

Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an einer Schule der Sekundarstufe II am Beispiel des Bildungszentrums Emme (bzemme)

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Thomas Wullimann**
aus Grenchen (Solothurn)
Oeschweg 8, 3425 Koppigen

Bern, 1. Oktober 2015

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Im Emmental werden drei Berufsfachschulen an 4 Standorten geführt. Der Regierungsrat des Kantons Bern hat entschieden, dass aus den drei Berufsfachschulen (kaufmännische Berufsschule Emmental, Berufsfachschule Emmental und Gartenbauschule Oeschberg) ein Bildungszentrum wird. Mit diesem Schritt wird die Berufsbildung im Emmental gestärkt. Es soll ein Bildungszentrum mit rund 2'700 Lernenden und ca. 250 Mitarbeitenden entstehen. Die dezentrale Organisation im Emmental mit den Standorten Burgdorf, Langnau, Konolfingen und Koppigen soll erhalten bleiben.

Die vorliegende Arbeit soll aufzeigen, wie mit einem geeigneten Qualitätsmanagementsystem die Bildungsqualität am Bildungszentrum Emme erhalten, gefördert und weiterentwickelt werden kann.

Den Verantwortlichen des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) danke ich für das mir entgegengebrachte Vertrauen als Verantwortlicher dieser Fusion zum Bildungszentrum Emme umzusetzen und weiter zu entwickeln und für die Möglichkeit, den MAS-Studiengang Executive Master of Public Administration (Executive MPA) am Kompetenzzentrum für Public Administration der Universität Bern zu absolvieren. Diese Arbeit hat mich in der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems am bzemme hilfreich unterstützt.

Meinem Leitungsteam des Bildungszentrums Emme danke ich für die konstruktive Mitarbeit bei der Entwicklung dieses spannenden Projektes und für das grosse Verständnis für meine Abwesenheiten während meines Studiums. Ein besonderer Dank möchte ich meinem Stellvertreter, Samuel Schübach aussprechen. Er hat mich bei meinen Abwesenheiten immer vorbildlich vertreten.

Ein besonderer Dank gilt den Leserinnen und Lesern sowie den Kolleginnen und Kollegen, welche mit anregenden Diskussionen zum Inhalt dieser Arbeit beitrugen und damit helfen werden, das Bildungszentrum Emme zu entwickeln und aufzubauen.

Herzlich danke ich all denjenigen, die direkt oder indirekt zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben.

Ein herzliches Dankeschön gilt denen, die Verständnis dafür aufbringen, dass eine berufs begleitende Weiterbildung auch zeitlich eine Herausforderung ist und geduldig auf etwas mehr Zeit meinerseits warten.

Bern, im September 2015

Thomas Wullimann

Zusammenfassung

Der Kanton Bern führt im Emmental drei Berufsschulen an vier Standorten. Es sind dies namentlich die Berufsfachschule Emmental, die kaufmännische Berufsschule Emmental und die Gartenbauschule Oeschberg an den Standorten Burgdorf, Langnau, Konolfingen und Oeschberg/Koppigen. Der Regierungsrat des Kantons Bern hat entschieden, diese drei Schulen in ein gemeinsames Bildungszentrum zusammenzuführen. Er erteilte einem Steuerungsausschuss unter der Leitung des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) einen Projektauftrag mit dem Ziel, dass das Bildungszentrum Emme ab dem 1. August 2014 operativ ist. In dieser Meisterarbeit soll aufgezeigt werden, wie ein passendes Qualitätsmanagementsystem für das Bildungszentrum Emme aufgebaut werden kann.

Nach einer Einleitung und der Formulierung einer Problemstellung werden in Kapitel zwei die theoretischen Grundlagen aufgearbeitet. Es soll die Frage beantwortet werden, was eine gute Schule ist, und wie die Definition von Qualität und dessen Stellenwert für Schulen ist. Diese Analyse gibt die Grundlage, um verschiedene Qualitätsmanagementsysteme aufzuzeigen und zu vergleichen.

In dieser Arbeit werden sieben verschiedene Qualitätsmanagementsysteme aufgezeigt und verglichen. Es sind dies:

- DIN EN ISO 9001:2008
- EFQM – European Foundation for Quality Management
- Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung
- CAF – Common Assessment Framework
- BSC – Balanced Scorecard
- FQS – Förderndes Qualitätsevaluations-System
- eduQua – Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen

Von den sieben umschriebenen Qualitätsmanagementsystemen werden fünf einem Vergleich unterzogen. Das FQS wird in dieser Arbeit nicht weiterverfolgt, weil dieses System vom Dachverband der Lehrerinnen und Lehrer zukünftig nicht mehr gepflegt wird. EduQua ist ein System rein für die Weiterbildungsangebote. Das Bildungszentrum Emme ist bereits eduQua-zertifiziert. Die anderen fünf beschriebenen Qualitätsmanagementsysteme werden mit den Kriterien Umschreibung, Qualitätsverständnis, Schwerpunkte, Qualitätsstandards, Zertifizierung, Verwendungsmöglichkeiten für Schulen und Evaluation verglichen.

Nach diesem Vergleich hat sich die Schulleitung des bzemme entschieden, ein Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001:2008 zu erstellen. Folgende Gründe führten zu diesem Entscheid:

- Diese Norm erfasst die Organisation als Ganzes mit ihren Strukturen und Prozessen.
- Die Zielsetzung der ISO-Norm entspricht den Strukturen des bzemme.
- Die Gestaltung und Verwirklichung der Norm kann flexibel angepasst werden.

- Der Fokus liegt in einem prozessorientierten Ansatz für die Gestaltung und Verwirklichung eines Qualitätsmanagementsystems.
- Zwei der drei fusionierten Schulen (bfe und GSO) waren bereits mit dieser Norm zertifiziert. Diese Erfahrung will man nutzen.

Im Weiteren werden die Anforderungen an die DIN EN ISO und der Aufbau dieser Norm näher beschrieben. Im Mittelpunkt stehen die acht Grundsätze dieser Norm. Werden diese bei der Einführung und Nutzung des Qualitätsmanagementsystems berücksichtigt, sind die Anforderungen an die Norm erfüllt. Es sind dies:

- Kundenorientierung
- Verantwortlichkeit an die Führung
- Einbeziehung der beteiligten Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Kontinuierliche Verbesserung
- Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Das vierte Kapitel widmet sich der konkreten Implementierung der DIN EN ISO 9001:2008 am bzemme. Es definiert, wie das bzemme den Begriff Qualität und Qualitätssicherung umsetzen will und zeigt auf, wie das Qualitätshandbuch am bzemme aufgebaut ist.

Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001:2008 kann sich das bzemme als Schule profilieren:

- Die Schule kann mit dem Aufbau, der Dokumentation, der Umsetzung und Aufrechterhaltung ihres schulspezifischen Qualitätsmanagementsystems alle Ansätze und Anforderungen erfüllen und die erforderlichen Prozesse auf einem hohen Niveau vernetzt planen, entwickeln und umsetzen
- Schulentwicklungsprozesse, Qualitätssicherung, Evaluationen, etc. erfahren einen nachhaltigen Anshub und eine sinnvolle, entlastende und profilierende Gesamtwirkung der Schule.
- Das bzemme kann mit der Einführung und ständigen Verbesserung seines schulspezifischen Qualitätsmanagementsystems als selbstständige und eigenverantwortliche Schule der Sekundarstufe II aktiv handeln.
- Ein Qualitätsmanagementsystem schafft Klarheit, Sicherheit und Vertrauen für alle am Schulleben Beteiligten.
- Das bzemme kann seine Arbeit mit der Zertifizierung seines Qualitätsmanagementsystems präsentieren. Bewusstmachung und Strukturierung der pädagogischen Arbeit, Messbarkeit und Vergleichbarkeit schaffen eine Professionalisierung und ein höheres Ansehen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Anhangverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Methodisches Vorgehen.....	3
2 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Was ist eine gute Schule (Schuleffektivität).....	4
2.2 Definition von Qualität und Stellenwert der Qualität für Schulen	6
2.3 Zusammenhang zwischen Qualität, Schulkultur und Schulleitung	9
2.4 Kriterien zur Beurteilung von Qualitätsmanagementsystemen	11
2.4.1 Gründe zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystem.....	11
2.4.2 Qualitätsmanagementverständnis aus Sicht des TQM-Gedanken.....	14
2.5 Qualitätsmanagementsysteme und deren Beurteilung	15
2.5.1 DIN EN ISO 9001:2008	16
2.5.2 EFQM – European Foundation for Quality Management.....	18
2.5.3 Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung	21
2.5.4 CAF – Common Assessment Framework	26
2.5.5 BSC – Balanced Scorecard.....	27
2.5.6 FQS – Förderndes Qualitätsevaluations-System	31
2.5.7 eduQua - Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen	32
2.5.8 Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich.....	37
3 Auswahl und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems am bzemme.....	39
3.1 Prozessorientierung nach DIN EN ISO 9001	40
3.1.1 Prozessarten.....	43

3.2	Gliederung des Führungshandbuches	44
3.3	Anforderungen der DIN EN ISO 9001	48
3.3.1	Allgemeine Anforderungen angepasst an eine Schule	49
3.3.2	Dokumentationsanforderungen	52
3.3.3	Führungsaufgaben der Schulleitung zum QM-System.....	53
3.3.4	Schulplanung	54
3.3.5	Selbst- und Fremdevaluation	55
3.3.6	Management von Personal, Infrastruktur und Arbeitsbedingungen.....	56
3.4	Qualitätsmanagement und Zertifizierung	56
4	Implementierung eines Qualitätsmanagementsystem am Beispiel des Bildungszentrum Emme.....	57
4.1	Definition von Qualität und Qualitätssicherung am bzemme.....	58
4.1.1	Gesetzliche Grundlagen.....	59
4.1.2	Projektauftrag Qualitätsmanagement	60
4.2	Aufbau eines Qualitätshandbuches für das bzemme	61
4.2.1	Stufe 1: Qualitätshandbuch.....	63
4.2.2	Stufe 2: Richtlinien und Verfahrensanweisungen	64
4.2.3	Stufe 3: Dokumente	65
4.2.4	Dokumentenmanagement	66
4.2.5	Jahresplanung Qualitätsteam 2015	67
5	Literaturverzeichnis	LXIX
6	Anhang.....	LXXI
7	Selbständigkeitserklärung.....	LXXXVII
8	Über den Autor	LXXXVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das St. Galler Schulmodell	5
Abbildung 2: Deming-Kreis	8
Abbildung 3: Reziprokes Modell zur Beurteilung der Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den Schulleitungserfolg	10
Abbildung 4: Zusammenhang Schulleitungshandeln und Lernerfolg der Lernenden.....	10
Abbildung 5: Prozessmodell aus der DIN EN ISO 9001	18
Abbildung 6: Das EFQM-Kriterien-Modell für Excellence.....	20
Abbildung 7: Das Q2E-Modell in der Übersicht.....	22
Abbildung 8: 360° Feedback im schulischen Kontext	24
Abbildung 9: Die acht Grundsätze der CAF-Exzellenz	27
Abbildung 10: Balanced Scorecard als Rahmen für die Strategie-Umsetzung.....	29
Abbildung 11: Erweiterte Balanced Scorecard für öffentliche Verwaltungen und Betriebe ...	30
Abbildung 12: BSC im öffentlichen Sektor nach Thom/Ritz (2008).....	31
Abbildung 13: eduQua-Regelkreis Institution mit Zuweisung der Kriterien und Standards ...	34
Abbildung 14: eduQua-Regelkreis Bildungsangebot mit Zuweisung der Kriterien und Standards.....	34
Abbildung 15: eduQua-Regelkreis Unterricht mit Zuweisung der Kriterien und Standards ...	35
Abbildung 16: Grundschema eines Prozesses	40
Abbildung 17: Prozessorientierung nach Regenthal et al.(2009, S. 23).....	41
Abbildung 18: Beziehung zwischen Prozessorientierung und dem Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems der DIN EN ISO 9001.....	42
Abbildung 19: schematische Prozesslandschaft.....	43
Abbildung 20: mögliche Prozessübersicht für eine Schule.....	44
Abbildung 21: Struktur der Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem	52
Abbildung 22: Führungsaufgaben zum Qualitätsmanagementsystem	54
Abbildung 23: Stufenmodell des Qualitätsmanagementsystems des bzemme.....	63
Abbildung 24: Richtlinien und Verfahrensanweisungen am bzemme	65
Abbildung 25: Dokumentenstruktur der dritten Stufe.....	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übertragung der TQM-Kerngedanken auf den Schulkontext	15
Tabelle 2: Zuordnung der 22 eduQua-Standards zu den 6 eduQua-Kriterien.....	36
Tabelle 3: Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich.....	39
Tabelle 4: Gliederung des Führungshandbuches nach Capaul/Seitz (2011, S. 671).....	47
Tabelle 5: angepasstes Inhaltsverzeichnis der DIN EN ISO 9001:2008 an eine Schule.....	51
Tabelle 6: Prozessstruktur des bzemme.....	64
Tabelle 7: Jahresplanung Qualitätsteam 2015	68

Abkürzungsverzeichnis

BBG	Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz)
BBV	Verordnung vom 19. November 2003 über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung)
BerG	Gesetz vom 14. Juni 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
BerV	Verordnung vom 9. November 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
BerDV	Direktionsverordnung vom 6. April 2006 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
bzemme	Bildungszentrum Emme
bfe	Berufsfachschule Emmental
BP	Berufsprüfung
BSC	Balanced Scorecard
BWK	Berufliche Weiterbildungskurse
CAF	Common Assessment Framework
DIN	Deutsches Institut für Normung
EBA	Eidg. Berufsattest
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und –direktoren
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFZ	Eidg. Fähigkeitszeugnis
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award
FQS	Förderndes Qualitätsevaluations-System
GIBUL	Gewerblich industrielle Berufsschule Burgdorf Langnau
HFP	Höhere Fachprüfung
ISO	International Organization for Standardization
KBSE	Kaufmännische Berufsschule Emmental
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LCH	Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt
NPM	New Public Management
NW EDK	Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz
OdA	Organisation der Arbeitswelt
PDCA	Regelkreis zur Verbesserung nach Plan-Do-Check-Act
TQM	Total Quality Management
Q2E	Qualität durch Evaluation und Entwicklung
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem

QV	Qualifikationsverfahren
SchiLf	Schulinterne Lehrerfortbildung
ÜK	Überbetriebliche Kurse
WoV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Führungshandbuch bzemme	LXXI
Anhang 2: pädagogisches Leitbild bzemme	LXXVII
Anhang 3: Schulreglement bzemme	LXXIX

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Im Raum Emmental existierten an den Standorten Langnau, Burgdorf, Koppigen vier Berufsfachschulen, nämlich die Gewerbeschule Langnau, die Gewerbeschule Burgdorf, die kaufmännische Berufsschule Emmental und die Gartenbauschule Oeschberg (GSO). Im Jahre 1998 fand bereits eine Fusion zwischen der Gewerbeschule Langnau und der Gewerbeschule Burgdorf zur Gewerblich industriellen Berufsschule Burgdorf-Langnau (GIBUL) statt. Im Jahr 2001 wurde diese Schule zur Berufsfachschule Emmental (bfe) umbenannt.

Die kaufmännische Berufsfachschule Emmental (KBSE) bildet ca. 560 Lernende in den Berufen Kaufmann/Kauffrau und Detailhandelsfachleute sowie Detailhandelsassistent/in an zwei Standorten in Burgdorf und Langnau aus. Sie beschäftigt rund 42 Lehrkräfte. Der Verein berufliche Weiterbildungskurse Burgdorf (BWK) bietet in den Räumlichkeiten der KBSE in enger Zusammenarbeit Abendkurse an.

Die Berufsfachschule Emmental (bfe) bildet ca. 1'500 Lernende in 17 Berufen aus. Daneben führt die bfe ein 10. Schuljahr an 4 verschiedenen Standorten mit ca. 400 Schülerinnen und Schülern. Sie beschäftigt rund 150 Lehrpersonen.

Die Gartenbauschule Oeschberg (GSO) führt eine Lehrwerkstätte für die Berufe Gärtner mit eidg. Fähigkeitszeugnis (EFZ) und eidg. Berufsattest (EBA) sowie Floristin EFZ mit ca. 110 Lernenden. Daneben bietet die GSO berufliche Weiterbildungsangebote mit Vorkursen zur Berufsprüfung (BP) und Höheren Fachprüfung (HFP) im modular aufgebautem System und eine höhere Fachschule für den Garten- und Landschaftsbau als Vollzeitangebot. Insgesamt besuchen ca. 150 Studierende diese Angebote. Da die GSO Studierende aus der ganzen Schweiz hat, führt sie ein Internat mit ca. 100 Betten. Sie bietet rund 69 Personen einen Arbeitsplatz mit 39 Vollzeitstellen.

Aus den 3 Berufsfachschulen entstand das Bildungszentrum Emme (bzemme), das auf den 1.8.2014 operativ tätig wurde. Gegliedert ist das bzemme in sechs Abteilungen: Dienstleistung/Bau/Technik, Holz/Milch, KV/Detailhandel, Brückenangebote, Gartenbauschule Oeschberg, Weiterbildung. Die Verwaltung/Finanzabteilung wird als Stabstelle geführt, ebenso der Qualitätsleiter und die Talentförderung. Im bzemme werden ca. 2'700 Lernende ausgebildet. Es bietet rund 250 Mitarbeitenden eine Arbeitsstelle.

1.2 Problemstellung

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) schreibt den Berufsfachschulen vor, dass sie ihre Schulqualität überprüfen und entwickeln und die notwendigen Entwicklungsschritte im Sinne eines kontinuierlichen Prozesses erkennen. Die Schule ist für die Evaluierung der Schulorganisation und der Bildungsangebote sowie für die Umsetzung der entsprechenden Schlussfolgerungen im Rahmen der kantonalen Vorgaben verantwortlich. Sie ist in der Wahl ihres Qualitätsmanagementsystems frei. Dieses muss mindestens die unten angegebenen Elemente enthalten. Es wird keine Zertifizierung des QM-Systems verlangt.

Zur Überprüfung der Tauglichkeit und der Umsetzung des Qualitätsmanagements wird periodisch (ca. alle 7 Jahre) eine Metaevaluation durchgeführt.

Das Qualitätssystem der Schule soll folgende Elemente umfassen:

Profil	Die Schule hat ein Profil
Strategie	Die Schule hat eine Strategie der Schulentwicklung mit entsprechenden Zielsetzungen, die auf die Bildungsstrategie der Erziehungsdirektion und die Strategie des MBA abgestimmt ist.
Organisation/Struktur	Die Aufbauorganisation der Schule wird mittels Organigramm dargestellt. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind festgelegt (Schulreglement, Führungshandbuch, Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramm usw.). Die Schule verfügt über ein Konzept zum Umgang mit Krisen- und Bedrohungssituationen sowie über ein Kommunikationskonzept.
Personalentwicklung	Die Mitarbeitenden werden qualitätssichernd und fördernd geführt. Personalentwicklung und Mitarbeitendengespräche sind standardisiert.
QM-Konzept	Die Schule hält ihre Anstrengungen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssteuerung in einem kohärenten und ganzheitlichen Qualitätsmanagementkonzept fest, das die Qualitätsansprüche, die interne Evaluation, die Feedbackkreise und die Dokumentation umfasst.
Fremdevaluation	Die Schule kann im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten Peer-Evaluationen in Auftrag geben

Durch die Fusion der drei ehemaligen Berufsschulen KBSE, bfe und GSO zum Bildungszentrum Emme muss ein neues Qualitätsmanagementsystem aufgebaut werden.

1.3 Zielsetzung

Eine Schule der Sekundarstufe II wird als dynamisches soziales System betrachtet, das in vielfältigen Beziehungen zu ihrer Aussenwelt steht. Zwischen Schule und Umwelt bestehen vielfältige wechselseitige Beziehungen. Sie hat ihre Tätigkeit in aktiver Auseinandersetzung mit verschiedenen Anspruchsgruppen auszuüben (Lernende, Eltern, Lehrbetriebe, Organisationen der Arbeitswelt, vorgesetzte Stellen, Gesetzgeber), die je ihre eigenen Anliegen und Interessen vertreten. Eine Schule lässt sich aus drei Perspektiven betrachten: Eine erste Sichtweise ist auf die grundlegende Ordnungsstruktur ausgerichtet (Struktur, Kultur, Strategie), eine zweite auf die in der Schule ablaufenden Prozesse (Management-, Kern-, und Unterstützungsprozesse) sowie eine Dritte auf mögliche Entwicklungsrichtungen (Optimierung und Innovation).

Die Masterarbeit befasst sich mit den beiden erstgenannten Sichtweisen und soll mögliche Qualitätsmanagementsysteme aufzeigen, die einen guten Nährboden zur Entwicklung einer Schulkultur für das Bildungszentrum Emme möglich macht. Sie soll aufzeigen, inwieweit ein Qualitätsmanagementsystem in der Lage ist, eine Schulkultur mitzuprägen. Sie soll aber auch aufzeigen, wo die Grenzen der Beeinflussung zu einer guten Schule über das Qualitätsmanagementsystem liegen.

1.4 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil werden anhand der Literaturanalyse mögliche Qualitätsmanagementsysteme im Überblick für eine Schule der Sekundarstufe II aufgezeigt und bewertet. Im zweiten Teil soll die Auswahl und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an einer Schule der Sekundarstufe II dargestellt und im dritten Teil die Implementierung am praktischen Beispiel des Bildungszentrums Emme aufgezeigt werden.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Was ist eine gute Schule (Schuleffektivität)

Gesellschaft und Wirtschaft verändern sich sehr schnell, dies als Folge der sozialen Entwicklung, des wissenschaftlichen Fortschrittes und der Globalisierung. Um eine hohe Qualität der Bildung auch in Zukunft gewährleisten zu können, müssen sich die Schulen diesen Veränderungen stellen und sich weiterentwickeln, um so einen möglichst hohen Beitrag zur zukünftigen Lebensfähigkeit von Jugendlichen zu leisten. Die Schule wird deshalb als dynamisches soziales System betrachtet, das in vielfältigen Beziehungen zu ihrer Aussenwelt steht. Die Umwelt der Schule wird nach dem St. Galler Schulmodell nach Capaul/Seitz (2011: S. 25) von aussen nach innen in drei Kreise aufgeteilt, nämlich Gesellschaft und Wirtschaft (Beschäftigungssystem), Bildungssystem sowie direktes Schulumfeld der Einzelschule. Zwischen Schule und Aussenwelt bestehen vielfältige wechselseitige Beziehungen. Eine Schule der Sekundarstufe II hat ihre Tätigkeit in aktiver Auseinandersetzung mit verschiedenen Anspruchsgruppen auszuüben, die je ihre eigenen Anliegen und Interessen vertreten. Der Innenbereich der Schule lässt sich aus drei Perspektiven betrachten. Eine erste Sichtweise ist auf die grundlegenden Ordnungsgestelle ausgerichtet (Organisation/Struktur, Kultur und Strategie) eine zweite Sichtweise auf die in der Schule ablaufenden Prozesse (Management-, Leistungserbringungs- und Unterstützungsprozesse), sowie eine dritte auf mögliche Entwicklungsrichtungen (Optimierung und Innovation).

Die Schule wird als ein komplexes soziales Interaktionssystem betrachtet, in der eine Vielfalt von Beziehungen und Wechselwirkungen bestehen. Die Vielfalt der Elemente und Beziehungen sowie deren Wechselwirkung und Dynamik charakterisiert ein komplexes System. Ein solches System liegt nach Capaul/Seitz (2011 S. 25) dann vor, wenn

- zwischen den Elementen des Systems vielfältige, nicht ohne weiteres überschaubare Interaktionen bestehen.
- das Verhalten des Systems nicht auf das Verhalten von einzelnen Elementen zurückgeführt werden kann, sondern sich aus dem Zusammenwirken der Elemente ergibt.
- sich diese Interaktion aufgrund der Wechselwirkungen verändernd auf das System auswirken, d.h. dass das Eigenverhalten der Elemente nicht ohne weiteres vorhergesagt werden kann.

