2.2.3.2.3 Erfassung der Einschätzung zu den Lernleistungen (output).....	132
3.2.2.3.2.4 Einschätzung der Wirtschaftlichkeit (ROI).....	132
3.2.3 Der qualitative Erhebungsteil.....	133
3.2.3.1 Erhebungsziele des qualitativen Teils .....	133
3.2.3.2 Auswahl der Schulen .....	133
3.2.3.3 Datenerhebung und -auswertung .....	134
3.2.4 Kombination quantitativer und qualitativer Forschung.....	136

<b>4. Ergebnisse der Erhebung.....</b>	<b>138</b>
<b>4.1 Ergebnisse des quantitativen Erhebungsteils.....</b>	<b>138</b>
4.1.1 Ablauf der quantitativen Erhebungen.....	138
4.1.2 Ergebnisse zu den einzelnen Erhebungsebenen .....	138
4.1.2.1 Erste Ebene (Reaktion): Die Zufriedenheit mit der externen Evaluation.....	138
4.1.2.2 Zweite Ebene: schulische Innovationen als Folge der externen Evaluation.....	143
4.1.2.3 Dritte Ebene (Output): Änderung des Outputs der Institution in Folge der externen Evaluation .....	145
4.1.2.4 Vierte Ebene (Outcome): Resultate der Änderung des Outcome der Institution in Folge der externen Evaluation .....	146
4.1.2.5 Fünfte Ebene (Return on Investment): Return on Investment der externen Evaluation	146
<b>4.2 Ergebnisse des qualitativen Erhebungsteils.....</b>	<b>148</b>
4.2.1 Ablauf der qualitativen Erhebung.....	148
4.2.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebung .....	148
<b>5. Empfehlungen zur Gestaltung externer Evaluationen .....</b>	<b>151</b>
<b>5.1 Empfehlungen zur Gestaltung von Peer Review in QIBB (Pilotversuch) .....</b>	<b>151</b>
5.1.1 Empfehlungen zu den einzelnen Phasen des Peer Reviews .....	151
5.1.1.1 Empfehlungen für die erste Phase des Peer Reviews .....	151
5.1.1.2 Empfehlungen für die zweite Phase des Peer Reviews.....	152
5.1.1.3 Empfehlungen für die dritte Phase des Peer Reviews.....	153
5.1.1.4 Empfehlungen für die vierte Phase des Peer Reviews .....	153
5.1.2 Stärken und Weiterbildungsmöglichkeiten des Peer Review Verfahrens.....	156
5.1.2.1 Stärken des Peer Review Verfahrens.....	156
5.1.2.2 Konzeptionelle Weiterbildungsmöglichkeiten des Peer Review Verfahrens .....	156
5.1.3 Empfehlungen zur Weiterentwicklung für die teilnehmenden Schulen .....	157

<b>5.2 Weitere Empfehlungen zur Gestaltung externer Evaluationen .....</b>	<b>158</b>
5.2.1 Allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung externer Evaluationen aufgrund der Erfahrungen aus dem Peer Review.....	158
5.2.2 Spezielle Empfehlungen zur Gestaltung externer Evaluationen aufgrund der Übertragung der Ergebnisse aus dem Peer Review.....	160
5.2.2.1 Methodik der Übertragung auf Basis der vorliegenden Ergebnisse.....	160
5.2.2.2 Kriterienorientierte Gegenüberstellung externer Evaluationen in der BRD und in ausgewählten Systemen.....	162
5.2.2.3 Gestaltungsvorschläge für externe Evaluationen in der BRD und in ausgewählten Systemen.....	172
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>176</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>179</b>
7.1 Literaturverzeichnis.....	179
7.2 Abbildungsverzeichnis.....	191
7.3 Tabellenverzeichnis .....	193
7.4 Abkürzungen.....	194
7.5 Footnotes .....	195