Daraus kann man schliessen, dass das Verhalten bzw. die Entwicklung von Schulen nur bedingt vorhersehbar ist. Damit haben auch die Einflussmöglichkeiten der Schulleitung bei der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Schule ihre Grenzen, es ist also nicht alles machbar und vorhersehbar. Es braucht besonders in komplexen Systemen ordnende Kräfte. Deshalb ist auf den verschiedenen Ebenen Führungsarbeit notwendig, damit es zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation, zu geordneten Arbeitsabläufen und zu bestimmten Rollenerwartungen, Zielvorstellungen und Handlungsplänen zwischen den Mitgliedern führen kann.

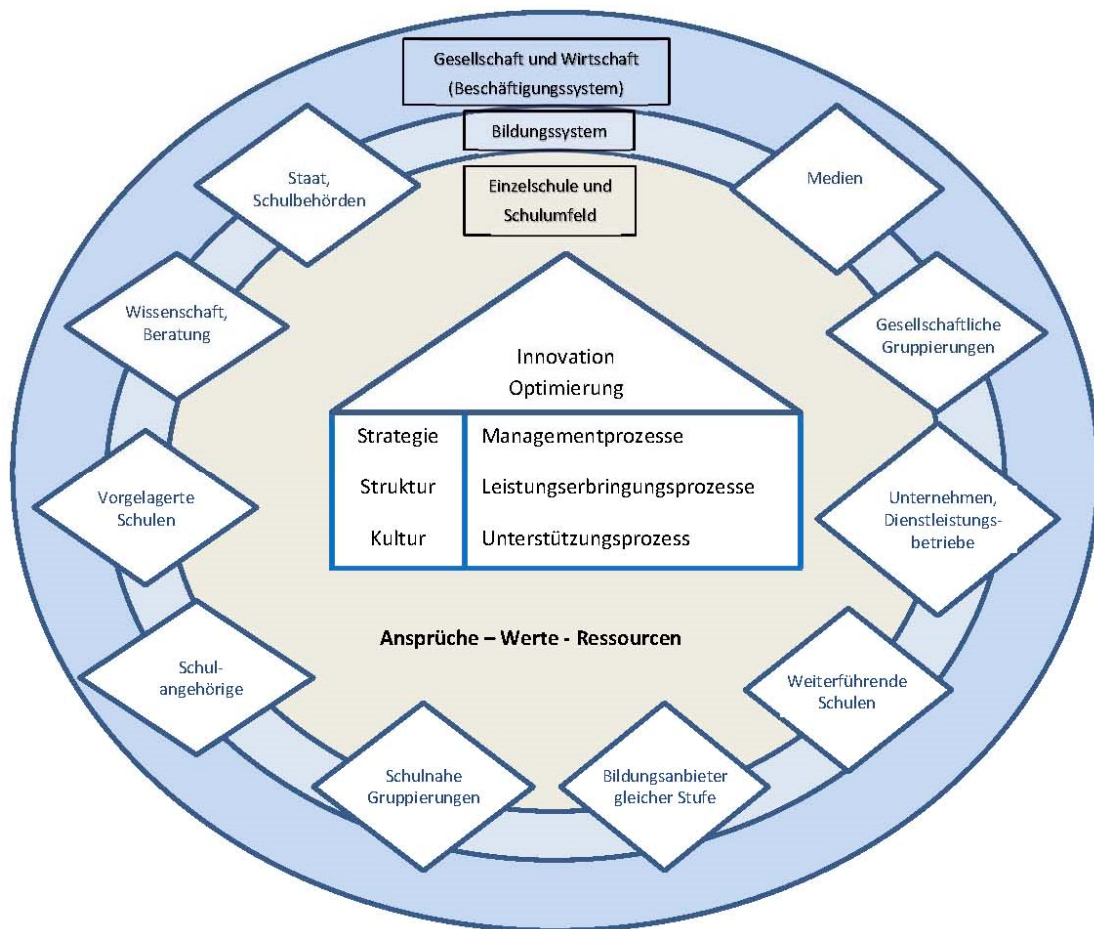


Abbildung 1: Das St. Galler Schulmodell
(Capaul/Seitz, 2011: S. 25)

Schulen lassen sich nach Capaul/Seitz (2011: S. 26) wie folgt definieren:

- Schulen sind soziale Systeme. Entscheidend ist die langfristige Wirkung, die mit den Lehr- und Lernprozessen erzielt wird und nicht ein ausgeglichenes Budget oder gar ein Rechnungsüberschuss. Eine zentrale Funktion der Schule liegt in der Sozialisation der Lernenden.
- Schulen sind zweckorientierte Systeme. Sie müssen die Zielvorstellungen und Interessen verschiedener Anspruchsgruppen gleichzeitig erfüllen und ihren Bildungsauftrag wahrnehmen.
- Schulen sind wirtschaftliche Systeme, insofern sie möglichst kostengünstig (Effizienz) einen möglichst hohen Bildungsnutzen (Effektivität) erzielen sollen.
- Schulen sind auch sozio-technische Systeme, in dem Sinne, dass Menschen in Schulen auch mit technischen Hilfsmitteln Leistungen erbringen.

In der Alltagssprache könnte die Wirksamkeit von Schulen (Schuleffektivität) als die gesamte Güte und Qualität einer Schule umschrieben werden. Diese Umschreibung hebt den Qualitätsanspruch in der Effektivitätsfrage explizit hervor und weist auf die Verbindung zwischen

Qualität und Effektivität hin. Um alle Ebenen des Bildungssystems begrifflich korrekt einschließen zu können, spricht man besser von der „Wirksamkeit eines Bildungssystems“ als von der „Schuleffektivität“.

2.2 Definition von Qualität und Stellenwert der Qualität für Schulen

Im herkömmlichen Qualitätsverständnis wurde Qualität definiert als „Grad der Vollkommenheit“, wobei die Definition des „objektiv besten“ Zustandes des Produktes als Voraussetzung für ein valides Qualitätsurteil galt. Die Qualitätsfrage wurde damit in erster Linie als Frage nach einer möglichst strengen „Qualitätskontrolle“ verstanden – als Überprüfung, ob das Produkt den Vorgaben entspricht und ob die dazugehörigen Verfahrensanweisungen in der Praxis eingehalten werden.

Nach Thom/Ritz (2008, S. 186) wird Qualitätsmanagement weitgehend als Total Quality Management (TQM) verstanden und wird wie folgt definiert: TQM ist eine auf die Mitwirkung aller Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.

Die drei Grundpfeiler des Total Quality Management eignen sich auch besonders für öffentliche Organisationen:

- *Total* steht für den Einbezug aller internen und externen Anspruchsgruppen (Kundenorientierung), der Mitarbeitenden und der Gesellschaft bzw. Umwelt. Dieser Einbezug soll bereichs- und funktionsübergreifend geschehen.
- *Quality* steht für ein umfassendes Qualitätsverständnis über die gesamte Organisation hinweg, zu den Prozessen, zur Qualität der Arbeit und zur Qualität der Leistungen (Produkte oder Dienstleistungen).
- *Management* steht für den umfassenden Qualitätsauftrag bei allen Führungskräften (Vorbildfunktion), im Rahmen der Qualitätspolitik und -ziele, als lernende Organisation in einer gewissen Beharrlichkeit.

In der aktuellen Qualitätsdiskussion hat sich bezüglich dem Qualitätsverständnis eine Erweiterung vollzogen. Qualität wird nun umfassender und ganzheitlicher verstanden: Sie beginnt am Beispiel einer Schule:

- Bei der Planung eines Lehrganges (entspricht der Lehrgang den Kundenbedürfnissen?)
- Erstreckt sich über die Führungsprozesse (stimmen die schulinternen Voraussetzungen – beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit – so dass eine hohe Unterrichtsqualität gewährleistet ist?)
- Über die personellen Voraussetzungen (stimmen die Qualifikationen der Lehrpersonen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Anforderungen überein?)
- Bis hin zu den Auswirkungen von Fehlern (ist sichergestellt, dass Fehler erkannt werden und zu Optimierungsschritten führen?)

Nach Landwehr (2008, Heft 1, S. 6) stehen im Wesentlichen 3 prozessbetonte Kriterien zur Qualitätssteigerung im Vordergrund, die sich wie folgt charakterisieren lassen:

Orientierung am eigenen Qualitätsversprechen

Qualität heisst: die selber festgelegten Qualitätsansprüche nachweisbar erfüllen.

Im neuen Qualitätsverständnis wird es dem jeweiligen Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb überlassen, die Qualitätsansprüche selber festzulegen. Man wird nicht an einem „objektiven“, von aussen definierten Qualitätsversprechen gemessen. Der Qualitätsbegriff wird in diesem Sinne auf das eigene Qualitätsversprechen hin relativiert. Etwas salopp ausgedrückt: Qualität bedeutet, das zu halten, was man verspricht. Es bedeutet aber auch, dass die Qualitätsansprüche schriftlich festgehalten werden müssen (siehe Qualitätshandbuch bzemme).

Optimierungsfortschritt durch Fehlererkennung

Qualität heisst: die Prozesse und Produkte schrittweise und fortwährend optimieren.

Im neuen Qualitätsverständnis wird die Qualität weniger über das Produkt als vielmehr über den Prozess definiert. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass alle neueren Qualitätssysteme diejenigen Prozesse in den Vordergrund rücken, die sicherstellen, dass eine gute Qualität zuverlässig gewährleistet werden kann. Oder anders formuliert: Das Qualitätsinteresse ist weniger auf ein fehlerfreies Produkt gerichtet als vielmehr auf den Prozess, der zu fehlerfreien Produkten führt.

Die Entstehung von Qualität wird als eine Folge von Entwicklungs- und Optimierungsschritten gesehen. In der Literatur wird dazu der sog. „Deming-Kreis“ vorgestellt. Nach Thom/Ritz (2008, S. 188) zerlegt dieser Kreis den Qualitätsmanagementprozess in die 4 Phasen:

1. Plan (Qualitätsplanung): Plant eine Verbesserungsmassnahme, sammelt die Daten und erstellt ein Arbeitsprogramm.
2. Do (Qualitätssteuerung): Führt die Verbesserungsmassnahmen ein oder erprobt dies in kleinem Massstab.
3. Check (Qualitätsprüfung): Überprüft das Resultat. Entspricht es den Erwartungen? Was wurde daraus gelernt?
4. Act (Qualitätssicherung): Entscheid über die Einführung einer Massnahme zur Qualitätssicherung. Dabei geht es in erster Linie um alle Aktivitäten, die eine institutionelle Qualitätssertifizierung sicherstellen.

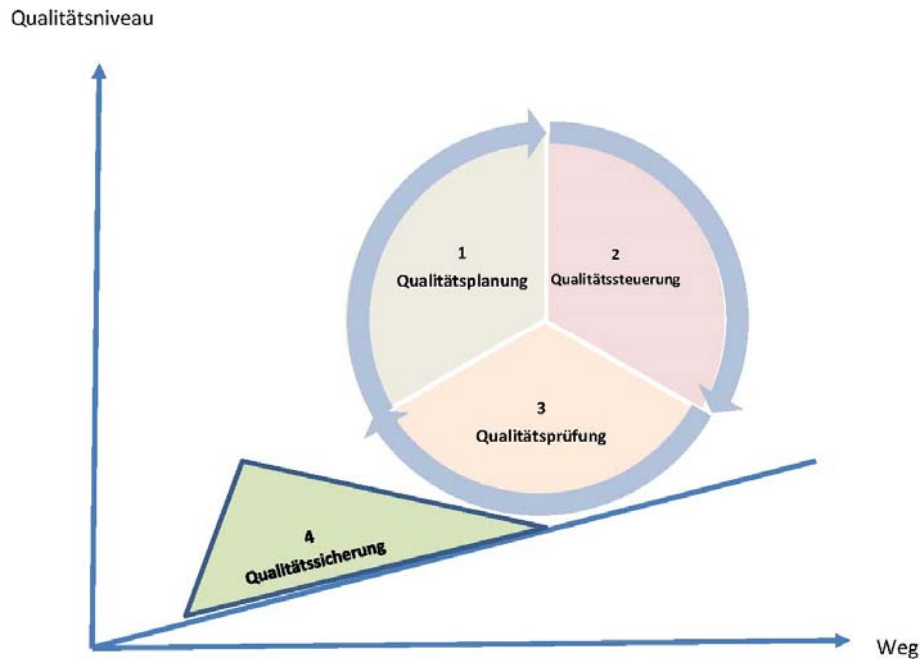


Abbildung 2: Deming-Kreis
Thom/Ritz, (2008, S. 188)

Qualität bedeutet, einen Herstellungs- oder Dienstleistungsprozess so zu gestalten, dass eine permanente Optimierung und Qualitätssteigerung möglich wird. Wichtig dabei ist, dass Fehlerhaftes rechtzeitig erkannt und korrigiert wird.

Kundenorientierung

Qualität heisst: Durch die Erfüllung der Kundenerwartungen eine hohe Kundenzufriedenheit herstellen.

Im neuen Qualitätsverständnis rückt der Kunde ins Zentrum der Qualitätsdefinition. Von Qualität wird beispielsweise dann gesprochen, wenn die Eigenschaften einer Dienstleistung oder eines Produktes den Erwartungen des Kunden entsprechen.

Der Bezug auf die Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit bedeutet gewissermassen eine Korrektur der totalen Relativität des Qualitätsverständnisses, wie sie im ersten Kriterium (Orientierung am eigenen Qualitätsversprechen) nahegelegt wird. Es zeigt sich, dass eine optimale Erfüllung des eigenen Qualitätsversprechens nur dann eine gute Qualität garantiert, wenn das Qualitätsversprechen zur Zufriedenheit der Kunden führt (Landwehr, 2008, Heft 1, S. 7).

Verschiedene Studien haben geholfen, einzelne Faktoren guter Schulen zu systematisieren, zu messen und in ihrer Wirksamkeit zu überprüfen. Capaul/Seitz (2008, S. 28) fasst einige Faktoren zusammen, die zu einer qualitativ guten Schule führen:

- Klare Bildungsziele vorgeben
- Starke, positive Schulleitung mit einer guten unterrichtsbezogenen Führung
- Hohe Erwartungshaltung im Sinne einer passenden Herausforderung gegenüber den Lernenden und Lehrpersonen und konsequente Betonung des Lernens
- Kontrolle des Lernfortschrittes der Lernenden

- Belohnung und Ansporn
- Verantwortung der Lernenden für ihr eigenes Lernen und ihre Teilnahme am Schulleben
- Positives, geordnetes Lernklima
- Konsens in den gesamtschulischen Zielen, zum Beispiel in Form eines gemeinsam erarbeiteten Leitbildes
- Genügend Lerngelegenheiten

Nach Fend (1996) gelten diese Faktoren inzwischen als empirische belegte und anerkannte Indikatoren für eine gute Schulqualität.

2.3 Zusammenhang zwischen Qualität, Schulkultur und Schulleitung

Steinmann (et al, 2013, S. 652) beschreibt die besonderen, historisch gewachsenen und zu einem komplexen Geflecht verdichteten Merkmale von Volksgruppen als Kulturbegriff aus der Ethnologie. Damit meint er insbesondere Wert- und Denkmuster einschliesslich der sie vermittelnden Symbolsysteme, wie sie im Zuge menschlicher Interaktionen entstehen. Die Managementforschung nimmt diesen Kulturbegriff auf und überträgt ihn auf Unternehmen, mit der Idee, dass in gewisser Hinsicht jedes Unternehmen, für sich eine spezifische Kultur entwickelt. Unternehmen, Schulen und Organisationen entwickeln im Laufe der Zeit eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten von Mitglieder nach innen und aussen auf nachhaltige Weise prägen.

Capaul/Seitz (2011, S. 44) definiert Schulkultur so, dass es eine Kultur braucht, damit die Lehrpersonen der Schule einen Sinn in ihrer Arbeit sehen können. Es sind demzufolge gemeinsam getragene Normen und Überzeugungen, die wegleitend für das alltägliche Handeln sind. Kultur kann aber nicht von der Schulleitung verordnet werden, sondern muss von möglichst allen Schulangehörigen getragen sein. Bei der Entwicklung einer Schulkultur ist es jedoch hilfreich, wenn die Schulleitung ihre Werthaltung klar erkennen lässt (siehe Führungshandbuch bzemme und pädagogisches Leitbild im Anhang). In die Schulkultur eingebettet lassen sich verschiedene Subkulturen von bestimmten Gruppen oder ganzen Abteilungen einer Schule ausmachen. So soll es möglich sein, für Lehrpersonen oder Lernende, die am bzemme ihre eigene Kultur pflegen, sei es in den Abteilungen oder an den verschiedenen Standorten. Gemeinsam geteilte Erfahrungen, Denk- und Handlungsmuster, Überzeugungen und Werthaltungen, die von den Lehrpersonen als selbstverständlich angenommen werden und auf die sie bei ihrem Alltagshandeln oft unbewusst, teilweise aber auch bewusst Bezug nehmen, helfen, mit den vielfältigen Anliegen und Interessen aus der Aussen- und Innenwelt der Schule fertig zu werden. Erfahrungsgemäss beeinflussen die unbewussten Werthaltungen der Lehrpersonen die Schulkultur in hohem Masse, deshalb darf die Schulleitung diese Tatsache nicht unterschätzen und sollte zur Wertklärung beitragen.

Aus der dargelegten Definition guter Schulqualität und Schulkultur geht deutlich hervor, dass es zwischen Qualität und Schulkultur einen Zusammenhang gibt. Auch das Führungsverhalten der Schulleitung hat einen Einfluss auf Qualität und Kultur und somit auch auf den Schulleistungserfolg.

Capaul/Seitz (2011, S. 29) hat diese Wechselbeziehungen im Reziproken Modell zur Beurteilung der Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den Schulleistungserfolg dargestellt.

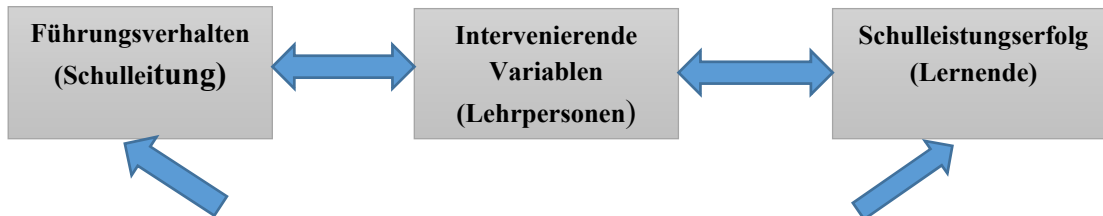


Abbildung 3: Reziprokes Modell zur Beurteilung der Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den Schulleistungserfolg

Das Modell verdeutlicht die wechselseitige Beeinflussung von Führungsverhalten, Intervenierende Variablen (Lehrpersonen) und Schulleistungserfolg. Passen Schulleiterinnen und Schulleiter ihr Führungsverhalten an einer neuen Situation an, z.B. indem sie die schulinternen Lehrpläne der neuen Situation anpassen, so verändern sie damit den Unterricht. Dies wiederum beeinflusst den Schulleistungserfolg, was auf das Führungsverhalten zurückwirkt (Capaul/Seitz, 2011, S. 29).

Aufgrund langjähriger Untersuchungen zeigen Capaul/Seitz (2011, S. 31 - 33), wie das Führungsverhalten von Schulleitungen auf den Lernerfolg der Lernenden eine Auswirkung hat. Die Abbildung 4 hilft den Schulleitungen, ihr Führungsverhalten in einem Gesamtzusammenhang des Systems Schule zu analysieren und Stellhebel für Interventionsmassnahmen abzuleiten. Die Pfeile deuten die in der Langzeitwirkung mit Daten belegten Wirkungsrichtungen an.

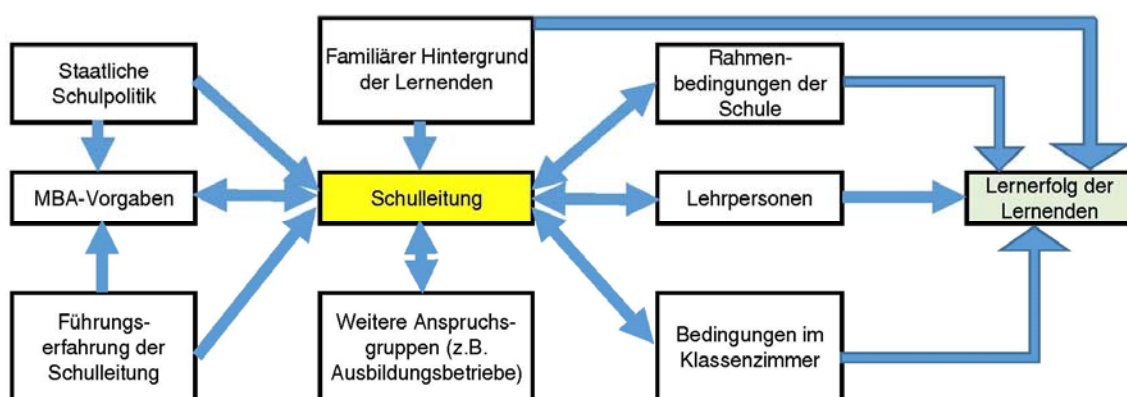


Abbildung 4: Zusammenhang Schulleitungshandeln und Lernerfolg der Lernenden

Sie leiten folgende zusammengefasste Erkenntnisse aus der Untersuchung ab:

- Im Zentrum steht die Beziehung Schulleitung – Lehrpersonen – Lernende. Die Wirkung der Schulleitung auf den Lernerfolg ist immer nur indirekt. Die Schulleitung

wirkt auf die Lehrpersonen ein. Ganz zentral ist die Leistungsbereitschaft der Lehrpersonen und somit ist es die Aufgabe der Schulleitung deren Performanz zu fördern. Wenn Lehrpersonen motiviert sind, gute Rahmenbedingungen für den Unterricht vorfinden, sie sich in der Schulkultur wohl fühlen, sich mit Fachkollegen austauschen können, setzen sie sich stärker für den Unterricht ein und beeinflussen den Lernerfolg dadurch positiv.

- Die Schulkultur muss von Vertrauen und nicht von Misstrauen geprägt sein. Sie prägt die individuelle Motivation der Lehrpersonen.
- Die Leistungsbereitschaft und das Commitment zu den Schulzielen, die fachliche Kompetenz (pädagogisch, methodisch-didaktisch und fachlich) der Lehrpersonen und die allgemeinen Arbeitsbedingungen beeinflussen sich gegenseitig. Zum Beispiel beeinflusst die Schulkultur die individuelle Motivation der Lehrpersonen. Alle drei Variablen müssen möglichst gut erfüllt sein. Ist eine Variable nur teilweise oder schlecht erfüllt, beeinflusst sie die anderen beiden negativ. Schulleitungen müssen somit möglichst alle Variablen gleichzeitig positiv beeinflussen.
- Schulentwicklungsziele müssen über alle Führungsebenen hinweg konsistent sein.
- Zusammenarbeitsformen sind auf allen Führungsebenen zu etablieren. Übergänge von einer Führungsebene zur anderen sollten „Nahtstellen“ und nicht „Schnittstellen“ sein.
- Schulleitungen müssen mit allen Anspruchsgruppen einen konstruktiven Umgang pflegen, um sich Impulse, Ideen und Ressourcen für die Schulentwicklung zu erschliessen. Schulen, welche von möglichst vielen Anspruchsgruppen Unterstützung erwirken können, sind i.d.R. erfolgreichere Schulen. Für eine Schule der Sekundarstufe II können dies folgende sein: Lehrpersonen, das MBA, Organisationen der Arbeitswelt (OdA), ÜK- und QV-Verantwortliche der Verbände, Lehrbetriebe, etc.
- Unterrichtsbesuche sind selbstverständlich. Erfolgreiche Schulen gehen davon aus, dass sich sämtliche Lehrpersonen ständig inhaltlich und methodisch-didaktisch weiterentwickeln können. Dazu gehört auch gegenseitiges hospitieren.
- Schulleitungen unterstützen passende Weiterbildungsformen für ihre Lehrpersonen.
- Erfolgreiche Schulen messen den Lernerfolg kontinuierlich und in vielfältigen Formen.
- Die Bildungsverwaltung, beim Bildungszentrum Emme ist dies das MBA, interessiert sich, inwiefern die Lernziele der Schulen erreicht werden. Dazu dient das jährliche Reporting/Controllinggespräch.

2.4 Kriterien zur Beurteilung von Qualitätsmanagementsystemen

2.4.1 Gründe zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystem

Wir brauchen so etwas nicht! Was ist das überhaupt, was bedeutet das? Warum sollten wir unsere Schule zertifizieren lassen? Wir machen guten Unterricht, haben gemeinsam ein Schulprogramm entwickelt und sind beim letzten Reporting/Controllinggespräch gut bewertet worden. Unsere Eltern und Lernenden finden, dass wir gute Arbeit leisten, trotz schwieriger

Bedingungen. Wir haben die neuen Anforderungen alle gemeistert, sind in vielen innovativen Projekten involviert – mehr können wir auch nicht tun! Und jetzt schon wieder etwas Neues! Wir haben genug zu tun und müssen nicht wie in der Wirtschaft Reklame für uns machen. Wir haben auch keine Produkte, die ein Gütesiegel brauchen. Die Ergebnisse unserer pädagogischen Arbeit kann man sowieso nicht messen. Wozu bräuchten wir also eine Zertifizierung? So denken viele im schulischen Bereich – ob in der Schulleitung oder im Kollegium. Viele Schulen haben sich aber bereits auf den Weg gemacht und sehen in der Zertifizierung eine grosse Chance. Die Schule der Zukunft hat sich einem Geflecht von Ansprüchen und Herausforderungen zu stellen. Schratz (2011, S. 8) sieht die folgenden Herausforderungen für die Schule:

- **Die Schule muss mit immer grösserer Unterschiedlichkeit der Lernenden zurechtkommen.**
 - In der Bevölkerung werden Lebenschancen vielfach mit Bildung verbunden. Der Zugang zur Bildung wurde erweitert und die Nachfrage wächst. Die Tatsache, dass traditionelle Schulabschlüsse gleichzeitig an Wert verlieren, ändert daran nur wenig. Zudem schlagen Veränderungen der Erziehungsleistungen in den Familien auf die Schule durch: Die Unterrichtsarbeit wird schwieriger.
- **Ihre Leistungen werden verstärkt unter ökonomischer Perspektive gesehen.**
 - Einerseits müssen die gestiegenen Ausgaben für das Schulwesen mit Erfordernissen der Sparsamkeit im Staatshaushalt in Einklang gebracht werden. Andererseits verschärft sich der Wettbewerbsdruck auf den Weltmärkten. Die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandortes langfristig zu sichern – das geht auch die Schule an, insbesondere in der Berufsbildung. Der Blick durch die ökonomische Brille wird zusehends schärfer: Sind die Dienstleistungen der Schule ihr Geld wert? Werden die Mittelzuweisungen an den Standorten effizient und effektiv genutzt? Glaubhafte Antworten auf diese Fragen werden auch von der einzelnen Schule gefordert.
- **Das Interesse der Öffentlichkeit an der Qualität einzelner Schulen wächst.**
 - In der Öffentlichkeit gibt es ein wachsendes Bewusstsein in Bildungsfragen, das sich auch in den Überlegungen zur Schulwahl niederschlägt. „Schulrankings“, die in Medien publiziert werden, entsprechen diesem Trend. Für die einzelnen Schulen ergibt sich die Notwendigkeit, die eigenen Schwerpunkte und Leistungen – auch in schwer messbaren Bereichen – nach aussen hin sichtbar zu machen.
- **Die Schule wird von Lernenden und Erziehungsberechtigten mit steigenden Wünschen nach Partizipation und Mitsprache konfrontiert.**
 - Diese Tatsache äussert sich unter anderem in der zunehmenden Bedeutung schulpartnerschaftlicher Gremien. Sie wird aber auch im Unterricht wirksam: Traditionelles Anpassungsverhalten an schulischen Anforderungen nimmt ab. In den Familien erleben mehr und mehr Kinder, dass Regeln „ausgehandelt“ werden. Mehr denn je ist die Schule auch in diesem Bereich gefordert.

- **Die Lernkultur ändert sich: „Dynamische“ Qualifikationen werden wichtiger.**
 - Angesichts der rasanten Zunahme von Wissen wird es immer schwieriger, einen festen und bewältigbaren Wissenskanon zu definieren. Die Lernenden müssen daher lernen, mit Wissen selbstständiger umzugehen. Die wachsende Bedeutung „dynamischer“ Kompetenzen (selbst organisiertes Lernen, Kooperationsfähigkeit, sozial verantwortliches Handeln, etc.) erhöht den Stellenwert der Mitarbeit im Unterricht. Geeignete Lernformen müssen erprobt und weiterentwickelt werden.
- **Die langfristige Verbindlichkeit von Wertvorstellungen nimmt ab, lokale Vereinbarungen gewinnen an Bedeutung.**
 - Wertvorstellungen werden insgesamt heterogener und unverbindlicher. Orientierung geben für das Leben in der Gesellschaft wird schwieriger. Welche Haltungen – nicht nur Qualifikationen – Jugendliche brauchen, lässt sich im Zeichen der Wertpluralität nicht mehr einheitlich vorgeben. Es gilt, komplexe und oft auch widersprüchliche Bildungsziele vor Ort aufeinander abzustimmen.

Regenthal (2009, S. 16 - 17) sieht den Nutzen und die Notwendigkeit für eine Zertifizierung von Schulen in folgenden Punkten:

- Verbesserung der Zusammenarbeit in der Schule
 - Weniger Doppelarbeit und Verzettelung, Entlastungen aller Beteiligten, Klarheit, Transparenz und Orientierung.
- Gemeinsame Visionen und Ziele
 - Motivation und Strategie für gemeinsame Prozesse.
- Professionelle Schulleitung
 - Entlastung der Schulleitung, gute Organisation der Schule und gutes Schulmanagement.
- Ressourcenumgang verbessern
 - Zeit, Aufwand, Mitteleinsatz effizient einsetzen.
- Profilierung der Schule
 - Im Wettbewerb, in der Region, Stärkung des Ansehens
- Professionalisierung der schulischen Arbeit
 - Qualitätssicherung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Unterrichtsqualität, Qualitätsmanagement für pädagogisches Arbeiten und Abschlüsse
- Ansehen der pädagogischen Arbeit und der Lehrpersonen verbessern
 - Den Wert der pädagogischen Arbeit im Vergleich zur Wirtschaft selbstbewusst darstellen.
- Weiterführung des Schulentwicklungsprozesses
 - Motivation, neue Zielsetzungen, Qualitätsverbesserung der Prozesse, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Verbindlichkeit, Kontinuität
- Weiterführung der Schulprogrammarbeit
 - Verdichtung und Strukturierung des Schulprogrammes, Qualitätssicherung, Überprüfbarkeit und Reflexion der Ziele, Evaluation

- Qualifizierte Zusammenarbeit mit Unternehmen und Betrieben
 - Besonders für grosse und berufsbildende Schulen, Gesamtschulen und Gymnasien wird die Zusammenarbeit eine andere Dimension und Qualität bekommen, die Ergebnisse und Abschlüsse entsprechend ein ganz anderes Ansehen.
- Besondere Ausbildungsgänge und weiterführende Abschlüsse profilieren
 - Besondere Sprach-, Ausbildungs- und schulische Qualifizierungsangebote
- Bei drohender Schulschliessung / Fusion und schlechtem Image
 - Zur nachhaltigen Standortsicherung
- Alle Ansätze, Projekte und Prozesse vernetzen und langfristig professionalisieren, koordinieren, qualifizieren – das schafft Ruhe, Orientierung, Stärke und ein prägnantes Profil.
 - Gerade für Schulen notwendig, die sehr viel machen und sich dabei verzetteln.
- Zertifizierung als notwendiger Quantensprung für die Schule und die schulische Arbeit, als grosse Chance, die Zukunft aktiv zu gestalten.
 - Nicht mehr das zu machen, was gemacht werden muss, reaktiv und unter Druck, sondern das, was eine selbstverantwortliche Schule selber machen will

2.4.2 Qualitätsmanagementverständnis aus Sicht des TQM-Gedanken

Die Definition des „Total Quality Management TQM“ steht für die Idee, Qualitätskontrollen nicht nur am Ende der Produktionskette zur Prüfung des Endresultates durchzuführen. Vielmehr sollte sie die ganze Organisation durchdringen – vom Augenblick der Anlieferung der Rohmaterialien (Input) bis zu dem Moment, an dem das Endprodukt das Werk verlässt (Output). TQM ist ein prozessorientiertes System, das auf die Überzeugung gründet, dass Qualität eine Frage der Ausrichtung an den Erfordernissen der Kunden sei. Diese Erfordernisse lassen sich messen, so dass Abweichungen davon mittels Prozessverbesserung oder –umgestaltung vermieden werden können (Capaul/Seitz, 2011, S. 554). In der nachfolgenden Tabelle werden die wesentlichen TQM-Gedanken auf den Schulkontext hin adaptiert.

Grundsätze des TQM	Für die Schule heisst das...
Alle Bereiche erfassen	Das Qualitätsmanagement erfasst alle Bereiche der Schule. Es sind alle Bereiche des Schulmodells auf Qualität zu überprüfen (Umgang mit Anspruchsgruppen, die drei Ordnungsmomente Strategie, Kultur und Struktur, sämtliche Prozesse sowie die Entwicklungsmodi). Auch das Qualitätsmanagement selber ist zu reflektieren.
Kundenorientierung	Die Qualitätsbemühungen müssen im Lehr-Lern-Prozess eine positive Wirkung erzeugen. Die Schülerinnen und Schüler stehen im Zentrum des Interesses. Bei den Lernenden und Studierenden wird der Kundenbegriff oft weiter entwickelt. Sie werden auch als Prosumer, zusammengesetzt als producer und consumer, bezeichnet. In diesem

	<p>Bild sind die Schülerinnen und Schüler gleichzeitig Konsumierende und Produzierende von Wissen.</p> <p>Sämtliche „Kunden“ haben Anspruch auf Qualität. Neben den schulexternen sind auch so genannte schulinterne Kunden zu pflegen. Zum Beispiel hat das Sekretariat Anspruch darauf, dass die Lehrpersonen gesetzte Termine einhalten und die Noten rechtzeitig für die Zeugniserstellung abliefern.</p>
Qualität ist das Resultat von beherrschten Prozessen (Management-, Leistungserbringungs- und Unterstützungsprozesse)	Die Qualitätskontrolle findet nicht einseitig am Ende der Leistungserstellung statt. (z.B. in Form von Schlussprüfungen). Qualitätskontrolle erfolgt entlang sämtlicher Prozesse (Schulführung, Unterricht)
Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	Die Qualitätsarbeit ist nie abgeschlossen. Es ist eine permanente Arbeit, die Schritt für Schritt erfolgen muss. Es gibt immer einen Bereich in der Schule, der optimiert werden kann.
Einbezug aller Mitarbeitenden	Qualität kann nicht an eine Stelle delegiert werden. Ein Qualitätsmanagement erfasst alle Beteiligten einer Schule. Die Schule ist ein Räderwerk, in dem arbeitsteilig das gemeinsame Ziel der optimalen Ausbildung und Erziehung anvisiert wird. Jede Person (Schulleitung, Lehrende, Lernende, Verwaltung, Eltern, etc.) hat einen Beitrag zu leisten.

Tabelle 1: Übertragung der TQM-Kerngedanken auf den Schulkontext (Capaul/Seitz, 2011, S. 555)

Die Grundsätze des TQM-Gedanken entsprechen den Kriterien für die Beurteilung der Qualitätsmanagementsysteme.

2.5 Qualitätsmanagementsysteme und deren Beurteilung

Qualitätsmanagementsysteme beschreiben, welchen Anforderungen das Managementsystem eines Unternehmens genügen muss, um einen bestimmten Standard bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu entsprechen. Es kann sowohl informativ für die Umsetzung innerhalb einer Organisation als auch zum Nachweis bestimmter Standards gegenüber Dritten dienen. Der Nachweis wird durch einen Zertifizierungsprozess mit anschließender Ausstellung eines zeitlich befristeten Zertifikates durch unabhängige Zertifizierungsstellen erbracht. Im Kapitel 2.5 werden unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme vorgestellt und auf die Eignung für eine Bildungsinstitution der Sekundarstufe II beurteilt.

2.5.1 DIN EN ISO 9001:2008

Mit der Normenreihe DIN (Deutsches Institut für Normung) EN (Europäische Norm) ISO (International Organization for Standardization) 9000 ff. sind Normen geschaffen worden, die die Grundsätze für Massnahmen zum Qualitätsmanagement dokumentieren. Gemeinsam bilden sie einen zusammenhängenden Satz von Normen für Qualitätsmanagementsysteme, die das gegenseitige Verständnis auf nationaler und internationaler Ebene erleichtern soll.

Jedes Produkt oder Dienstleistung unterliegt anderen spezifischen Anforderungen und ist demnach nur unter individuellen Qualitätssicherungsmassnahmen zu erzeugen. Qualitätsmanagementsysteme hingegen sind nicht produktorientiert und daher unabhängig von der Branche und den spezifischen Produkten und/oder Dienstleistungen sowie Verträgen mit Kunden individuell aufgebaut.

Die Normen EN ISO 9000:2000 ff. sind grundsätzlich prozessorientiert aufgebaut. Die Vorgängernormen ISO 9000:1994 definierten 20 Elemente des Qualitätsmanagements, die den Standardprozessen der produzierenden Industrie von Entwicklung über Produktion und Montage bis zum Kundendienst entsprachen, so dass der Aufbau der Vorgängernorm die Übertragung zum Beispiel auf Dienstleistungsunternehmen oder Bildungsinstitutionen erschwerte, da es keine analogen Prozessbezeichnungen gab.

Nach Thom/Ritz (2008, S. 190) stehen hinter den ISO 9000-Normenreihen drei einzelne Normen, die sich hinsichtlich ihrer konkreten Zielsetzung und Anwendungsbereiche wie folgt unterscheiden:

- Die DIN EN ISO 9000 erläutert die Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme und in der Normreihe verwendete Begriffe.
- Die DIN EN ISO 9001 bildet den Kern der Normenreihe. In ihr werden die Minimalanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem festgelegt.
- Die DIN EN ISO 9004 stellt einen Leitfaden für Entscheidungsträger bereit, der die Verwirklichung und Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems zur Verbesserung der Gesamtleistung einer Organisation unterstützen soll.

Die neuste Norm stammt aus dem Jahr 2008, daher auch die Referenzierung in der Norm auf DIN EN ISO 9001:2008. ISO in der aktuellen Norm ist ein umfassendes Total Quality Management. Der Fokus liegt auf der Kundenorientierung und der laufenden Verbesserung. Die Prozesse sollen ständig optimiert werden, damit die Kundendienstleistungen entsprechend den Bedürfnissen der Kunden ausgestaltet und effizient erbracht werden. „In der ISO-Norm wird die zentrale Rolle der Führung hervorgehoben und eine Vorbildrolle der Führungskräfte eingefordert.“ (Broekmate, 2014, S. 335). Entsprechend dem TQM sind acht Grundsätze definiert, welche zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess führen sollen (Gourmelon et al. 2011, S. 369):

- **Grundsatz 1 - Kundenorientierte Organisation:** Die Anforderungen und Erwartungen der Kunden und Anspruchsgruppen sollen erfasst und zufrieden gestellt oder sogar übertroffen werden.
- **Grundsatz 2 - Führung:** Die Führungskräfte orientieren sich an klaren Zielen und sorgen für die entsprechenden Ressourcen. Sie schaffen und erhalten das innere Umfeld,

in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.

- **Grundsatz 3 - Einbezug von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Das Potential der Mitarbeitenden, ihre Kompetenzen und ihre Kreativität soll genutzt werden. Dazu sollen sie in die Prozesse einbezogen und mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgestattet werden.
- **Grundsatz 4 - Prozessorientierter Ansatz:** Damit die Ergebnisse effizient erreicht werden, sollen die Tätigkeiten und die dazugehörigen Ressourcen als Prozess geleitet werden.
- **Grundsatz 5 - Systemorientierter Managementansatz:** Die verschiedenen Prozesse stehen miteinander in einer Wechselbeziehung. Das Identifizieren, Verstehen, Leiten und Lenken dieser Wechselbeziehungen verbessert die Wirkung und Effizienz einer Organisation zum Erreichen der Ziele.
- **Grundsatz 6 - Ständige Verbesserung:** Der Kernpunkt des Qualitätsmanagementsystems sind die kontinuierlichen Verbesserungen. Sie sollen zu den zentralen Zielsetzungen gehören und die Kultur der Organisation prägen.
- **Grundsatz 7 - Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung:** Die Analyse, auf Basis von Fakten und Informationen, ist der Ausgangspunkt für wirkungsvolle Entscheidungen.
- **Grundsatz 8 - Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** Die Beziehungen zwischen Organisation und Lieferanten werden genutzt, um die Kosten und Ressourcen zu optimieren und so die Wertschöpfung zu steigern.

In der ISO-Norm sind die Qualitätsanforderungen allgemein gehalten, sodass sie durch die einzelnen Unternehmungen und Dienstleistungsbetriebe in einem konkreten Qualitätsmanagementsystem ausgestaltet werden müssen. Sind die Prozesse in einem Qualitätshandbuch umfassend dokumentiert, besteht die Möglichkeit einer Auditierung und Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems, das alle drei Jahre wieder erneuert werden muss. Dies ist vor allem wichtig für Institutionen, welche am Markt einen Qualitätsnachweis erbringen müssen. Die Einführung dieser Norm wird in der Regel durch externen Support begleitet und ist ohne Kostenfolgen kaum möglich.

Die ISO-Norm ist sowohl in Grosskonzernen wie auch in Klein- und Mittelbetrieben des produzierenden Gewerbes anwendbar. Im Rahmen der Public Managementreformen werden diese Normen jedoch auch in öffentlichen Verwaltungen und Dienstleistungsbetrieben eingesetzt (Thom/Ritz, 2008, S. 192). Auch in Bildungsinstitutionen ist die ISO-Norm in der Zwischenzeit verbreitet.

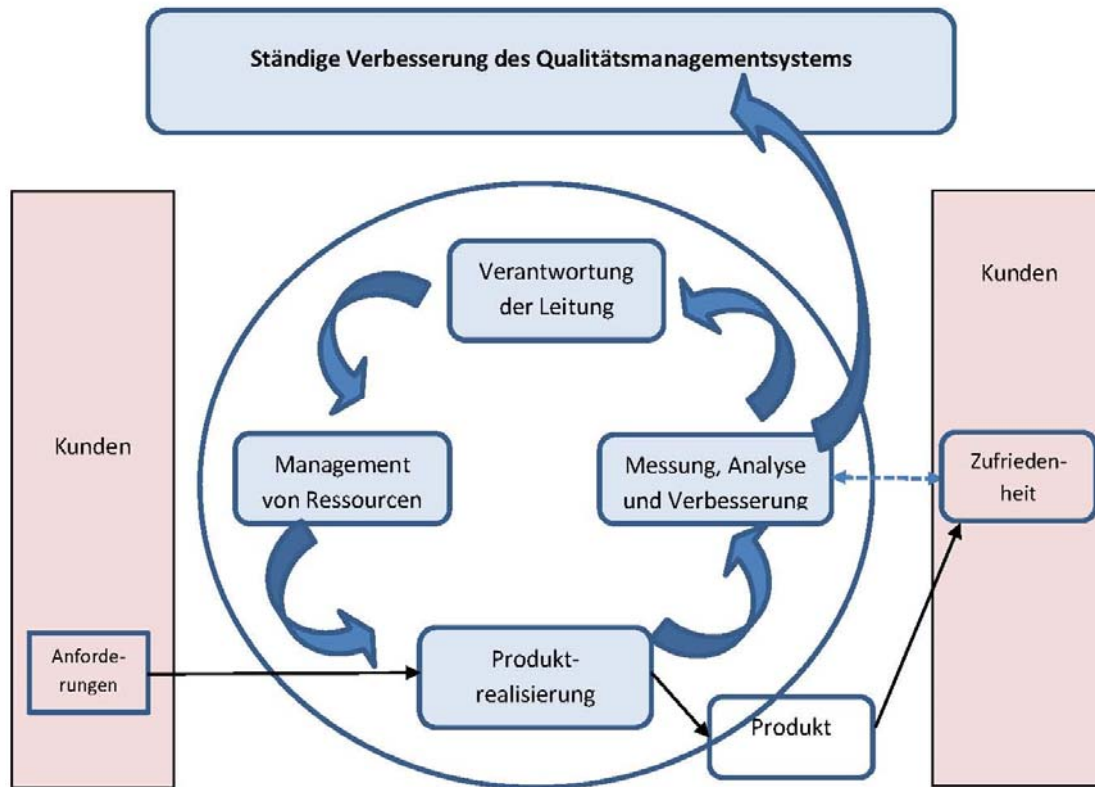


Abbildung 5: Prozessmodell aus der DIN EN ISO 9001

Das Modell dient zum Erkennen und Erklären der Anforderungen, die die DIN EN ISO 9001 an die Qualitätsmanagementsysteme der Unternehmen stellt. Das Prozessmodell stellt einerseits das Unternehmen und seine Tätigkeiten dar (innerer Kreis), andererseits die Beziehungen zum Kunden. An das Unternehmen selbst stellt die Norm Anforderungen bezüglich Verantwortung der Leitung, das die Aufgaben der Geschäftsleitung im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems beschreibt. Die Geschäftsleitung steuert über das Management der Ressourcen die eigentliche Produktrealisierung, in der die Forderungen an die wertschöpfenden Prozesse beschrieben sind. In Messung, Analyse und Verbesserung sind alle Anforderungen an Prozesse beschrieben, die sich mit der ständigen Verbesserung der Qualität im Unternehmen beschäftigen. Der Kreis symbolisiert das Qualitätsmanagementsystem, in dem die Anforderungen an das Management und die Dokumentation aller qualitätsrelevanten Prozesse im Unternehmen aufgelistet sind (Brugger-Gebhardt S., 2014, S. 17).

2.5.2 EFQM – European Foundation for Quality Management

In Europa existiert ein weiteres Qualitätsmodell, das von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt wurde. Die EFQM wurde gegründet, um nachhaltigen Unternehmenserfolg anzuerkennen, zu fördern und allen Interessenten Mittel und Wege zu nachhaltigem Erfolg aufzuzeigen. Dabei greifen drei Komponenten ineinander, die das EFQM Excellence Modell bilden:

-
- a) *Grundkonzepte der Excellence*: Die Grundprinzipien, auf denen nachhaltige Excellence für jede Form von Organisationen beruht. Die Grundkonzepte sollen für die Führung die Leitplanken bilden. Jedem Grundkonzept sind verschiedene Merkmale zugeordnet, welche der Selbstevaluation dienen sollen:
- a. *Nutzen für Kunden schaffen*
 - b. *Zukunft nachhaltig gestalten*
 - c. *Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln*
 - d. *Kreativität und Innovation fördern*
 - e. *Mit Vision, Inspiration und Integrität führen*
 - f. *Veränderungen aktiv managen*
 - g. *Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein*
 - h. *Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen*
- b) *Das Kriterien-Modell*: Die Grundstruktur, mit der die Grundkonzepte der Excellence und die Radarlogik praktisch umgesetzt werden.
- c) *Die Radar-Logik*: Ein wirksames Managementinstrument und dynamischer Bewertungsrahmen. Der Massstab für alle ambitionierten Organisationen, die nachhaltige Excellence anstreben. Das Bewertungsergebnis dient zur Einstufung in die entsprechende Excellence-Stufe. Sie knüpft am Demingkreis an (plan, do, check, act).

Diese drei ineinander greifenden Komponenten sind der Bezugsrahmen, in dem sich Organisationen jeder Größe und Branche mit den individuellen Charakteristiken, Qualitäten und Leistungen nachhaltiger Organisationen vergleichen können. Aber nicht nur ein Vergleich mit anderen ist möglich, Organisationen können anhand dieses Bezugsrahmens ihre eigene Leistung überprüfen und weiter entwickeln, einen eigenen Führungsstil herausbilden, gute Praktiken etablieren, Innovationen voranbringen und ihre Ergebnisse verbessern.

Das Kriterien-Modell greift die Grundidee des TQM auf und legt neun Kriterien fest, wie eine erfolgreiche Organisation geführt wird. Fünf Kriterien (sogenannte „Befähiger-Kriterien“) beschäftigen sich damit, was eine Organisation tut. Sie beziehen sich auf die Führung, die Mitarbeiter, die Strategie, die Ressourcen und Partnerschaften sowie die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Vier weitere Kriterien beziehen sich auf die Ergebnisse. Deshalb nennt man sie „Ergebnis-Kriterien“. Man unterscheidet mitarbeiterbezogene-, kundenbezogene-, gesellschaftsbezogene- und Schlüsselergebnisse (Thom/Ritz, 2008, S. 192).

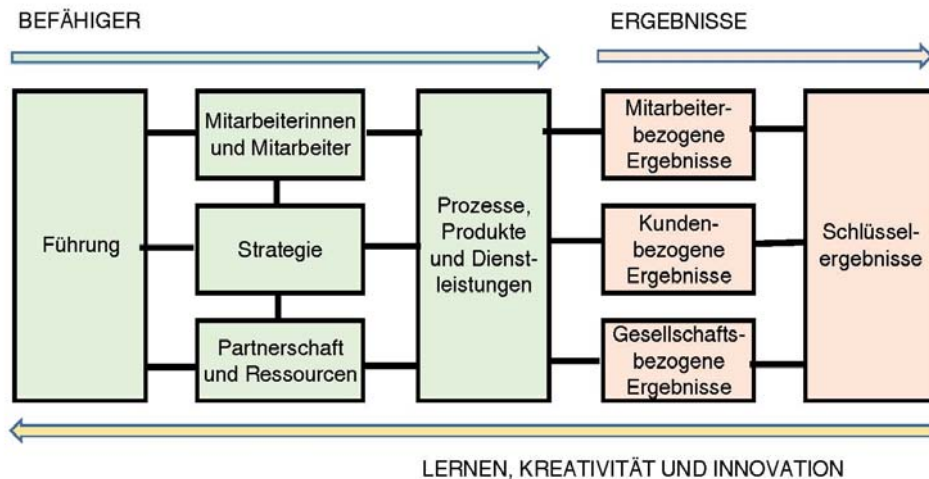


Abbildung 6: Das EFQM-Kriterien-Modell für Excellence
 (nach Thom/Ritz, 2008, S. 192)

Die fünf Befähiger-Kriterien werden von der EFQM wie folgt beschrieben (EFQM 2013, S.10-19).

- *Führung*: Wie fördern und vermitteln Führungskräfte die Umsetzung von deren Unternehmensvision in einem Unternehmen? Wie tragen sie zur Sicherung und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems bei und verankern gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Kultur nach EFQM?
- *Mitarbeiter*: Wird das Potential und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf die angestrebte Politik und Strategie auf allen Organisationsstufen weiter entwickelt und ausgebaut? Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation eingebunden und zu selbständigem Handeln ermutigt?
- *Politik und Strategie*: Wie setzen Organisationen ihre Vision durch die Entwicklung einer auf alle Interessengruppen ausgerichteten Strategie um? Wie wird die Strategie durch Pläne, Ziele und Prozesse unterstützt?
- *Partnerschaft und Ressourcen*: Wie planen und managen Organisationen ihre externen Partnerschaften und internen Ressourcen zur Unterstützung von Politik, Strategie und Prozessen?
- *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen*: Wie gestalten, managen und verbessern Organisationen die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Ihre Anspruchsgruppen zufrieden zu stellen und ihre Wertschöpfung zu steigern?

EFQM unterscheidet folgende Ergebnis-Kriterien:

- *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse*: Welche Ergebnisse erreicht die Organisation in Bezug auf ihre Mitarbeiter?
- *Kundenbezogene Ergebnisse*: Welche Ergebnisse erreicht die Organisation in Bezug auf die Kunden?
- *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse*: Welche Ergebnisse erreicht die Organisation in Bezug auf ihre Beziehung zur Gesellschaft?

- *Schlüsselergebnisse:* Welche Ergebnisse erreicht die Organisation in Bezug auf die angestrebte Politik und Strategie?

Im Vergleich zu den ISO 9000 Normen ist das EFQM-Modell umfassender aufgestellt, da mehrere Kriterien in die Betrachtung einbezogen werden (Thom/Ritz, 2008, S. 193). Der Unterschied zwischen einem Assessment im EFQM-Modell und einem Audit der ISO-Norm kann man so umschreiben: Beide Vorgehen haben ein unterschiedliches Ziel. Bei der ISO-Norm gibt es Mindestanforderungen in Form von Standards, Richtlinien, Normen und Prozessbeschreibungen, wie eine Tätigkeit ausgeübt wird. Der Auditor überprüft, ob die beschriebenen Prozesse der Norm und die ausgeführten Tätigkeiten dem beschriebenen Prozess entsprechen. Ein Audit ist daher eine Überprüfung, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das tun, was ihnen vorgegeben wird.

In einem Assessment des EFQM-Modells existiert kein Standard. Die Standards werden durch eine Reihe von Grundsätzen, wie sie oben im Excellence-Kriterien-Modell beschrieben sind, ersetzt. Diese Grundsätze beschreiben das gewünschte Ergebnis, aber nicht die Vorgehensweise, wie die Ergebnisse erzielt werden. Diese Entscheidung trifft das Unternehmen oder die Organisation. Die Aufgabe der Assessoren ist es, herauszufinden, warum dieses Vorgehen gewählt wurde und welche Möglichkeiten berücksichtigt wurden. Ziel ist es, zu erfahren, ob die Aktivitäten dazu beitragen, das angestrebte Ergebnis, also den Erfolg des Unternehmens, zu erreichen.

Assessment und Audit bieten für die Organisationen und Unternehmen einen Mehrwert. Eine Organisation, die sich einem Audit stellt, erreicht bzw. erfüllt definierte Standards. Das Erreichen dieser Standards sollte Ziel jeder Organisation sein. Das Ziel ist es jedoch auch, kontinuierlich besser zu werden. Das EFQM-Modell strebt nach einer kontinuierlichen Optimierung aller beschriebenen Kriterien. Aufgrund des breiten Ansatzes zur Sicherung und Verbesserung der Qualität ist das EFQM-Modell für Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen geeignet. Das Modell ist ursprünglich für Grossunternehmen entwickelt worden. Das Modell ist aber auch anwendbar in Institutionen des öffentlichen Sektors, die Terminologie, insbesondere bei den Ergebniskriterien, müssen der öffentlichen Verwaltung aber angepasst werden.

2.5.3 Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung

Das Qualitätsmanagementmodell Q2E ist ein ganzheitliches Orientierungsmodell für Schulen, die ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufbauen wollen. Das Modell basiert auf den sechs Komponenten Qualitätsleitbild, Individualfeedback, Selbstevaluation, Steuerung durch die Schulleitung, externe Evaluation und Q2E-Zertifizierung die den allgemeinen Rahmen eines schulinternen Qualitätsmanagements umreissen und jeweils schulspezifisch, unter Einbezug der örtlichen Gegebenheiten, angepasst und ausgelegt werden müssen.

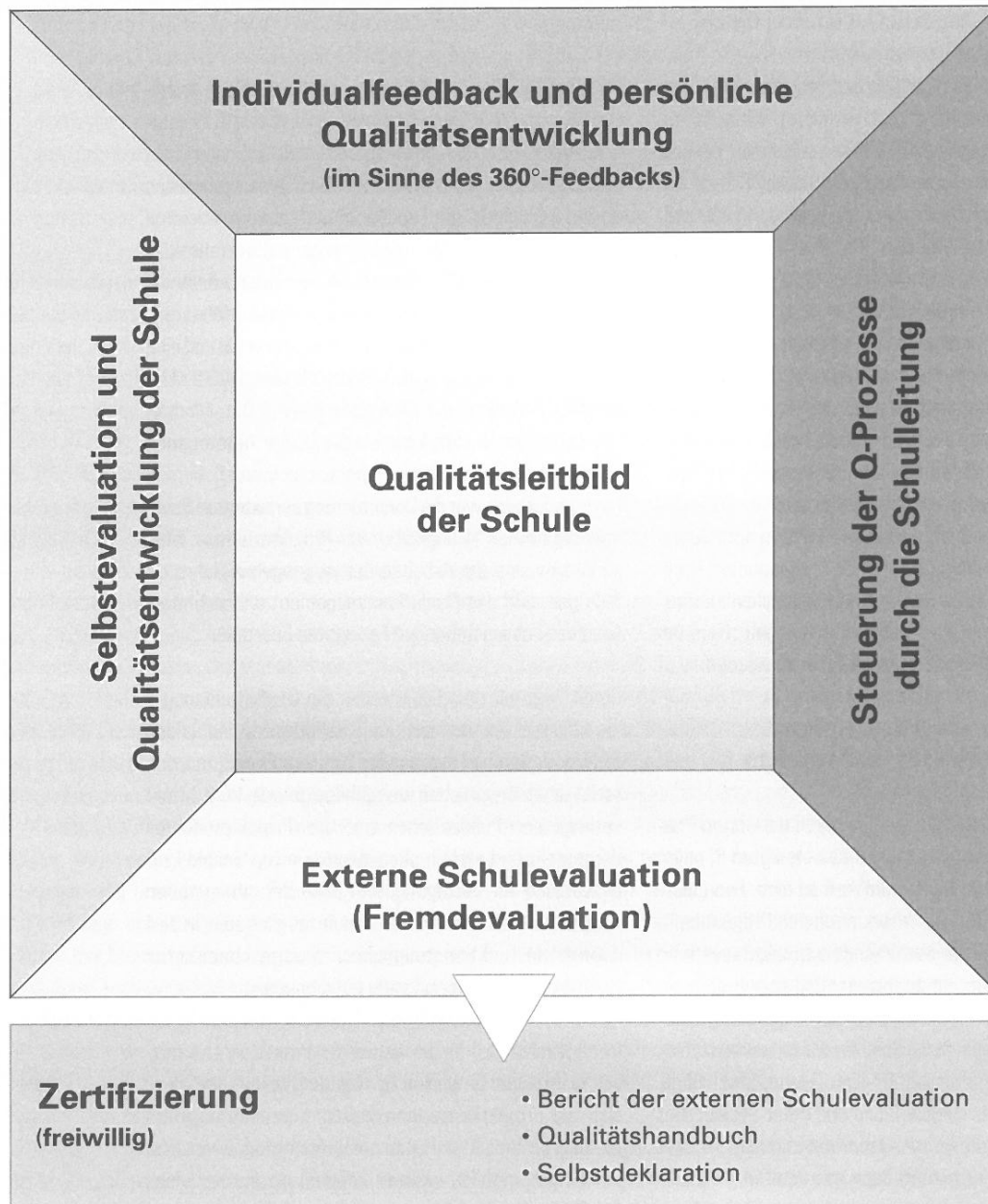


Abbildung 7: Das Q2E-Modell in der Übersicht
(Landwehr, 2008, Heft 1, S. 18)

Landwehr (2008, Heft 1, S.19 - 29) beschreibt die sechs Komponenten wie folgt:

- 1 **Das Qualitätsleitbild:** Die Schulen legen ihre Qualitätsvorstellungen in Werte, Normen und Standards fest, nach denen sie sich beurteilen lassen will. Im Qualitätsleitbild werden die Qualitätsansprüche definiert mit denen sie die reale Praxis vergleichen möchte. Auf dieser Grundlage sollen Entwicklungsschritte zur Verminderung der IST-SOLL-Unterschiede ergriffen werden. Das Basisinstrument zur Definition, was gute Schule ist, hat Q2E 5 Qualitätsbereiche mit 15 Qualitätsdimensionen formuliert: (Landwehr, 2008, Heft 2)

- **Qualitätsbereich 1: Inputqualitäten**
 - i.* Schulische Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen
 - ii.* Personelle und strukturelle Voraussetzungen
 - iii.* Materielle und finanzielle Ressourcen
- **Qualitätsbereich 2: Prozessqualitäten der Schule**
 - i.* Schulführung
 - ii.* Schulorganisation und Schuladministration
 - iii.* Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur
- **Qualitätsbereich 3: Prozessqualitäten Unterricht**
 - i.* Lehr- und Lernarrangement
 - ii.* Soziale Beziehungen
 - iii.* Prüfen und Beurteilen
- **Qualitätsbereich 4: Output- und Outcomequalitäten**
 - i.* Zufriedenheit der Leistungsempfängenden
 - ii.* Lern- und Sozialisationsergebnisse
 - iii.* Schul- und Laufbahnerfolg
- **Qualitätsbereich 5: Qualitätsmanagement**
 - i.* Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
 - ii.* Praxis des Individualfeedbacks und individuellen Q-Entwicklung
 - iii.* Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung

Mit diesen 15 Dimensionen wird eine ganzheitliche und differenzierte Wahrnehmung und Reflexion der Schulqualität ermöglicht. Das Qualitätsleitbild wird somit zu einem zentralen Orientierungsrahmen für alle Qualitätsaktivitäten, die im Rahmen eines schulischen Qualitätsmanagements anfallen. Zusammenfassend können folgende Funktionen eines Qualitätsleitbildes benannt werden:

- Es bildet die Basis für eine ganzheitliche Standortbestimmung
- Es bildet die Grundlage für die Erarbeitung von Instrumenten der datengestützten Schulevaluation
- Es bildet die Basis für die Erarbeitung von Feedbackinstrumenten
- Es dient als Grundlage für die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche
- Es definiert den Massstab für die externe Schulevaluation
- Es dient als Grundlage für die Festlegung der Schulentwicklungsschwerpunkte

- 2 ***Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung:*** Für die Lehrpersonen ist der Unterricht ihr Kerngeschäft der beruflichen Tätigkeit. Daher muss ein wirkungsvolles Qualitätsmanagementsystem auch den Unterricht erreichen. Dabei spielen Rückmeldungen von direkt Betroffenen (Lernende, Eltern, Lehrbetriebe) und von ausstehenden Beobachtern (z.B. Lehrerkollegium) eine wichtige Rolle. Landwehr (2008, Heft 3 S. 14) empfiehlt das 360° Feedback in der Schule. Dieses Feedback-Modell wurde ursprünglich für Führungskräfte entwickelt. Es wird aber in den letzten

Jahren vermehrt auch im schulischen Bereich eingesetzt. Es fordert von den Lehrpersonen und den Schulen möglichst von allen Seiten Feedback einzuholen. Von allen Seiten wird wie in Abbildung 7 dargestellt interpretiert.

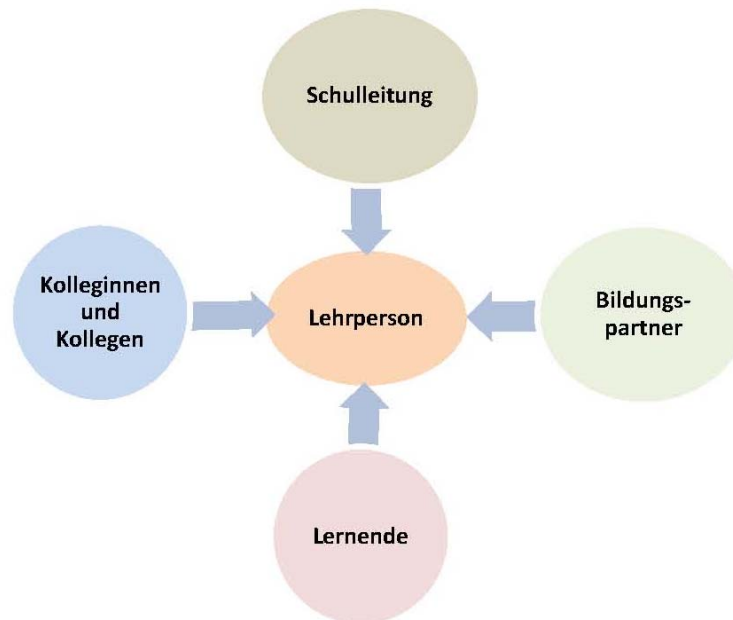


Abbildung 8: 360° Feedback im schulischen Kontext

3 **Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule:** Neben den Lehrpersonen und der individuellen Unterrichtspraxis ist es wichtig, dass auch die Institution Schule als Ganzes regelmässig überprüft und schrittweise weiterentwickelt wird. Damit ist z.B. die kollegiale Zusammenarbeit, die Schulführung oder die Schulorganisation gemeint. In dieser Absicht werden datengestützte Qualitätserhebungen durchgeführt, sei es zu einzelnen Bereichen oder sei es zur Gesamtqualität der Schule. Landwehr (2008, S. 7) beschreibt in Heft Nr. 4 neun Schritte für einen sinnvollen Evaluationszyklus:

- Festlegung des Evaluationsauftrages und Bildung eines Evaluationsteams
- Präzisierung der Evaluationsziele und des Evaluationsbereiches/Grobplanung der Evaluation
- Erarbeitung der inhaltlichen Grundlagen für die Datenerhebung
- Formulierung der Befragungssitems
- Auswahl der Befragungssitems und Gestaltung des Fragebogens
- Organisatorische Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung
- Datenerfassung, statistische Aufarbeitung und erste Sichtung der Daten
- Vorbereitung und Durchführung des Datenfeedbacks mit den Betroffenen
- Abschluss des Evaluationsprojektes: Prozessevaluation und Verfassen des Evaluationsberichtes

Selbstevaluationen fördern bei den Lehrpersonen das Bewusstsein für die Haltung „Wir und unsere Schule“. Die gemeinsame Identität für die Schule als Ganzes wird gestärkt.

- 4 **Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung:** Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleitungen, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden werden. Eine Schule wird von aussen vermehrt als Einheit wahrgenommen. Die Qualität der Schule misst sich zunehmend auch daran, wie mit den individuell verursachten Qualitätsdefiziten schulintern umgegangen wird. Fehler von einzelnen Personen können das Image nachhaltig stören. Daher ist es unerlässlich, dass das Qualitätsmanagement auch auf dieser Ebene zuverlässig und verbindlich wirksam ist.
- 5 **Externe Schulevaluation:** Bei der externen Schulevaluation besucht ein Evaluationsteam von 3 bis 4 Personen die Schule, um deren Qualität zu erfassen. Als aussenstehende Personen sollen die Evaluatoren ein unabhängiges Urteil über die Schulqualität formulieren. Es geht dabei nicht um die Überprüfung und die Beurteilung von Einzelpersonen, sondern um die Schule als Ganzes. Das Evaluationsteam führen Dokumentenanalysen, Beobachtungen und Interviews durch und verfassen anschliessend einen Bericht zum IST-Zustand und zum Entwicklungsbedarf der betreffenden Schule. Externe Schulevaluationen können für die Schule aus verschiedenen Gründen hilfreich sein:
 - Die unabhängige Sicht auf die Schulqualität erhöht die Validität von Selbstevaluationen und von schulinternen Qualitätswahrnehmungen und –aussagen.
 - Die unabhängige Befragung der Betroffenen durch externe Personen kann eine ehrliche Meinungsäusserung unterstützen.
 - Es wird eine Schulqualitätsrecherche mit professionellem Knowhow durchgeführt. Damit werden auch die knappen Zeitressourcen der Schule weniger beansprucht.
 - Die Schule erhält mit dem ausführlichen Evaluationsbericht hilfreiche Hinweise zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements.
- 6 **Die Q2E-Zertifizierung:** Voraussetzung für eine Q2E-Zertifizierung ist, dass die Schule ihr schulinternes Qualitätsmanagementsystem im Rahmen der Komponenten 1 bis 4 umfassend aufgebaut und dokumentiert hat. Die Zertifizierung baut auf dem Bericht der externen Schulevaluation auf. Damit die Schule das Zertifikat erhält, muss im Bericht bestätigt sein, dass die Schule mehrheitlich die vorgegebenen Standards des Qualitätsmanagement erreicht hat oder dass nur noch wenige, zusätzliche Massnahmen umgesetzt werden müssen.

2.5.4 CAF – Common Assessment Framework

Das Common Assessment Framework (CAF) wurde auf der Grundlage des EFQM Modells durch die europäische Union im Jahr 2000 entwickelt. Es ist speziell auf die Bedürfnisse des öffentlichen Sektors abgestimmt und wurde von den zuständigen Ministern an der ersten Europäischen Qualitätskonferenz erstellt.

Analog zum EFQM gibt es im CAF acht Grundsätze und Kriterien. Inhaltlich unterscheiden sie sich nur unwesentlich von den Grundsätzen von EFQM. Die einzelnen Kriterien sind aber spezifischer auf die öffentliche Aufgabe sowie den Rahmenbedingungen einer öffentlichen Verwaltung zugeschnitten. Es bietet öffentlichen Verwaltungen die Möglichkeit, die Qualität ihrer Leistungen eigenständig zu bewerten und ermöglicht somit einen relativ einfachen Einstieg ins Qualitätsmanagement.

Aus der Sicht einer Verwaltung sind mit der Selbstbewertung nach CAF folgende Ziele verbunden (Thom/Ritz, 2008, S. 196)

- Nutzung eines standardisierten und leicht anwendbaren Modells
- Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse
- Erkennen von Verbesserungspotentialen und Massnahmen, um diese auszuschöpfen
- Aktive Mitarbeiterbeurteilung aufgrund der Selbstbewertung
- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Erarbeitung einer Grundlage für Modernisierungsprojekte
- Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Möglichkeit eines europaweiten Benchmarkings

Die dargestellten Zielsetzungen machen deutlich, dass CAF ein für den öffentlichen Sektor vorteilhaftes Diagnoseinstrument sein kann, mit Hilfe dessen ein umfassendes Stärken-Schwächenprofil für das eigene Qualitätsmanagement erstellt werden kann. Wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass die aus der Analyse resultierenden erforderlichen Verbesserungsmassnahmen auch umgesetzt werden.



Abbildung 9: Die acht Grundsätze der CAF-Exzellenz (Kallinger, 2013, S. 12)

2.5.5 BSC – Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. Im Konzept der BSC werden die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt. Vor dem Hintergrund der Eindimensionalität finanzieller Kennzahlensysteme in den USA wurde Anfang der 1990er-Jahre unter der Leitung von R.S. Kaplan und D.P. Norton ein Forschungsprojekt mit zwölf US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Ziel war, die vorhandenen Kennzahlensysteme den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen anzupassen. Kaplan, Norton (1997, S. 23) definiert die BSC so:

„Die Balanced Scorecard übersetzt Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen und ist dabei in vier verschiedene Perspektiven unterteilt: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die Scorecard schafft einen Rahmen, eine Sprache, um Mission und Strategie zu vermitteln. Sie verwendet Kennzahlen, um Mitarbeiter über Erfolgsfaktoren für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg zu informieren. Durch genaue Artikulation der gewünschten Ergebnisse und der dahinterstehenden Leistungstreiber hoffen Manager, die Energien, Potentiale und das Spezialwissen der Mitarbeiter der gesamten Organisation auf die Erreichung langfristiger Ziele hin auszurichten.“

Nach diesem Konzept sind finanzielle und materielle Ziele immer auszubalancieren. Privatwirtschaftliche Unternehmen können ihre finanziellen und materiellen Ziele nur erreichen, wenn sie die Ergebnisse für externe und interne Kundinnen und Kunden, für betriebliche Prozesse sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern. Das Konzept der BSC kann auch

in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben, sowie in Nonprofit-Organisationen angewendet werden.

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard in der Übersicht (Haldemann, 2011, S. 10-11)

Finanzperspektive

Finanzwirtschaftliche Ziele vertreten das langfristige Unternehmensziel, um höhere Erträge für das in die Geschäftseinheit investierte Kapital zu erreichen. Jede Scorecard verwendet herkömmliche finanzwirtschaftliche Ziele in Bezug auf Rentabilität, Vermögenserträge und Ergebnisverbesserung.

Kundenperspektive

In der Kundenperspektive geht es darum, die Kunden- und Marktsegmente zu identifizieren, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll. Diese Segmente stellen gleichzeitig die Quellen dar, mit denen das Unternehmen die Erlösponente seiner finanzwirtschaftlichen Ziele erfüllen soll. Die Ziele und Kennzahlen beinhalten die Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen, die Quantität und Qualität der Kundenbeziehungen sowie das Image und die Reputation der Unternehmung.

Interne Prozessperspektive

Für die Perspektive der internen Geschäftsprozesse identifiziert das Management die Prozesse, die für die Erreichung der Kundenziele am kritischsten sind. Dieser top-down-Prozess kann völlig neue verbesserungsbedürftige Geschäftsprozesse offenlegen. Die Ziele und Kennzahlen beinhalten die Innovations-, die Betriebs- und die Kundendienstprozesse.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Die vierte Perspektive der BSC entwickelt Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation. Die Lern- und Entwicklungsperspektive schafft zur Erreichung der hohen Ziele der drei anderen Perspektiven die notwendige Infrastruktur. Die Ziele und Kennzahlen beinhalten die Potentiale, die Motivation, Initiative und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie die Potentiale von Informationssystemen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Die vier BSC-Perspektiven können in verschiedenen Organisationen ähnliche strategische Ziele beinhalten und auch identisch definierte Kennzahlen verwenden. Jede Balanced Scorecard ist trotzdem stets ein Unikat, welches zur aktuellen Strategie der Unternehmung passt.

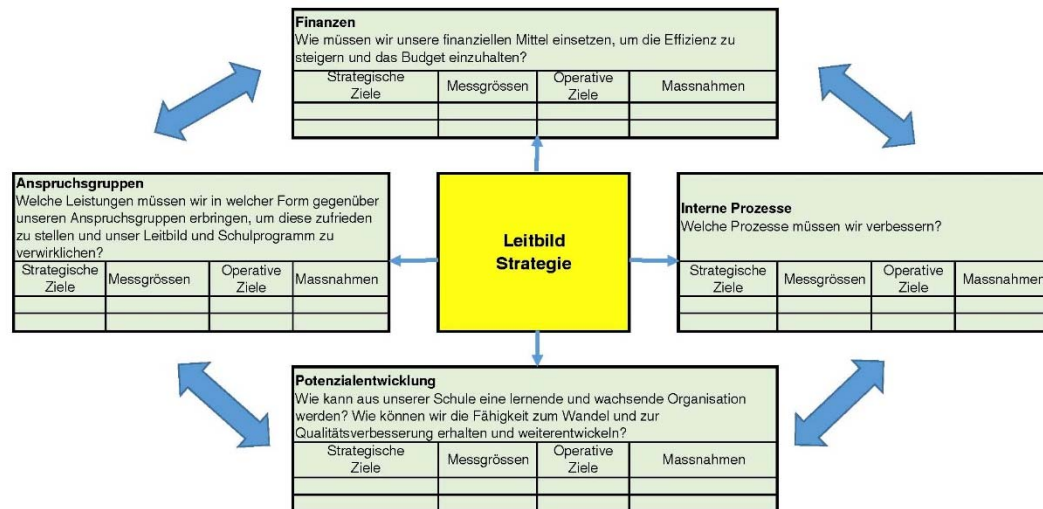


Abbildung 10: Balanced Scorecard als Rahmen für die Strategie-Umsetzung
(in Anlehnung an Haldemann, 2011, S. 13)

Um das Konzept der Balanced Scorecard im Rahmen von New Public Management (NPM) und der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) in öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen produktiv zu nutzen, müssen die Besonderheiten in der strategischen Planung und Steuerung von öffentlichen Verwaltungen und Betrieben angemessen berücksichtigt werden. Nach Haldemann (2011, S. 75) haben die strategischen Besonderheiten öffentlicher Verwaltungen und Betriebe bei den finanziellen Zielen, im Vergleich zur Privatwirtschaft, einen nachrangigen, aber nicht unwichtigen Stellenwert. Sie stellen eher einen restriktiven Finanzrahmen oder ein maximales Kostendach bei der Erstellung der Leistungen und bei der Erfüllung des politischen Auftrages dar.

Umgekehrt erhalten Prozess- und Leistungsziele einen höheren Stellenwert. Die Politik interessiert sich dafür, wie die Prozesse der Leistungserstellung in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben ausgestaltet sind, mit welchen Leistungen und Produkte der öffentlichen Hand die bestellten politischen Problemlösungen und Wirkungen erzielt werden.

Im Unterschied zur Balanced Scorecard für den privatwirtschaftlichen Bereich weisen BSC's für den öffentlichen Sektor in der Regel eine fünfte Perspektive für die Ziele des Leistungs- und des politischen Auftrages auf. Diese fünfte BSC-Perspektiv wird oft als „Mission“ und seltener als Wirkungsebene bezeichnet (Haldemann, 2011, S. 75). Gegenüber einer privatwirtschaftlichen Organisation verändern sich, durch die Gemeinwohl-Orientierung der öffentlichen Verwaltungen und Betriebe, auch die Zielinhalte auf den anderen vier BSC-Perspektiven Finanzen, Kundenorientierung, interne Prozesse und Potentialentwicklung.

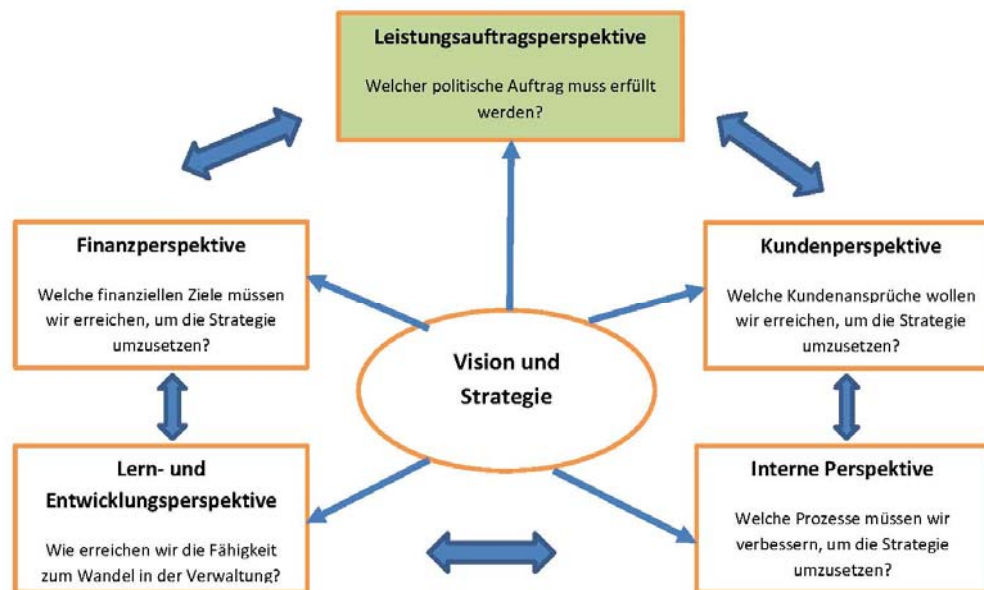


Abbildung 11: Erweiterte Balanced Scorecard für öffentliche Verwaltungen und Betriebe (Haldemann, 2011, S. 77)

Thom/Ritz (2008, S. 184) stellt eine modifizierte Konzeption der BSC vor, wie sie im öffentlichen Sektor Anwendung finden kann. Hiernach wird die Finanzperspektive durch die Perspektive „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmässigkeit“ ersetzt. Diese enthält die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der öffentlichen Leistungserstellung, welche Verwaltungen beachten müssen, um ihren öffentlichen Auftrag zu erfüllen. Die Perspektive Kundenorientierung wird zur „Wirkungsorientierung und Anspruchsgruppen“ entwickelt. In dieser Perspektive werden die Leistungen der öffentlichen Hand gegenüber den Bürgern aus der Sicht der Leistungsempfänger betrachtet, wobei die Kernfrage lautet, welche Ziele bei und für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen, insbesondere Bürger und Kunden, erreicht werden müssen, um die politische Vision verwirklichen zu können.

Nach Thom/Ritz (2008, S. 185) geht die BSC im Vergleich zu anderen Qualitätsmanagementsystemen, die häufig auf einer einfachen Klassifizierung basieren, einen Schritt weiter, da sie ein situationsspezifisches Wirkungsmodell darstellt, welches die strategische Ausrichtung unterstützt und eine dynamische Perspektive ermöglicht. Der Einsatz der BSC im öffentlichen Sektor bietet daher zahlreiche Vorteile. Dennoch birgt die BSC einige Problembereiche, da sie voraussetzt, dass öffentliche Institutionen ihre Strategie bereits formuliert haben und da sie zu einer weiteren Bürokratisierung von Organisationen führen kann.

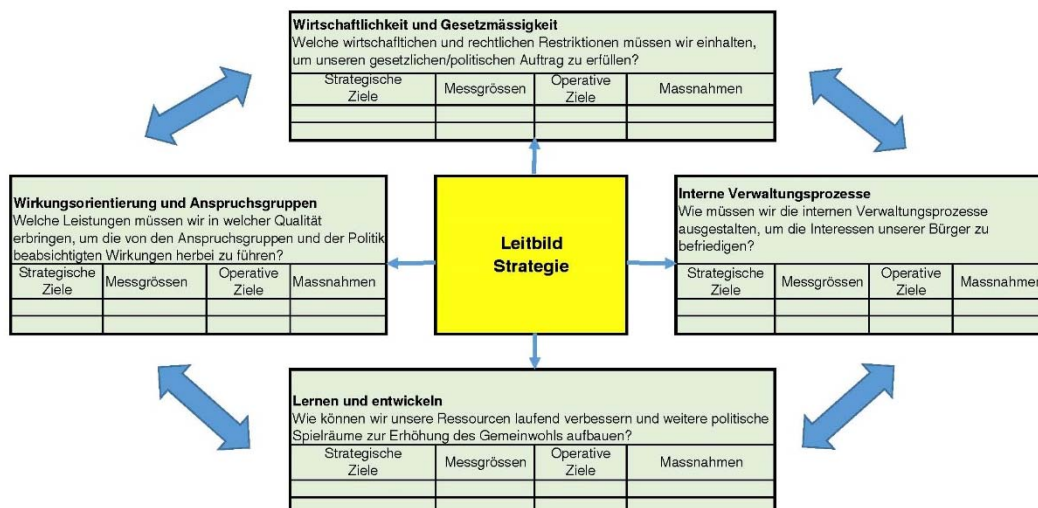


Abbildung 12: BSC im öffentlichen Sektor nach Thom/Ritz (2008)

2.5.6 FQS – Förderndes Qualitätsevaluations-System

Der Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH) hat unter dem Label FQS das fördernde oder auch formative Qualitätsevaluations-System (FQS) entwickelt und wissenschaftlich begleitet. Das FQS existiert seit 1993, weit über 100 Schulen arbeiten mit diesem Selbstevaluationskonzept, bei dem Qualitätssicherung und Qualitätsprüfung systematisch mit Schulentwicklung verknüpft ist.

Charakterisierung des FQS:

Das System legt den Schwerpunkt auf eine Selbstevaluation der Schulen durch ihre Lehrpersonen, die durch eine externe Evaluation (Meta-Evaluation) ergänzt wird. Die Einführung an der Schule wird durch eine fachliche Beratung begleitet. Die zentralen Handlungsfelder des FQS zur Personal- und Schulentwicklung sind:

- Die Qualitätsstandards und die zu evaluierenden Bereiche werden durch Lehrer und Schulen selbst ausgehandelt.
- Die Lehrpersonen planen und führen auch die Evaluationstätigkeit durch, wobei neben der Schulleitung und den Lehrpersonen auch die Lernenden und Eltern einbezogen werden. Die Interpretation der erhobenen Daten und die Einleitung der Veränderungen werden schulintern organisiert.
- Die Evaluation bleibt immer an eine Schulentwicklung zurückgebunden. So wie die Daten schulintern interpretiert werden, sollen sie in schulintern organisierten Veränderungen münden.
- Über die Evaluation und Massnahmen werden Rechenschaftsberichte abgefasst und den Schulbehörden zugänglich gemacht.
- Diese internen Berichte können die Grundlage für eine externe Meta-Evaluation bilden.

FQS stellt somit nicht nur eine Selbstevaluation der Lehrpersonen und ihrer Leistung dar, sondern auch eine Selbstevaluation der Schule als Ganzes. Die Steuerung und Koordinierung der

Massnahmen wird der Schulleitung übertragen. In einigen Schulen wird dafür auch eine Steuerungsgruppe installiert.

Eine Besonderheit und im Grunde das Zentrum des FQS bilden sogenannte Q-Gruppen. Eine Q-Gruppe besteht aus 4-6 Lehrpersonen, die sich

- Wechselweise im Unterricht besuchen,
- Unterrichtsmaterialien gegenlesen,
- ein sehr offenes Feedback geben und
- auf die Einhaltung der für die Schule vereinbarten Massstäbe und Verfahren achten.

Die Rückmeldungen innerhalb der Q-Gruppen münden in einer Steigerung der Unterrichtsqualität. Die Lehrpersonen beginnen sich dadurch in ihrer beruflichen Tätigkeit als selbstwirksamer zu erleben und beschreiben ein grösseres Selbstvertrauen. Damit ist auf einer fachlich-unterrichtlichen Ebene eine intensive Zusammenarbeit von Lehrergruppen (Teamarbeit) gefordert, die nicht nur die Weiterentwicklung der Lehrpersonen ermöglicht, sondern auch die Berufszufriedenheit steigern soll. Mit den Gruppen steigt die soziale Offenheit zwischen einander, weshalb das Schulklima an FQS-Schulen als besser beschrieben wird.

Das Individualfeedback wird ergänzt durch ein Feedback der Schulleitung (Unterrichtsbesuche, Mitarbeitergespräche), der Lernenden und der Eltern, bei Berufsfachschulen wird ein zusätzliches Feedback bei den Lehrbetrieben eingeholt. Dabei werden nur dann Feedbacks eingeholt, wenn eine entsprechende Veränderungsbereitschaft vorhanden ist und der Entwicklungs-Evaluations-Zyklus vollständig und unter Mitwirkung aller Beteiligten durchgeführt werden kann. Vertraulichkeit wird dadurch gewährleistet, dass die Beteiligten Eigentümer der erhobenen Daten bleiben.

Mit der Qualitätssicherung von übergreifenden Einheiten und der Selbstevaluation der gesamten Schule befassen sich gesondert beauftragte Projektgruppen.

Zusammengetragen werden die Ergebnisse auf halbjährlich stattfindenden FQS-Konventen, in denen auch eine weitere Schulung, der Erfahrungsaustausch und die Erstellung von Gesamtberichten stattfinden. Auch werden hier der organisatorische Rahmen abgesteckt, die Anzahl Konvente festgelegt, die Steuerungsgruppe und Q-Gruppen besetzt und die Jahresthemen-Arbeit festgelegt. Q-Foren dienen dem Erfahrungsaustausch unter den Q-Gruppen.

Das FQS - Angebot wird vom LCH nicht mehr weiter geführt. Eine Nachfolgelösung mit anderen Trägern wird geprüft. Schulen konnten sich noch bis Sommer 2014 für eine weitere Laufzeit von max. 4 Jahren (bis 2018) unter diesem Label beim LCH zertifizieren. Aus diesem Grund wird das FQS in dieser Arbeit nicht mehr weiter verfolgt.

2.5.7 eduQua - Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen

Das Label eduQua wurde im Jahr 2000 als erstes Schweizer Label für Anbieter von Weiterbildungen eingeführt. Es 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 vielen 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.

eduQua definiert im Handbuch (Kocher, 2012, S. 7) sechs Kriterien, die für die Qualität einer Institution entscheidend sind:

- **Kriterium 1: Bildungsangebote**
 - Angebote, die den Bildungsbedarf und die Bildungsbedürfnisse der Kundinnen und Kunden befriedigen.
- **Kriterium 2: Information**
 - Transparente Darstellung der Bildungsangebote, der Bildungsinstitution und deren Leitideen.
- **Kriterium 3: Ausbildung**
 - Ausbildung, die Lernen ermöglicht, fördert und Lernerfolge vermittelt.
- **Kriterium 4: Ausbildende**
 - Ausbildende mit einer hohen fachlichen und methodisch-didaktischen Kompetenz.
- **Kriterium 5: Qualitätsmanagementsystem**
 - Vereinbarungen und Versprechen werden überprüft und eingehalten. Es finden kontinuierlich Qualitätsentwicklungen statt.
- **Kriterium 6: Führung**
 - Führung, die kundenorientierte, ökonomische, effiziente und effektive Leistungen sicherstellt.

Die Kriterien legen fest, welche Minimalstandards erfüllt sein müssen. Diese werden anhand von Indikatoren festgestellt, die als Merkmal für Qualität gelten. Sie legen fest, wie gut die Merkmale mindestens entwickelt sein sollten und in welchem Ausmass die Qualitätskriterien erreicht sein müssen. Da unterschiedlichste Institutionen mit einem Weiterbildungsangebot für die eduQua-Zertifizierung nach bestimmten Indikatoren und Standards beurteilt werden sollen, wurde eine Liste mit möglichen Indikatoren geschaffen und Mindeststandards festgelegt. Im Rahmen der eigenen Qualitätsentwicklung sollte jede Institution die generellen Qualitätsansprüche umsetzen und für sich selbst angepasste Indikatoren und Mindeststandards formulieren. Im Rahmen des eduQua-Zertifizierungsverfahren werden jedoch nur die Mindeststandards geprüft.

Der konkrete Nachweis der Erfüllung der Mindeststandards durch die Institution erfolgt durch Dokumente, die die Umsetzung der Mindeststandards in der Institution belegen.

In den nachfolgenden Darstellungen werden die 22 eduQua-Standards den 6 eduQua-Kriterien (blau hinterlegte Kästchen) zugeordnet. Der eduQua – Standard ist ein festgelegtes Quali-

tätigkeitsniveau, bezogen auf ein Thema, das einem eduQa-Kriterium zugordnet ist. Die 22 eduQa-Standards orientieren sich an den Erfolgsfaktoren, das heisst an den geschäftlichen Aktivitäten, die in Bildungsinstitutionen entscheidend für das Erreichen und Sicherstellen ihrer Ziele sind (Kocher, 2012, S. 8).

Q-Regelkreis Institution

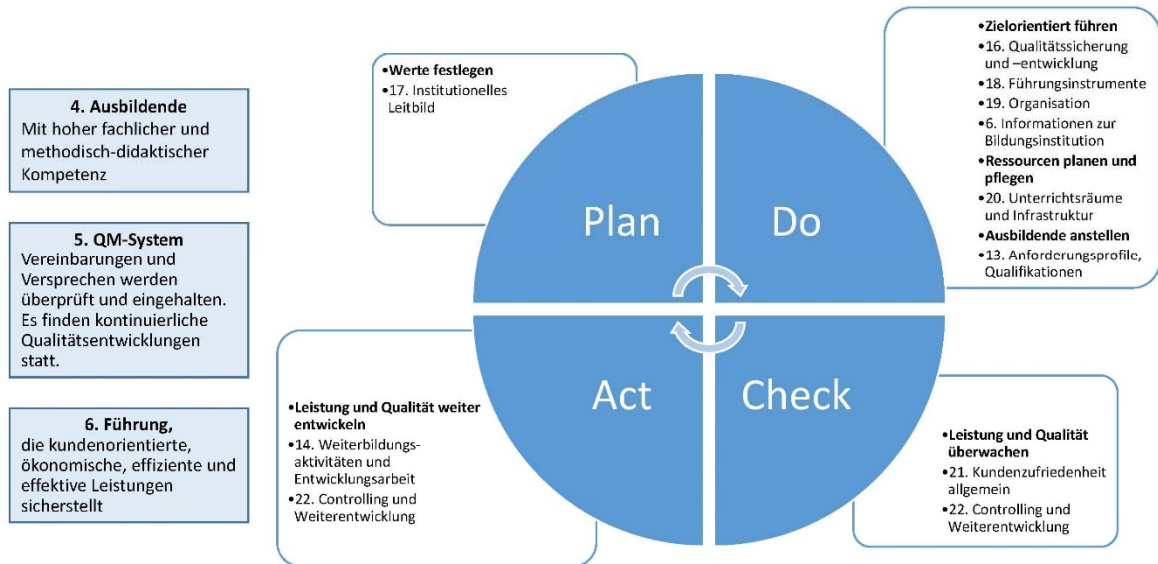


Abbildung 13: eduQa-Regelkreis Institution mit Zuweisung der Kriterien und Standards

Q-Regelkreis Bildungsangebot

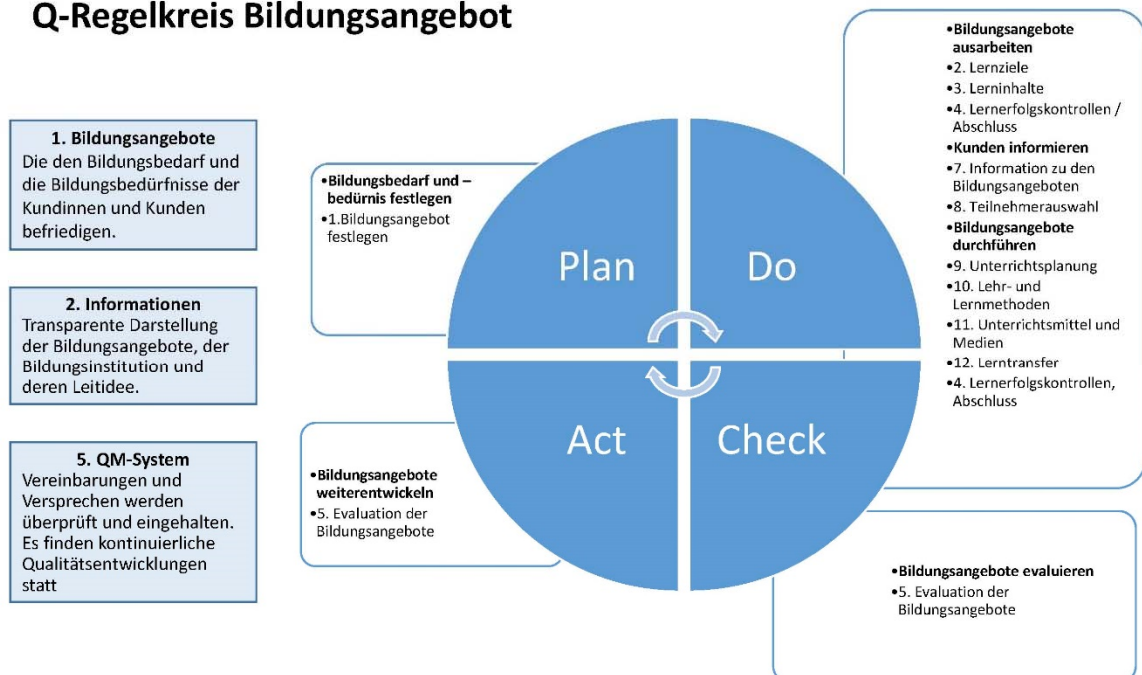


Abbildung 14: eduQa-Regelkreis Bildungsangebot mit Zuweisung der Kriterien und Standards

Q-Regelkreis Unterricht

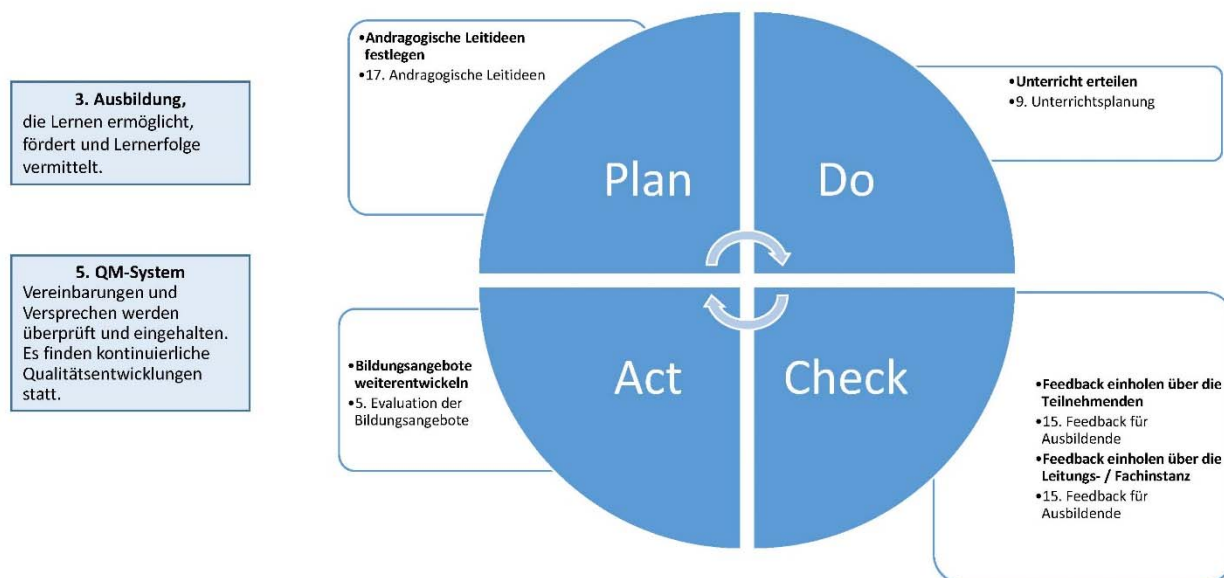


Abbildung 15: eduQa-Regelkreis Unterricht mit Zuweisung der Kriterien und Standards

In der folgenden Tabelle werden die 22 eduQa Standards den 6 eduQa Kriterien nach Kocher (2012, S. 9) tabellarisch zugeordnet.

eduQa-Kriterium 1: Bildungsangebote - Bildungsangebote, die den Bildungsbedarf und die Bildungsbedürfnisse der Kundinnen und Kunden befriedigen.

Erfolgsfaktoren	eduQa-Standards
Bildungsbedarf und Bedürfnis erfassen	1. Bildungsangebote festlegen
Bildungsangebote ausarbeiten	2. Lernziele 3. Lerninhalte 4. Lernerfolgskontrollen, Abschluss
Bildungsangebote evaluieren und weiterentwickeln	5. Evaluation der Bildungsangebote

eduQa-Kriterium 2: Information - Transparente Darstellung der Bildungsangebote, der Bildungsinstitution und deren Leitideen.

Erfolgsfaktoren	eduQa-Standards
Kunden informieren	6. Informationen zur Bildungsinstitution 7. Informationen zu den Bildungsangeboten

eduQa-Kriterium 3: Ausbildung - Ausbildung, die Lernen ermöglicht, fordert, fördert und Lernerfolge vermittelt.

Erfolgsfaktoren	eduQa-Standards
Bildungsangebote durchführen	8. Teilnehmerauswahl 9. Unterrichtsplanung 10. Lehr- und Lernmethoden 11. Unterrichtsmittel und Medien 12. Lerntransfer

eduQa-Kriterium 4: Ausbildende - Ausbildende mit einer hohen fachlichen und mit methodisch-didaktischer Kompetenz.

Erfolgsfaktoren	eduQa-Standards
Ausbildende anstellen	13. Anforderungsprofile, Qualifikationen
Ausbildende fördern	14. Weiterbildungsaktivitäten und Entwicklungsarbeit
Feedbackkultur pflegen, Unterricht entwickeln	15. Feedback für Ausbildende

eduQa-Kriterium 5: Qualitätsmanagementsystem - Vereinbarungen und Versprechen werden überprüft und eingehalten, es finden kontinuierlich Qualitätsentwicklungen statt.

Erfolgsfaktoren	eduQa-Standards
Führungssystem definieren	16. Qualitätssicherung und -entwicklung

eduQa-Kriterium 6: Führung - Führung, die kundenorientierte, ökonomische, effiziente und effektive Leistungen sicherstellt.

Erfolgsfaktoren	eduQa-Standards
Ansprüche, Werte festlegen, kommunizieren und umsetzen	17. Institutionelles Leitbild und androgogische Leitideen
Zielorientiert führen	18. Führungsinstrumente
Aufbauorganisation festlegen	19. Organisation
Ressourcen planen und pflegen	20. Unterrichtsräume und Infrastruktur
Kundenzufriedenheit messen	21. Kundenzufriedenheit allgemein
Leistung und Qualität weiterentwickeln	22. Controlling und Weiterentwicklung

Tabelle 2: Zuordnung der 22 eduQa-Standards zu den 6 eduQa-Kriterien

Das Bildungszentrum Emme ist bereits eduQa-zertifiziert. Deshalb wird die eduQa-Zertifizierung in dieser Masterarbeit nicht weiter beschrieben.

2.5.8 Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich

Jede Schule hat auf der strategischen Führungsebene für sich zu entscheiden, ob sie ein extern konzipiertes Qualitätsmanagementsystem implementieren will und wenn ja welches. Die untenstehende Tabelle fasst die wichtigsten Merkmale in einer Übersicht zusammen.

EFQM	Q2E	ISO 9000 ff	CAF	BSC
Umschreibung				
European Foundation for Quality Management	Qualität durch Evaluation und Entwicklung	International Organization for Standardization	Common Assessment Framework	Balanced Scorecard
Qualitätsverständnis				
Will ein umfassendes Qualitätsverständnis im Sinne des Total Quality Management (TQM) entwickeln. Basiert vor allem auf Selbstevaluation.	Schulqualität kann im Wechselspiel von Evaluation und Entwicklung gewonnen werden. Das Konzept orientiert sich am TQM-Verständnis.	Erfasst die Organisation als Ganzes mit ihren Strukturen und Prozessen. Die Institution ist verpflichtet, sich ständig zu verbessern (KVP).	Ist speziell auf die Bedürfnisse des öffentlichen Sektors ausgerichtet und will analog des EFQM ein umfassendes Qualitätsverständnis im Sinne des TQM.	Die Grundidee besteht darin, strategische Ziele durch Messgrößen in allen für die Organisation erfolgsrelevanten Bereichen zu konkretisieren, um daraus operative Ziele ableiten zu können.
Schwerpunkte				
Das EFQM umfasst 9 Bereiche (4 betreffen Produkte: Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, gesellschaftliche Verantwortung, Ergebnisse; 5 betreffen Voraussetzungen: Führung, Mitarbeiterorientierung, Politik und Strategie, Ressourcen, Prozesse). Den 9 Bereichen werden 33 Beurteilungskriterien zugeordnet. Die einzelnen Kriterien können in einer Selbstevaluation bewertet werden.	Die Qualitätsmerkmale einer guten Schule werden in die Bereiche Input-, Prozess- und Output/Outcome-Qualitäten gegliedert. Das Konzept umfasst folgende 6 Komponenten: Individualfeedback, Selbstevaluation, Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung und externe Schulevaluation, Qualitätsleitbild und Zertifizierung.	ISO 9000 war eine Normenreihe mit 20 Elementen. Inzwischen wurde die Umstellung auf eine zyklisch-prozessorientierte Struktur vollzogen. Es werden folgende Qualitätsdimensionen überprüft: Verantwortung der Leitung, Management der Ressourcen, Realisierung der Produkte und Dienstleistungen, sowie Messung und Analyse der Verbesserungen.	Wie im EFQM umfasst das CAF acht Merkmale der Exzellenz: Ausrichtung auf die Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften, soziale Verantwortung, Ergebnisorientierung.	Ausgehend vom Schulleitbild und der Strategie besteht das Grundschema aus 4 Perspektiven: Potentialentwicklung, schulinterne Prozesse, Anspruchsgruppen und Finanzen. Das Grundschema dient als Orientierungshilfen zur Formulierung von strategischen Zielen und deren Messgröße.

Qualitätsstandards				
Richtwerte der European Foundation for Quality Management für die einzelnen Beurteilungskriterien.	Qualitätskriterien und Standards wurden im Rahmen eines Pilotprojektes an Schulen entwickelt und in einem so genannten Basisinstrument zusammengestellt.	ISO-Normenstandards.	Bewertung jedes Kriteriums und jedes Themenfeldes nach dem PDCA-Zyklus.	Individuell formulierte Standards pro Schule.
Zertifizierung				
European Quality Award (EQA) Diese externe Bewertung ist freiwillig und dient als Ansporn. EQA hat eher den Charakter eines Labels.	Die Q2E Zertifizierung ist möglich für Schulen und Bildungsinstitutionen, die ihr schulinternes Qualitätsmanagement aufgebaut und dokumentiert haben. Die Schule kann sich von einer akkreditierten Stelle zertifizieren lassen.	Durch eine Zertifizierungsgesellschaft. Die Zertifizierung hat eine Gültigkeit von drei Jahren. Nach der Zertifizierung folgen regelmässige Überprüfungen.	Vollständige Selbstbeurteilung ohne Kostenfolge und externer Zertifizierung. Seit 2012 ist ein externes Feedback möglich mit dem Gütesiegel „Effektiver CAF-Anwender“.	Vollständige Selbstbeurteilung ohne Kostenfolge und externer Zertifizierung.
Herkunft/Verwendungsmöglichkeit für Schulen				
Gründung 1989, um europäische Unternehmen zu unterstützen, Qualität zur entscheidenden Strategie zur Erzielung globaler Wettbewerbsvorteile zu machen. Der Einsatz in Schulen verlangt noch nach einer sinnvollen Adaption und Konkretisierung.	Die Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz (NWEDK) hat dieses System im Rahmen eines Projektes 1996 - 2002 für Berufsfachschulen und Gymnasien entwickelt.	1987 für die Industrie festgelegte Richtlinien. Hilfsmittel, um die gesamtschulischen Management- und Verwaltungsprozesse zu analysieren, zu dokumentieren, zu standardisieren und damit transparent zu machen. Für den Unterricht bestehen ergänzende Instrumente.	Einführung an der 1. Europäischen Qualitätskonferenz der EU-Mitgliedstaaten im Mai 2000 in Portugal. In den Jahren 2006 und 2013 wurden die Versionen überarbeitet und stärker an den PDCA-Zyklus angepasst. Der Einsatz in Schulen verlangt nach einer sinnvollen Adaption und Konkretisierung.	Durch Kaplan und Norton wurde 1997 ein Forschungsprojekt lanciert, mit dem Ziel, die vorhandenen Kennzahlensysteme den gestiegenen Anforderungen anzupassen. Der Einsatz in Schulen verlangt noch nach einer sinnvollen Adaption und Konkretisierung.
Interne (Selbst) und/oder externe (Fremd) Evaluation				
Die Institution entscheidet frei, ob sie nur intern evaluieren will, oder ob sie sich auch einer externen Evaluation stellen will.	Mit verschiedenen Formen evaluiert sich die Schule zuerst selbst. Nachher lässt die Schule das eigene Qualitätsmanagement sowie	Selbstevaluation ist nach der Zertifizierung abgeschlossen. Regelmässig finden aber weiterhin interne Audits	Institutionen führen aufgrund der Bewertungsraster, welche öffentlich sind, eine Selbstbeurteilung über die	Es wird empfohlen, alle 3 bis 5 Jahre die Strategie grundsätzlich zu hinterfragen und einen standardisierten Prozess für die

	Ausschnitte aus der Schul- und Unterrichtsqualität extern anhand einer Fremdevaluation überprüfen.	einzelner Prozesse statt. Nachher erfolgen externe Audits mit einer Zertifizierungsgesellschaft statt. Der Fokus liegt also auf der Fremdevaluation.	Kriterien und Themenfelder durch. Mit Unterstützung eines externen Audits kann auch das Gütesiegel „effektiver CAF-Anwender“ erreicht werden.	Strategieentwicklung zu durchlaufen.
--	--	--	---	--------------------------------------

Tabelle 3: Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich (in Anlehnung an Capaul/Seitz, 2011, S. 560)

3 Auswahl und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems am bzemme

Das bzemme ist eine junge Organisation und ist durch eine Fusion von drei Schulen entstanden, nämlich die kaufmännische Berufsschule Emmental (KBSE), die Berufsfachschule Emmental (bfe) und die Gartenbauschule Oeschberg (GSO). Das bzemme ist seit dem 1.8.2014 operativ tätig und ist noch mit keinem Qualitätsmanagementsystem zertifiziert. Alle drei selbstständigen Schulen hatten bis 31.7.2014 ein Qualitätsmanagementsystem gepflegt. Die bfe und die GSO waren nach der DIN EN Norm ISO 9001 zertifiziert. Die KBSE richtete sich nach dem Qualitätsmanagementsystem Q2E.

Die Schulleitung des bzemme hat entschieden, ein Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN Norm ISO 9001 zu erstellen. Folgende Gründe führten zu diesem Entscheid:

- Die DIN EN Norm ISO 9001 erfasst die Organisation als Ganzes mit ihren Strukturen und Prozessen. Das bzemme ist verpflichtet, sich ständig zu verbessern.
- Die Zielsetzungen der ISO-Norm stimmen mit den Zielsetzungen der Schulleitung überein.
- Der Aufbau der ISO-Norm entspricht den Strukturen des bzemme. Die Abschnitte Qualitätsmanagementsystem, Verantwortung der Leitung, Management der Ressourcen, Produktrealisierung und Messung, Analyse und Verbesserung enthalten die konkreten Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Diese müssen vom bzemme nachweislich erfüllt werden, wenn eine Zertifizierung angestrebt werden soll.
- Die Gestaltung und Verwirklichung werden durch folgende Aspekte beeinflusst und können angepasst werden:
 - Das soziale und politische Umfeld der Schule, Änderungen im Umfeld und den damit verbundenen Risiken
 - Sich verändernde Anforderungen an die Schule
 - Die schulspezifischen Ziele
 - Das Bildungsangebot der Schule
 - Die angewendeten Prozesse der Schule

- Die Norm enthält allgemeine Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Diese ergänzen jene Anforderungen, die an die einzelnen Dienstleistungen der Schule gestellt werden. Die Norm berücksichtigt, dass sich bei einigen Schulen nicht alle Anforderungen anwenden lassen. In diesem Fall ist es zulässig, Anforderungen aus dem Abschnitt „Produktrealisierung“ auszuschließen, wenn damit nicht die Fähigkeit oder Wirksamkeit der Schule in Bezug auf eine adäquate Bildungs-, Erziehungs- und Beratungsarbeit beeinträchtigt wird.
- Der Fokus liegt auf einem prozessorientierten Ansatz für die Gestaltung und Verwirklichung eines Qualitätsmanagementsystems.
- Zwei der drei fusionierten Schulen (GSO und bfe) waren bereits mit dieser Norm zertifiziert. Diese Erfahrung will man nutzen.

3.1 Prozessorientierung nach DIN EN ISO 9001

Beim prozessorientierten Ansatz stehen die tatsächlich gelebten Prozesse der Schule im Mittelpunkt der Betrachtung. Der erste Schritt der Prozessorientierung besteht darin, das Bewusstsein und Verständnis für die eigenen Prozesse zu wecken. Dies führt dazu, dass Prozesse nicht standardisiert übernommen werden können. Es gilt, die eigenen Prozesse zu entwickeln und festzulegen, wobei das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss und praktizierte Prozesse, die zu guten Ergebnissen führten, natürlich aufrechterhalten werden sollen. Diese Vorgehensweise führt zu einem schulspezifischen Qualitätsmanagementsystem. Prozess bedeutet Ablauf, Vorgang oder Verfahren. Jeder Prozess benötigt eine Eingabe (Input), die eine Folge von logisch aufeinanderfolgenden Tätigkeiten auslöst und ein Ergebnis liefert (Regenthal et al., 2009, S. 23).

Brugger-Gebhardt S. (2014, S. 19) definiert den Begriff Prozess als Abfolge von Tätigkeiten, die zu einem bestimmten Ergebnis führen. In einem Unternehmen, wie auch in einer Schule laufen viele verschiedene Prozesse ab. Die Summe aller Prozesse stellt das Unternehmen als Ganzes dar. Alle Tätigkeiten und Prozesse haben ein gemeinsames Ziel: ein gutes Produkt oder eine gute Leistung für den Kunden zu erschaffen.

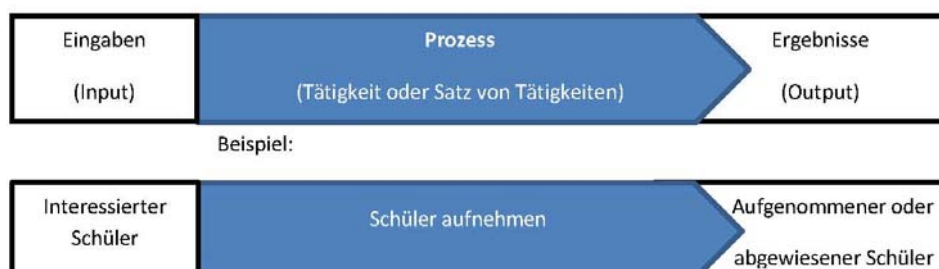


Abbildung 16: Grundschema eines Prozesses

Der Prozessorientierung liegt ein Ebenenmodell zugrunde. Die Prozesse werden in Teilprozesse und Tätigkeiten zerlegt. Die Anzahl der Ebenen ist so festzulegen, dass der Prozess aus-

reichend genau beschrieben ist und dennoch übersichtlich bleibt. Das in Abbildung 17 gezeichnete Ebenenmodell verdeutlicht, dass der Hauptprozess aus einer Folge von logisch zusammenhängenden Tätigkeiten zwischen dem Input und dem Output besteht und diese Tätigkeiten immer wieder durchgeführt werden. Oft ist ein Ergebnis eines Prozesses die Eingabe für den nächsten Prozess. Es verdeutlicht, dass die Prozesse voneinander abhängig sind. Sie haben Schnittstellen oder stehen in einer Wechselbeziehung zueinander. Wenn man einen Prozess ändert, kann das Auswirkungen auf viele andere Prozesse im Unternehmen haben.

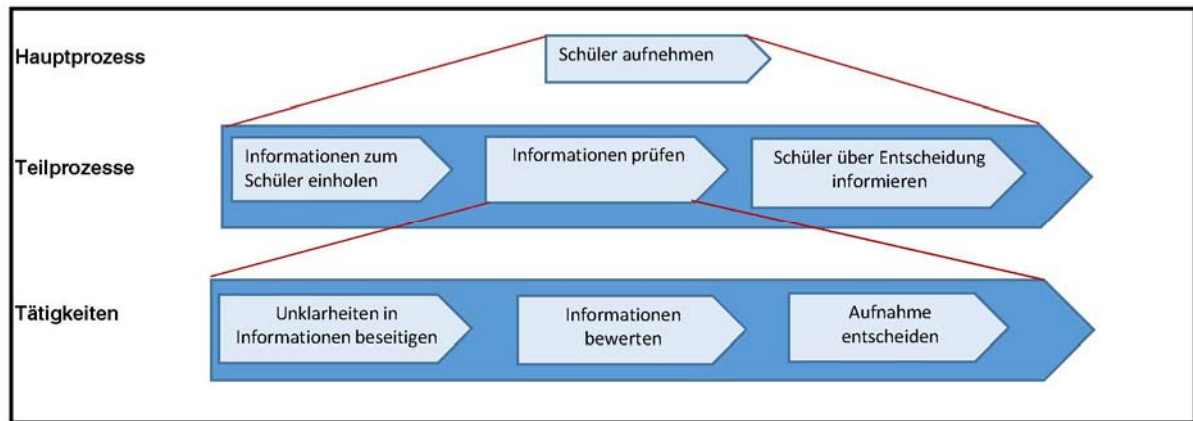


Abbildung 17: Prozessorientierung nach Regenthal et al. (2009, S. 23)

Die folgende Abbildung zeigt das Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems aus der DIN EN ISO 9001 (siehe Abbildung 5, Seite 18) adaptiert auf eine Schule. Es umfasst alle Anforderungen der Norm und zeigt die Verbindung zwischen den Abschnitten 4 bis 8 (4: Qualitätsmanagementsystem, 5: Verantwortung der Leitung, 6: Management von Ressourcen, 7: Produktrealisierung, 8: Messung, Analyse und Verbesserung). Das Modell zeigt Regelkreise, die zur Steuerung des Qualitätsmanagementsystems erforderlich sind. Der innere Kreis repräsentiert das Qualitätsmanagementsystem der Schule. Der wichtigste Regelkreis des Modells geht über das Qualitätsmanagementsystem der Schule hinaus und schliesst alle interessierten Parteien mit ein. Der Regelkreis zeigt einen Informationsaustausch zwischen der Schulleitung und den interessierten Parteien (gestrichelter Pfeil von den interessierten Parteien zu den Führungsaufgaben der Schulleitung), um die Anforderungen an den Bildungsprozess (durchgezogener Pfeil von den Anforderungen bis zu den interessierten Parteien) zu ermitteln. Die Anforderungen der interessierten Parteien sind die Vorgaben für den Bildungsprozess. Durch den Bildungsprozess werden Persönlichkeiten gebildet, die von den interessierten Parteien wahrgenommen werden. Aus deren Wahrnehmung wird die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Persönlichkeitsbildung und dadurch auch mit der Schule abgeleitet.

Die Schulleitung steuert das gesamte Qualitätsmanagementsystem durch die Festlegung des Leitbildes und der Ziele, die interne Kommunikation und die Evaluation. Sie sorgt für das Management aller für den Bildungsprozess erforderlichen Ressourcen. Dazu gehören qualifiziertes und motiviertes Personal sowie geeignete Infrastruktur und Arbeitsbedingungen. Mit den Ressourcen und den Vorgaben aus dem äusseren Regelkreis werden die Prozesse der

Schülerentwicklung durchgeführt. Diese umfassen die Planung der Schülerentwicklung, die Kommunikation mit den interessierten Parteien, die Entwicklung von Prozessen und Bildungsangeboten, die Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln sowie die Dienstleistungen der Schule. Alle Prozesse der Schülerentwicklung und das gesamte Qualitätsmanagementsystem werden evaluiert. Aus der Analyse der Evaluationsdaten leiten sich sowohl Verbesserungen für die Schüler- als auch für die Schulentwicklung ab (Regenthal et al. 2009, S. 32 - 35).

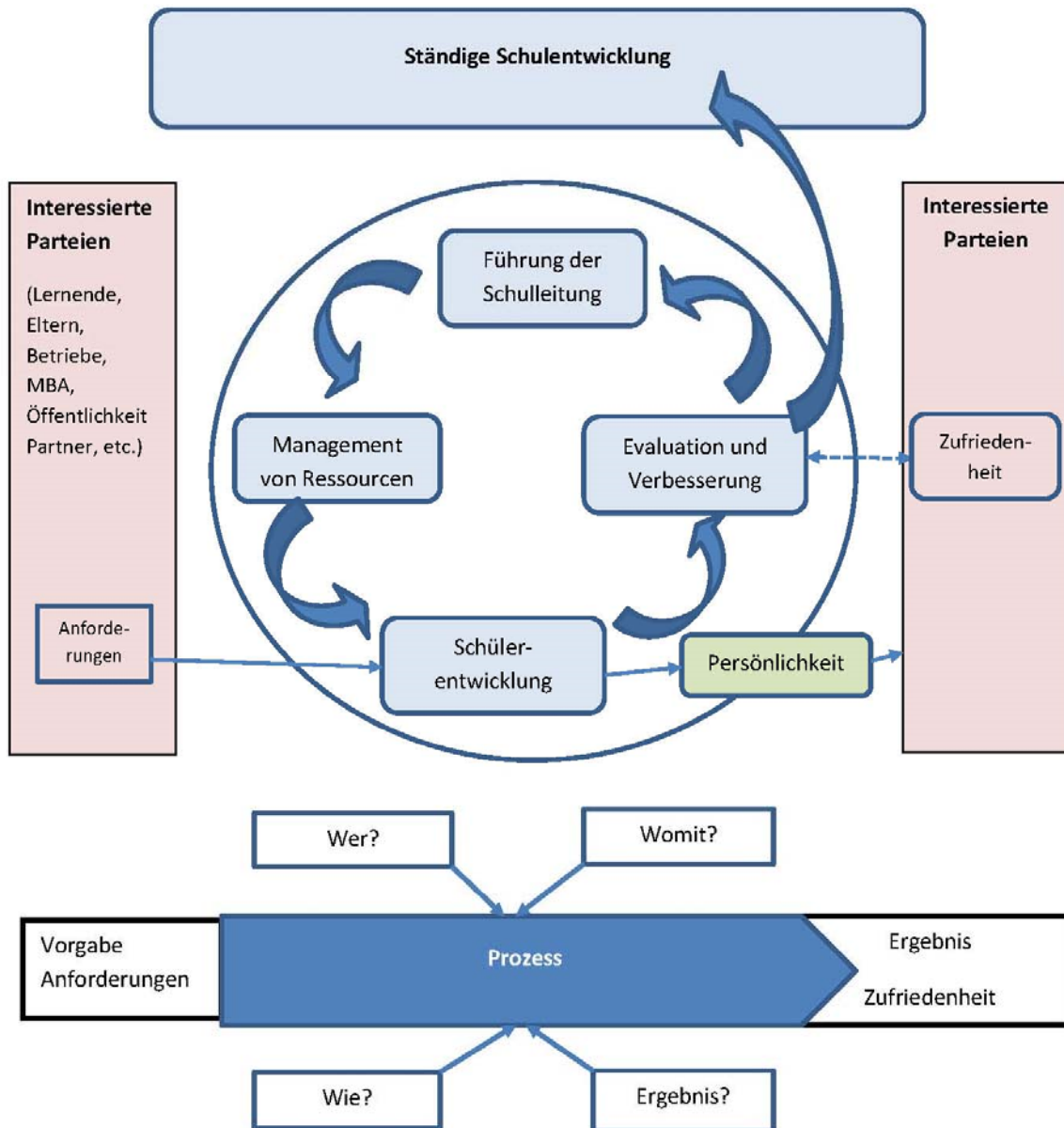


Abbildung 18: Beziehung zwischen Prozessorientierung und dem Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems der DIN EN ISO 9001

3.1.1 Prozessarten

Die wesentlichen Prozesse und deren Wechselwirkung werden in einer Prozesslandschaft dargestellt. Eine Prozesslandschaft ist immer ein individuelles Modell der einzelnen Schule und zeigt die oberste Darstellungsebene der Prozesse. Regenthal et al (2009, S. 30) ordnet die Prozesse den folgenden drei Prozessarten zu:

- Führungsprozesse
- Kernprozesse
- Unterstützungsprozesse

Die Führungsprozesse oder Managementprozesse leiten sich aus den übergeordneten Aufgaben der Schulleitung ab. Ihr Output betrifft die strategische Ausrichtung der Schule. Durch sie werden die anderen Prozesse koordiniert, sie haben strategische Entscheidungskomponenten zum Inhalt. Stockert (2012, S. 64) bezeichnet diese Prozessart auch als Leitungsprozesse mit der Aufgabe, die Schulplanung und –entwicklung, die Ziele und Strategien festzulegen, sowie die Gestaltung der Qualitätspolitik.

Die Kernprozesse, auch Leistungserbringungsprozesse genannt, betreffen direkt den Bildungsprozess und damit die Bildungs-, Erziehungs- und Beratungsarbeit der Schule. Sie beginnen mit den Anforderungen von an der Schule interessierten Parteien wie Lernende, Eltern, Betriebe, MBA, Öffentlichkeit, Partner, etc. und enden mit deren Zufriedenheit (siehe Abb. 18). Die Kernprozesse liefern einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Schule. Die Kernprozesse können in Hauptprozesse, Teilprozesse und Nebenprozesse unterteilt werden. Die Unterstützungsprozesse leiten sich aus den Führungs- und Kernprozessen der Schule ab. Sie haben keinen direkten Bezug zu den interessierten Parteien. Durch sie werden Ressourcen, Dienstleistungen und Informationen bereitgestellt, um die Führungs- und Kernprozesse effizient und wirksam durchführen zu können.

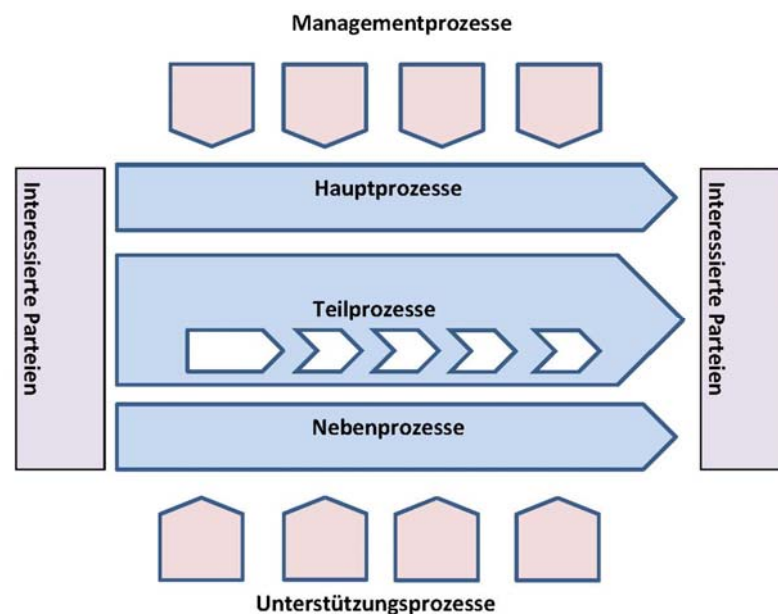


Abbildung 19: schematische Prozesslandschaft

Nachdem die Schulleitung sich für ein Klassifizierungsmodell entschieden hat, können die wesentlichen Prozesse der Schule den einzelnen Ebenen zugeordnet werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine mögliche Zuordnung:

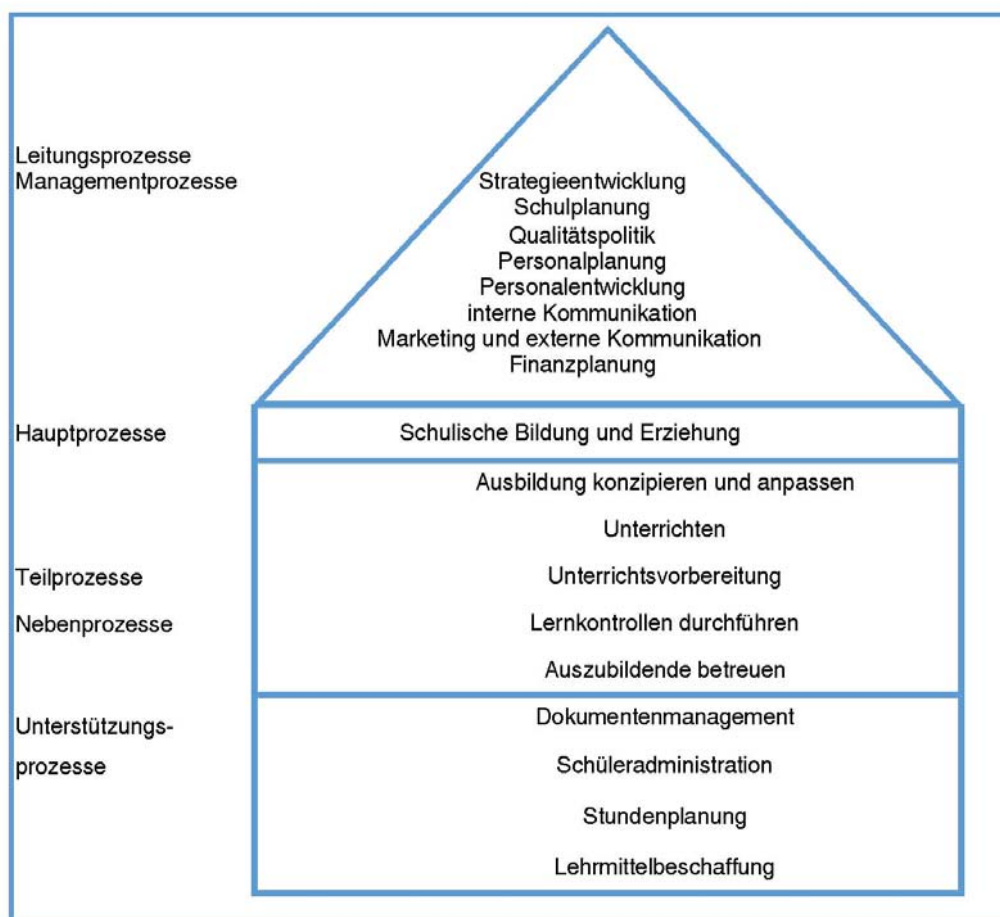


Abbildung 20: mögliche Prozessübersicht für eine Schule

3.2 Gliederung des Führungshandbuchs

Das Führungshandbuch stellt das zentrale Dokument innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems einer Organisation dar. Gerade in einer Schule ist diesem Dokument noch eine erhöhte Bedeutung beizumessen, da es externen Interessengruppen, insbesondere den Eltern und Lehrbetrieben, einen aussagekräftigen Einblick in die Qualität der schulischen Arbeit geben kann (Stockert, 2012, S.69). In einem Führungshandbuch ist das gesamte Qualitätsmanagementsystem einer Organisation festgelegt, wobei es hinsichtlich Format und Detaillierungsgrad an die Größe und Komplexität der Organisation angepasst werden kann. Die Schule muss durch dieses Führungshandbuch eine Verpflichtung zur Qualität eingehen und darin beschreiben, wie die Vorgaben der DIN EN ISO 9001:2008 umgesetzt werden. Darüber hinaus

wird durch das Führungshandbuch die Förderung der Identifikation aller Lehrpersonen mit der Schule beabsichtigt. Bei der Gestaltung des Führungshandbuches ist darauf zu achten, welche Personenkreise als Adressaten in Frage kommen. Daher besteht z.B. die Möglichkeit der Erstellung einer umfassenden internen Version mit allen Prozessbeschreibungen und Formularen sowie einer komprimierten Ausgabe ohne weiterführende Dokumente und Aufzeichnungen für externe Interessengruppen, die sich auf die Darlegung des Leitbildes, der Schulpolitik, des Qualitätsmanagementsystem und der elementaren schulischen Bildungsprozesse beschränkt. Jedenfalls müssen für die Leserinnen und Leser aus dem Führungshandbuch die Massnahmen und Tätigkeiten der Schule zur Qualitätsentwicklung ersichtlich werden können. Meist wird die Gliederung der Norm auch als Gliederungsgrundlage für das Führungshandbuch herangezogen. Grundsätzlich ist die Untergliederung des Führungshandbuches jedoch freigestellt. Capaul/Seitz (2011, S.668) empfiehlt, ein Führungshandbuch zu erstellen, mit allen verbindlichen Dokumenten, Vorschriften und Konzepten, Erlassen, Weisungen und besonders häufigen Formularen als Hardcopy zu erstellen. Diese Unterlagen sollen mit der gleichen Systematik auch elektronisch zur Verfügung stehen. Jene Unterlagen, die auch für die Lehrpersonen relevant sind, sollten in einem Führungshandbuch für Lehrpersonen abgelegt werden. Am besten steht dieses im Lehrerzimmer. Das Führungshandbuch soll insbesondere die Arbeit der Schulleitung erleichtern. Es ist ein Hilfsmittel im Alltag. Weiter ist es für die Einführung von neuen Lehrpersonen sehr hilfreich und unterstützt allfällige Stellvertretungen in der Schulleitung.

Auf der Basis der Rahmendokumente kann jede Schule oder jedes Schulhaus ein eigenes Führungshandbuch erstellen, das zur konkreten Führungssituation passt. Capaul/Seitz (2011, S. 669) warnt allerdings vor einer Überadministration, die zu Erstarrungen führt oder zu viel Zeit und Kraft für die Aktualisierung erfordert. Capaul/Seitz (2011, S. 671 - 673) schlägt folgende Gliederung eines Führungshandbuches vor:

Kapitel	Dokumente
I. Anforderungen an die Schulführung, Schulmodell	
1. Einführung	Jahresüberblick, Terminliste
2. Schulmodell im Überblick	Unser Schulverständnis, Grundauffassungen zu unserem Bildungs- und Erziehungsauftrages
II. Aussenwelt der Schule	
3. Entwicklung in der Aussenwelt	Unsere Grundauffassungen zur Gestaltung und Entwicklung des Aussenweltschulsystems bzw. unserer Schulstufe Konzept der Rechenschaftslegung
4. Anspruchsgruppen der Schule	Ergebnisse unserer Anspruchsgruppenanalyse, d.h. Verhaltensgrundsätze im Umgang mit bedeutenden Anspruchsgruppen (z.B. Lehrbetriebe)

III. Ordnungsmomente	
5. Strategie	Ergebnisse unserer SWOT-Analyse Unser Leitbild Unser Schulprogramm Aktionspläne Ausgestaltung einer Balanced Scorecard
6. Struktur	Organisations- oder Schulreglement (Kompetenzordnung) Organigramm, Leitungsstrukturen Stellenbeschreibungen für Schulleitungsmglieder Funktionendiagramm Aktionspläne
7. Kultur	
7.1 Schulkultur und-klima	Leitziele zur Förderung der Schul- und Teamkultur Ideen zur Förderung des Schulklimas Leitlinien zur Konfliktbearbeitung
7.2 Führungskultur	Unsere Führungs- und Kooperationsgrundsätze
IV. Prozesse	
8. Managementprozesse	Grundaussagen zum Führungsstil
8.1 Grundlagen der Mitarbeiterführung	Leitlinien zur Mitwirkung des Lehrkörpers
8.2 Führung des Schulleitungsteams	Unsere Regeln zur Zusammenarbeit im Schulleitungsteam
8.3 Führungsarbeit durch Lehrpersonen	Pflichtenhefte für Lehrpersonen mit besonderen Aufgaben (Mentorat, Klassenlehrpersonen, Fachgruppenleitungen, Leitung Steuergruppe, Stundenplaner, IT-Verantwortliche, etc.)
8.4 Führung der Lehrpersonen	Checkliste Bewerbungsverfahren Raster Stelleninserat Raster Arbeitszeugnis Raster Mitarbeitergespräch SchiLf-Konzept
8.5 Führung der eigenen Person	Checkliste Selbstmanagement
8.6 Allgemeine Führungsfunktion	Checkliste für bewährte Führungsinstrumente (z.B. Problemlöse- und Kreativitätstechnik, Kriseninterventionskonzept)
9. Kernprozess	Lehrpläne, Bildungsstandards Semesterplan, Stundenplan Weiterbildungskonzept

	Konzept zur Förderung der Lernkompetenz Konzept zur Förderung der Sozialkompetenz Konzept zur Förderung der Medienkompetenz Prüfungsreglemente Promotionsordnung Benützungreglemente zu Schuleinrichtungen Weisungen Spezialwochen Urlaubs- und Absenzenregelung Sicherheitskonzept
10. Unterstützungsprozesse	
10.1 Finanzen	Finanzplanung (Mehrjahresplanung) Terminliste Budgetprozess Entscheidungskriterien für die Zuteilung von Mitteln Jahresbudget
10.2 Schulrecht	Schulgesetz, Verordnung, Reglemente, verbindliche Erlasse und Beschlüsse der Schulbehörde Schulordnung Besoldungsordnung Pensionskassenreglement
10.3 Information und Kommunikation	Informations- und PR-Konzept Checkliste für den Umgang mit Medien
10.4 Informatik	ICT-Strategie
10.5 Wissensmanagement und organisationales Lernen	Leitlinien für den Umgang mit Wissen und zur Förderung des organisationalen Lernens
V. Entwicklungsmodi	
11. Optimierung, Qualitätsmanagement und Evaluation	Staatliche Vorgaben zur Qualitätsprüfung und –entwicklung Schulinternes Qualitätskonzept Evaluationsberichte (interne und externe Audits)
Innovation	Aufträge für Schulentwicklungsprojekte Schulentwicklungsschwerpunkte (vgl. Schulprogramm und Aktionspläne)

Tabelle 4: Gliederung des Führungshandbuches nach Capaul/Seitz (2011, S. 671)

3.3 Anforderungen der DIN EN ISO 9001

Brugger-Gebhardt S. (2014, S. 3) beschreibt die 8 Grundsätze in der DIN EN ISO 9001:2008 wie unten aufgezeigt. Diese geben ein recht umfassendes Bild darüber ab, was die Norm im Kern erreichen will. Wenn diese Grundsätze bei der Einführung und Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Unternehmen oder einer Schule berücksichtigt werden, sind bereits die meisten Anforderungen der Norm erfüllt (siehe auch Kapitel 2.5.1 S. 16).

1. Kundenorientierung

Der Kunde bestimmt die Anforderungen an die Produkte und Leistungen des Unternehmens. Daher sollte das Handeln des gesamten Unternehmens darauf ausgerichtet werden, die Anforderungen des Kunden zu erfüllen und sogar zu übertreffen.

2. Verantwortlichkeit der Führung

Die unternehmerische Praxis zeigt: Wenn die Geschäftsführung nicht voll und ganz hinter einem bestimmten Thema steht, wird es im Unternehmen nicht umgesetzt. Die Führungskräfte müssen Vorreiter in diesem Thema sein und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Kundenanforderungen im gesamten Unternehmen umgesetzt werden können. Das ist in einer Schule nicht anders.

3. Einbeziehung der beteiligten Personen

Wenn Mitarbeitende an einer Entscheidung beteiligt werden, dann werden sie diese Entscheidung auch mittragen. Wenn Mitarbeitende eine Regelung vorgesetzt bekommen und diese ausserdem nicht sinnvoll erscheint, dann werden die Mitarbeitenden diese Regelung nicht gerne umsetzen. Daher ist eine ausführliche Information über den Grund von Regelungen eine Mindestvoraussetzung bei der Einführung von diesen.

4. Prozessorientierter Ansatz

Ein Unternehmen lässt sich managen, indem es seine Prozesse managt. Jeder Prozess muss geplant, gesteuert, überwacht und verbessert werden. Wenn das Zusammenspiel der Prozesse funktioniert, ergibt das eine funktionierende Wertschöpfung.

5. Systemorientierter Managementansatz

Es macht keinen Sinn, Qualitätsaspekte einzeln zu betrachten, da in einem Unternehmen viele Sachverhalte voneinander abhängen oder sich gegenseitig beeinflussen. Daher muss immer das ganze System in seinen Zusammenhängen betrachtet werden. Die Schnittstellenbetrachtung bei Prozessen spielt dabei eine besondere Rolle.

6. Kontinuierliche Verbesserung

Ein wesentliches Ziel im Qualitätsmanagement ist einerseits die ständige Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen, andererseits der Organisation des Unternehmens. Da zugleich die Mitbewerber auf dem Markt um eine ständige Verbesserung bemüht sind, wäre ein Stillstand in der Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen als Rückschritt zu betrachten. Eine ständige Verbesserung ist daher auch aus wirtschaftlicher Sicht unerlässlich.

7. Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz

Viele Entscheidungen von Führungskräften werden mangels Datengrundlage nach Gefühl getroffen. Damit mehr dieser Entscheidungen auf einer festen Basis stehen, sollen vorher grundlegende Daten ermittelt werden.

8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Ohne gute Ausgangsmaterialien können keine guten Produkte hergestellt werden. Damit der Unternehmer zuverlässig gute Materialien bekommt, muss er die Lieferantenbeziehungen pflegen. Besser ist es daher, sich für einen zuverlässigen Lieferanten zu entscheiden, als nur auf den Preis zu schauen.

3.3.1 Allgemeine Anforderungen angepasst an eine Schule

In der DIN EN ISO 9001:2008 sind die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem festgelegt. Im Führungshandbuch beschreibt die Schule, mit welchen Massnahmen sie diese Anforderungen erfüllt. Die Durchführung der Massnahmen ist nachzuweisen, um festzustellen, inwieweit die genehmigten Festlegungen aus dem Qualitätsmanagementhandbuch wirksam durchgeführt und aufrechterhalten werden. Regenthal et al (2009, S. 39) beschreibt wie das Inhaltsverzeichnis der Norm in den Kapiteln 4 - 8 an eine Schule angepasst werden kann. Die Anpassungen werden in blau dargestellt.

	Titel für das Schulwesen	Titel aus der DIN EN ISO 9001:2008
4	Qualitätsmanagementsystem	Qualitätsmanagementsystem
4.1	Allgemeine Anforderungen	Allgemeine Anforderungen
4.2	Dokumentationsanforderungen	Dokumentationsanforderungen
4.2.1	Allgemeines	Allgemeines
4.2.2	Qualitätsmanagementhandbuch (Schulprogramm)	Qualitätsmanagementhandbuch
4.2.3	Lenkung von Dokumenten	Lenkung von Dokumenten
4.2.4	Lenkung von Aufzeichnungen	Lenkung von Aufzeichnungen
5	Führungsaufgaben der Schulleitung	Verantwortung der Leitung
5.1	Selbstverpflichtung der Schulleitung	Selbstverpflichtung der Leitung
5.2	Orientierung an interessierten Parteien	Kundenorientierung
5.3	Leitbild	Qualitätspolitik
5.4	Planung	Planung
5.4.1	Ziele	Qualitätsziele
5.4.2	Planung des Qualitätsmanagementsystems	Planung des Qualitätsmanagementsystems
5.5	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation
5.5.1	Verantwortung und Befugnis	Verantwortung und Befugnis
5.5.2	Beauftragter der obersten Schulleitung	Beauftragter der obersten Leitung
5.5.3	Interne Kommunikation	Interne Kommunikation
5.6	Selbstevaluation	Managementbewertung
5.6.1	Allgemeines	Allgemeines
5.6.2	Eingaben für die Evaluation	Eingaben für die Bewertung

5.6.3	Ergebnisse der Evaluation	Ergebnisse der Bewertung
6	Management von Personal, Infrastruktur und Arbeitsbedingungen	Management von Ressourcen
6.1	Bereitstellung von Ressourcen	Bereitstellung von Ressourcen
6.2	Personal	Personelle Ressourcen
6.2.1	Allgemeines	Allgemeines
6.2.2	Kompetenz, Schulung und Bewusstsein	Kompetenz, Schulung und Bewusstsein
6.3	Infrastruktur	Infrastruktur
6.4	Arbeitsbedingungen	Arbeitsumgebung
7	Schülerentwicklung	Produktrealisierung
7.1	Planung der Schülerentwicklung	Planung der Produktrealisierung
7.2	Interessengruppenbezogene Prozesse	Kundenbezogene Prozesse
7.2.1	Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf die Schülerentwicklung	Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt
7.2.2	Bewertung der Anforderungen in Bezug auf die Schülerentwicklung	Bewertung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt
7.2.3	Kommunikation mit den interessierten Parteien	Kommunikation mit den Kunden
7.3	Entwicklung von Bildungs-, Erziehungs- und Beratungsarbeit	Entwicklung
7.3.1	Entwicklungsplanung	Entwicklungsplanung
7.3.2	Entwicklungseingaben	Entwicklungseingaben
7.3.3	Entwicklungsergebnisse	Entwicklungsergebnisse
7.3.4	Entwicklungsbewertung	Entwicklungsbewertung
7.3.5	Verifizierung des Entwicklungsergebnisses	Entwicklungsverifizierung
7.3.6	Validierung des Entwicklungsergebnisses	Entwicklungsvalidierung
7.3.7	Lenkung von Entwicklungsänderungen	Lenkung von Entwicklungsänderungen
7.4	Beschaffung	Beschaffung
7.4.1	Beschaffungsprozess	Beschaffungsprozess
7.4.2	Beschaffungsangaben	Beschaffungsangaben
7.4.3	Verifizierung von beschafften Produkten und Dienstleistungen	Verifizierung von beschafften Produkten
7.5	Schülerentwicklung	Produktion und Dienstleistungserbringung
7.5.1	Lenkung der Bildungs-, Erziehungs- und Beratungsarbeit	Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung
7.5.2	Evaluation der Prozesse zur Bildungs-, Erziehungs- und Beratungsarbeit und zur Dienstleistungserbringung	Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung

7.5.3	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
7.5.4	Eigentum der Lernenden sowie deren Eltern	Eigentum des Kunden
7.5.5	Produkterhaltung	Produkterhaltung
7.6	Lenkung von Überwachungs- und Messmittel	Lenkung von Überwachungs- und Messmittel
8	Evaluation und Verbesserung	Messung, Analyse und -Verbesserung
8.1	Allgemeines	Allgemeines
8.2	Überwachung und Messung	Überwachung und Messung
8.2.1	Zufriedenheit der interessierten Parteien	Kundenzufriedenheit
8.2.2	Internes Audit	Internes Audit
8.2.3	Überwachung und Messung von Prozessen	Überwachung und Messung von Prozessen
8.2.4	Überwachung und Messung der Dienstleistung	Überwachung und Messung des Produkts
8.3	Lenkung fehlerhafter Dienstleistungen und Produkte	Lenkung fehlerhafter Produkte
8.4	Datenanalyse	Datenanalyse
8.5	Schulentwicklung	Verbesserung
8.5.1	Ständige Schulentwicklung	Ständige Verbesserung
8.5.2	Korrekturmassnahmen	Korrekturmassnahmen
8.5.3	Vorbeugemassnahmen	Vorbeugemassnahmen

Tabelle 5: angepasstes Inhaltsverzeichnis der DIN EN ISO 9001:2008 an eine Schule (Regenthal et al, 2009, S. 39 - 41)

Die Norm verlangt den Aufbau, die Dokumentation, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die ständige Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, das die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 erfüllt.

In Zusammenhang mit der Prozessorientierung muss die Schule Folgendes festlegen:

- Die erforderlichen Prozesse des Qualitätsmanagementsystems der Schule
- Die Anwendung der Prozesse in der gesamten Schule
- Die Abfolge und Wechselwirkung der Prozesse
- Die erforderlichen Merkmale und Praktiken, um die Prozesse wirksam durchzuführen und zu lenken

Die Schule muss weiter sicherstellen, dass

- das notwendige Personal, die erforderliche Infrastruktur und angemessene Arbeitsbedingungen sowie die Information zur Durchführung und Überwachung der Prozesse verfügbar sind und

- die Prozesse evaluiert werden, um die erforderlichen Massnahmen zu beschliessen, damit die Ziele der Schule, eine ständige Verbesserung der Prozesse und eine ständige Schulentwicklung erreicht werden.

Zu den erforderlichen Prozessen der Schule zählen die Führungsaufgaben der Schulleitung, das Management von Personal, Infrastruktur und Arbeitsbedingungen, die Schülerentwicklung und die Evaluation und Verbesserung.

3.3.2 Dokumentationsanforderungen

Die Norm DIN EN ISO 9001:2008 fordert neben den Angaben zur Qualitätspolitik, zu Qualitätszielen und der Anfertigung eines Führungshandbuches auch die Sicherstellung der Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen. Die geforderte Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem besteht aus:

- Dem Leitbild
- Den Zielen
- Dem Führungshandbuch
- Den dokumentierten Verfahren
- Den notwendigen Dokumenten und Aufzeichnungen

Die folgende Abbildung zeigt eine mögliche Struktur der Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem nach Regenthal et al (2009, S. 44).



Abbildung 21: Struktur der Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem

Das Leitbild der Schule und die Ziele sind die Grundlage für das Qualitätsmanagementsystem. Aus dem Leitbild werden die Ziele abgeleitet. Die Planung des Qualitätsmanagementsystems muss so erfolgen, dass die Ziele erreicht werden.

Das Qualitätsmanagementhandbuch beinhaltet alle Festlegungen zum Qualitätsmanagementsystem der Schule. Es enthält oder verweist auf die Prozessbeschreibungen und dokumentiert Verfahren und Anweisungen.

Der Dokumentationsumfang ist abhängig von der Grösse der Schule und ihrem Bildungsangebot, der Komplexität und Wechselwirkung der Prozess und der Qualifikation des Personals. Die Dokumentation kann in jeder Form oder Art eines Mediums realisiert werden.

3.3.3 Führungsaufgaben der Schulleitung zum QM-System

Die Verantwortung der Schulleitung beruht auf den Führungsaufgaben zum Qualitätsmanagementsystem. Die Schulleitung ist verantwortlich für die Festlegung von Leitbild und Zielen der Schule. Sie sorgt für dessen Planung, damit die Ziele erreicht werden. Als Ergebnis der Planung sind die Festlegung der Verantwortung und Befugnisse einschliesslich der Benennung eines Beauftragten der Schulleitung für das Qualitätsmanagementsystems und die Prozessorganisation. Zur Umsetzung hat die Schulleitung sicher zu stellen, dass die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Systems wird mindestens einmal jährlich mittels einer Selbstevaluation bewertet.

Die Schulleitung ist insbesondere für folgende Tätigkeiten verantwortlich:

- Vermittlung der Bedeutsamkeit der Erfüllung der Anforderungen der interessierten Parteien sowie der rechtlichen Anforderungen
- Festlegung des Leitbildes
- Sicherstellung, dass Ziele festgelegt werden
- Durchführung von regelmässigen Selbstevaluationen
- Sicherstellung, dass die erforderlichen Ressourcen verfügbar sind

Die folgende Abbildung nach Regenthal et al (2009, S. 51) stellt die Führungsaufgaben der Schulleitung gut dar.

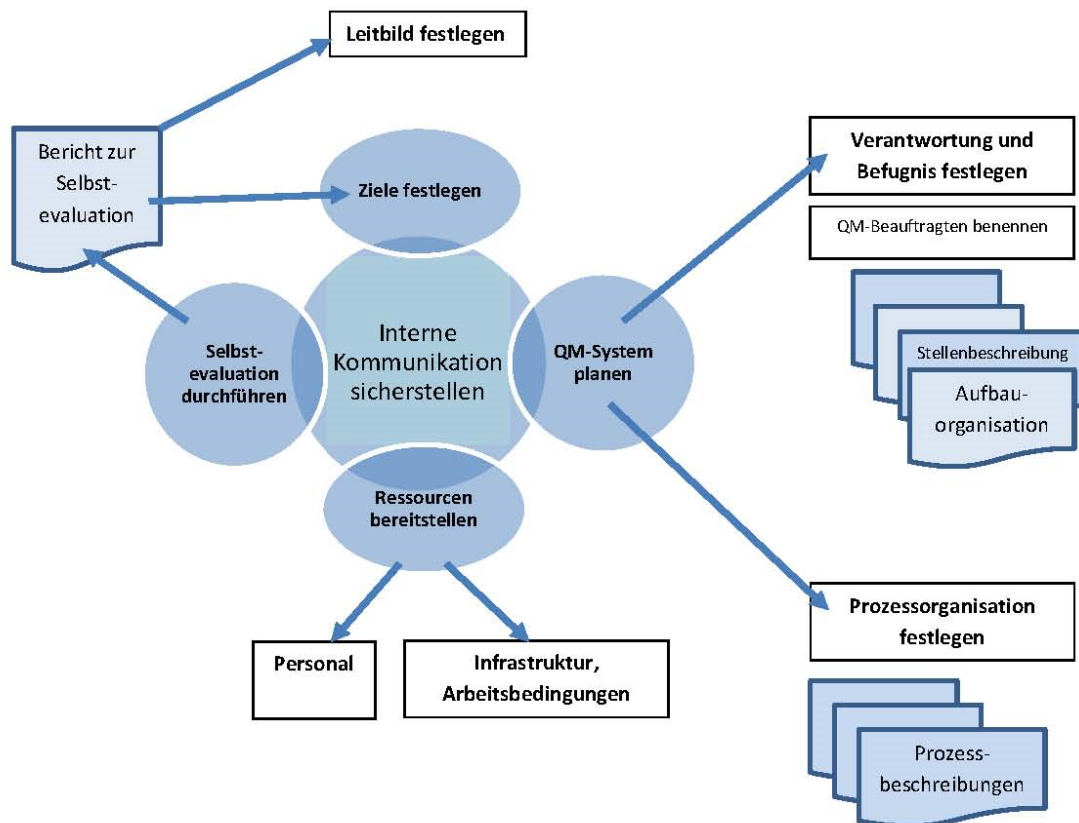


Abbildung 22: Führungsaufgaben zum Qualitätsmanagementsystem

3.3.4 Schulplanung

Es sind die individuellen Ziele der Schule festzulegen. Zwischen den Zielen und dem Leitbild besteht ein wechselseitiger Zusammenhang. Die Ziele müssen im Einklang mit dem Leitbild stehen und messbar sein. Sie sind für einzelne Bereiche der Schule festzulegen oder für die erforderlichen Prozesse des Qualitätsmanagementsystems und, soweit erforderlich, für die Dienstleistungen und Bildungsgänge, um die Erfüllung der Anforderungen zu evaluieren. Die Ziele sollten immer nach dem Grundsatz SMART (spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminiert) formuliert sein.

Innerhalb der Schule müssen die Verantwortung und Befugnisse festgelegt und bekannt gemacht werden. Konkrete Zuständigkeiten sind personifiziert zu dokumentieren, dabei ist auch die Stellvertretung zu berücksichtigen. Die Verantwortungen und Befugnisse sind in einem Organigramm, Organisationsschaubild oder Stellenplan darzustellen. Die grafische Darstellung zeigt die Aufbauorganisation der Schule mit den Verantwortungen für die einzelnen Stellen. Detaillierte Festlegungen zu den Verantwortungen und Befugnissen der einzelnen Stellen bzw. Funktionen sind meist in Stellen-, Funktions- oder Prozessbeschreibungen dokumentiert. Der Umfang der Dokumentation hinsichtlich der Festlegung der Verantwortungen und Befugnisse hängt von der einzelnen Schule ab (Regenthal, 2009, S. 55).

3.3.5 Selbst- und Fremdevaluation

Selbstevaluation

Die von der DIN EN ISO 9001:2008 geforderte Managementbewertung hat den Charakter einer Selbstevaluation. Sie ist das Führungsinstrument der Schulleitung. Die Bewertung muss mindestens einmal pro Jahr erfolgen. Eine Aufzeichnung über die Selbstevaluation muss erstellt, aber nicht veröffentlicht werden. Sie muss für die Erteilung, Aufrechterhaltung und Erneuerung der Zertifizierung bei jedem Audit vorliegen. Das Ziel dieser Selbstevaluation ist es, die kontinuierliche Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems sicherzustellen. Die Selbstevaluation umfasst:

- Die Bewertung von Verbesserungsmöglichkeiten für die Schulentwicklung
- Den Änderungsbedarf für das Qualitätsmanagementsystem
- Die Verbesserungsmöglichkeiten und den Änderungsbedarf des dokumentierten Leitbildes und der Ziele.

Im Rahmen der Selbstevaluation kann auch eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell angewendet werden (Regenthal et al, 2009, S. 56).

Stockert (2012, S. 32) schreibt über die Selbstevaluation, dass diese der Schule Erkenntnisse liefern kann, die ihr darüber Aufschluss geben kann, inwieweit ihr die Bewältigung ihrer Aufgaben innerhalb des Spannungsverhältnisses gelingt. Konkret hat die Selbstevaluation der Schule das Ziel, dass man die gleichen Fehler nicht wiederholt. Selbstevaluation ist allerdings kein Selbstläufer. Sie gelingt nur, wenn drei Voraussetzungen erfüllt sind:

- Die Beteiligten akzeptieren eine „Veränderungsbedürftigkeit“. Diese kann beispielsweise zur Folge haben, dass lieb gewonnene Gewohnheiten, vorhandene Denkstrukturen und Handlungsmuster losgelassen werden müssen.
- Die Beteiligten sind bereit, um den bestehenden IST-Zustand zu verbessern und sich dem Risiko des Scheiterns auszusetzen.
- Die Beteiligten sind bereit, die Ergebnisse der Evaluation ernst zu nehmen und entsprechende Konsequenzen daraus zu ziehen.

Eine gute Selbstevaluation soll zudem auch wissenschaftlichen Gütekriterien genügen (Objektivität, Validität). Abgesehen von den Gütekriterien ist allerdings kein Konzept erforderlich, das wissenschaftliche Ansprüche erfüllt. Sie sollte vielmehr pragmatisch orientiert sein und konkrete Aspekte und Ziele der Schule im Blick haben. Im Gegensatz zur Fremdevaluation liegt die Verantwortung für die Planung, Durchführung und Nachbearbeitung der Selbstevaluation ausschliesslich bei der jeweiligen Schule.

Fremdevaluation

Bei der Fremdevaluation wird die Bewertung der schulischen Arbeit durch Dritte vorgenommen und wird mit einer entsprechenden Rückmeldung an die Schule abgeschlossen. Die Fremdevaluation dient dazu, dass man einen Blick von aussen auf die Qualität vor Ort hat, dass blinde Flecken erkannt werden und dass man sich der eigenen Qualität bewusst wird. Eine blosser Rückmeldung an die Schule reicht jedoch nicht aus, um auch eine qualitative Verbesserung zu erreichen. Dies kann erst geschehen, wenn die Ergebnisse der Evaluation durch

die Schule in konstruktiver Art und Weise aufgegriffen und sinnvolle Folgemaßnahmen daraus abgeleitet werden. Allerdings kommt es bei der Fremdevaluation nicht darauf an, Rückschlüsse auf die Leistungen einzelner Personen zu bilden, sondern die Schule als gesamtes System zu betrachten. Langfristig sollen durch Fremdevaluationen Impulse zur Steuerung des gesamten Bildungssystems gewonnen werden (Stockert, 2012, S. 33).

3.3.6 Management von Personal, Infrastruktur und Arbeitsbedingungen

Die Schule muss die erforderlichen Ressourcen ermitteln, zur Verfügung stellen und zweckmässig einsetzen, damit das Qualitätsmanagementsystem der Schule realisiert und ständige Schulentwicklung betrieben werden kann.

Das Personal beeinflusst direkt oder indirekt die Erfüllung der Anforderungen an die Bildungs-, Erziehungs- und Beratungsarbeit der Schule. Diese Feststellung erfordert, dass kompetentes Personal für die Durchführung der Prozesse des Qualitätsmanagementsystems eingesetzt wird. Die Kompetenz des Personals spiegelt sich in einer angemessenen Ausbildung, in einer zielgerichteten Weiterbildung, in persönlichen Fähigkeiten und in der gesammelten Erfahrung.

Zur Infrastruktur der Schule gehören u.a. das Gebäude, die zugehörigen Versorgungseinrichtungen, die erforderliche Ausrüstung für die Durchführung der Prozesse, Kommunikations- und Informationssysteme. Die notwendige Infrastruktur muss von der Schule ermittelt, bereitgestellt, gewartet und instand gestellt werden. Für die Wartung und Instandhaltung sollten entsprechende Wartungs- und Instandhaltungspläne vorhanden sein.

Die Arbeitsbedingungen umfassen sowohl die Ausstattung der Schule mit geeigneter Ausrüstung als auch die Umgebungsbedingungen wie Lärm, Temperatur, Feuchtigkeit und Beleuchtung in den einzelnen Räumen der Schule. Wie bei der Infrastruktur muss die Schule die Voraussetzungen für geeignete Arbeitsbedingungen schaffen (Regenthal, 2009, S. 61)

3.4 Qualitätsmanagement und Zertifizierung

Jede Schule hat die Möglichkeit, ihr Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001 zertifizieren zu lassen. Dafür sind verschiedene Voraussetzungen notwendig:

- Die Schule hat ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 aufgebaut.
- Die Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem enthält:
 - Eine dokumentierte Qualitätspolitik
 - Dokumentierte Qualitätsziele
 - Ein Qualitätsmanagementhandbuch
 - Die von der DIN EN ISO 9001 geforderten dokumentierten Verfahren und Aufzeichnungen
 - Die von der Schule als notwendig eingestuften Dokumente und Aufzeichnungen
- Das Qualitätsmanagementsystem wird in der Schule gelebt, d.h. die im Qualitätshandbuch dokumentierten Prozesse, Regelungen, Verfahren, Anweisungen etc. werden im

Schulbetrieb angewendet und hinsichtlich der Anforderungen der DIN EN ISO 9001 verstanden.

Die Zertifizierung besteht aus zwei wesentlichen Schritten: Im ersten Schritt wird geprüft, ob mit den Inhalten des Qualitätsmanagementhandbuchs alle Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 erfüllt werden. In einem zweiten Schritt wird auditiert, ob die im Qualitätsmanagementhandbuch festgelegten Massnahmen in der Schule auch praktisch umgesetzt werden. Nur dann ist in der Schule ein Qualitätsmanagementsystem in Übereinstimmung mit den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 implementiert.

Das Qualitätsmanagementsystem muss zum Zeitpunkt der Zertifizierung bereits umgesetzt, die entsprechenden Dokumente müssen verwendet und die zugehörigen Aufzeichnungen geführt werden, so dass ein gelebtes Qualitätsmanagementsystem erkennbar ist. Wie die Anforderungen erfüllt werden, liegt ausschliesslich im Ermessen der Schule. Die pädagogische, fachliche und betriebswirtschaftliche Entscheidungsfreiheit wird von der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems keinesfalls eingeschränkt.

Vor Beginn einer Zertifizierung wird ein Vertrag zwischen der Schule und der Zertifizierungsstelle geschlossen. Mit dem Vertrag erhält die Schule ein Dokument, in dem die Anforderungen an eine Zertifizierung festgelegt sind.

Das Auditprogramm umfasst über einen Zertifizierungszyklus von 36 Monaten ein zweistufiges Erstaudit, Überwachungsaudits im ersten und zweiten Jahr und ein Rezertifizierungsaudit vor Ablauf der Zertifizierung (Regentahl, 2009, S. 86)

4 Implementierung eines Qualitätsmanagementsystem am Beispiel des Bildungszentrum Emme

Durch die Zusammenführung der Berufsfachschule Emmental, der kaufmännischen Berufsschule Emmental und der Gartenbauschule Oeschberg mitsamt all ihren Unterabteilungen ist eine Bildungsinstitution mit rund 250 Mitarbeitenden und über 2600 Lernende und Studierende entstanden. In erster Linie gilt es für die Schulleitung, die verschiedenen Abteilungen und Kulturen zusammenzuführen, um so die Grösse dieser Bildungsinstitution als Stärke auf dem Markt ausspielen zu können. Dabei kann ein funktionierendes Qualitätssystem als Führungsinstrument mithelfen.

Für die Implementierung eines neuen Qualitätssystems kommt erschwerend hinzu, dass das bzemme eine heterogene Bildungsinstitution mit verschiedenen Anspruchsgruppen, vor allem aber auch mit 6 verschiedenen Standorten, ist. Das Qualitätsmanagementsystem soll so aufgebaut werden, dass eine Zertifizierung in einem späteren Zeitpunkt möglich ist.

Es soll ein möglichst einfaches, schlankes und einheitliches Qualitätssicherungssystem angestrebt werden. Den besonderen Ansprüchen der verschiedenen Abteilungen und Standorten soll dabei Rechnung getragen werden. Abteilungsspezifische Dokumente oder Abläufe sollen nach Rücksprache mit dem Qualitätsteam und nach dem Entscheid des Qualitätsverantwortlichen (Direktor des bzemme) möglich sein. Es soll aber bewusst vermieden werden, dass jede Abteilung ihr eigenes System aufbaut.

4.1 Definition von Qualität und Qualitätssicherung am bzemme

Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Bedürfnisse beziehen. (Definition Qualität nach ISO). Oder anders ausgedrückt: Qualität ist die Übereinstimmung zwischen den festgelegten Forderungen einer Betrachtungseinheit.

Entscheidend für die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung ist nicht der Preis oder die Qualität der verwendeten Materialien. Entscheidend ist, dass die gestellten Anforderungen an das Produkt erfüllt werden. Dabei müssen sowohl die objektiv messbaren Eigenschaften und Vorgaben des Produzenten als auch die subjektiven Erwartungen der Kunden erfüllt werden. Der Begriff Qualität kann somit für alle Arten von Produkten und Dienstleistungen verwendet werden.

Wie aber lässt sich Qualität in einer Bildungsinstitution und vor allem wie lässt sie sich im Unterrichtsbereich messen? Die Schwierigkeit beim Aufbau und bei der Implementierung eines Qualitätssystems, das nachhaltig zur Verbesserung der Unterrichtsqualität beiträgt, ist dementsprechend anspruchsvoll. Organisatorische Abläufe in der Schulverwaltung sind einfacher in ein Qualitätsmanagementsystem zu integrieren, als schwer messbare persönliche Eigenschaften, die es jemandem ermöglichen, harmonisch und trotzdem effektiv mit anderen Menschen und dazu noch mit meist Jugendlichen, die sich in einer doch eher anspruchsvollen Phase ihres Lebens befinden, zu integrieren.

Mit einem belegbaren Qualitätsmanagementsystem legt das bzemme den Grundstein für eine permanente Verbesserung seiner Arbeitsprozesse.

Im zunehmenden Wettbewerb werden Systemzertifizierungen immer öfter zu entscheidenden Faktoren. Anerkannte Prüfzeichen gelten als Gradmesser für Qualität und Sicherheit von Produkten und Dienstleistungen: sie machen Qualität „sichtbar“. Schulen und Bildungsinstitutionen sehen sich zunehmend im Wettbewerb, sei es auch nur gegenüber benachbarten Schulstandorten.

Ziel der Qualitätssicherung ist es, die Einhaltung der gesetzten Anforderungen an die Dienstleistung oder das Produkt zu gewährleisten. Qualitätssicherung umfasst alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein hinreichendes Vertrauen zu schaffen, dass eine Dienstleistung die festgelegten Qualitätsanforderungen erfüllen wird.

Die Qualitätssicherung hat somit sicherzustellen, dass:

- die erbrachten Dienstleistungen den gegebenen Versprechungen oder den mit den Kunden vereinbarten Anforderungen entsprechen.
- die definierte Qualität erreicht wird, ohne dass der Institution zusätzliche (nicht kalkulierte) Kosten entstehen.
- die gültigen Gesetze und Normen, insbesondere in Bezug auf die Vorgaben und die Leistungserbringung, eingehalten werden.

Ein Qualitätsmanagementsystem ist somit auch ein Führungsinstrument, das die notwendigen Werkzeuge zum Erreichen dieser Ziele zur Verfügung stellt. Welches der zahlreichen Modelle wie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben, zum Einsatz kommt, ist zweitrangig. Viel wichtiger ist es, dass das angewendete Modell, im Fall des bzemme die DIN EN ISO 9001:2008, konsequent gelebt und umgesetzt wird.

4.1.1 Gesetzliche Grundlagen

Die gesetzlichen Grundlagen auf Bundes- und Kantonsebene bezüglich Qualitätssicherung sind oberflächlich gehalten. Das SBFI schreibt in einem Positionspapier Qualitätsverantwortlichkeiten in der Berufsbildung: „Die Qualitätsentwicklung ist Sache aller Anbieter von Berufsbildung. Die Qualitätsentwicklung umfasst neben der Massnahmenplanung und –umsetzung auch die Überprüfung der Ergebnisse und entsprechende Anpassungen. Die zu verwendenden Methoden können nur öffentlich-rechtlichen Anbietern vorgeschrieben werden. Im Rahmen der Aufsicht sind die Kantone resp. der Bund für die Qualität der ihnen übertragenen Gebiete zuständig“.

Über die Qualität und die Qualitätsentwicklung sind in den folgenden Artikeln in der Bundes- und kantonalen Gesetzgebung etwas festgehalten:

Art. 8 BBG Qualitätsentwicklung

¹ Die Anbieter von Berufsbildung stellen die Qualitätsentwicklung sicher.

² Der Bund fördert die Qualitätsentwicklung, stellt Qualitätsstandards auf und überwacht deren Einhaltung.

Art 24 BBG

¹ Die Kantone sorgen für die Aufsicht über die Berufsbildung

³ Gegenstand der Aufsicht sind darüber hinaus insbesondere:

^b die Qualität der schulischen Bildung

Art. 43 BBG Weiterbildung

Die Weiterbildung von Berufsverantwortlichen ist Gegenstand der Massnahmen zur Qualitätsentwicklung nach Art. 8 BBG.

Art 3 BBV Qualitätsentwicklung

¹ Das SBFI erstellt eine Liste mit Methoden zur Qualitätsentwicklung in den einzelnen Bereichen der Berufsbildung. Diese Liste wird periodisch überprüft.

² Die Anbieter der Berufsbildung können unter den in der Liste aufgeführten Methoden zur Qualitätsentwicklung frei wählen. Die Kantone können für öffentlich-rechtliche Anbieter eine Methode vorschreiben.

³ Die vom SBFI aufgestellten Qualitätsstandards genügen aktuellen Anforderungen und tragen den Bedürfnissen der unterschiedlichen Angebote Rechnung.

Art. 36 BerG

Die zuständige Stelle der Erziehungsdirektion schliesst mit den Anbietern Leistungsvereinbarungen oder Leistungsverträge ab.

Art. 37 BerG

¹ Die Leistungsvereinbarungen und Leistungsverträge regeln die zu erbringenden Leistungsangebote, die damit verbundenen Qualitätsvorgaben, Standards und finanziellen Mittel sowie deren Verantwortlichkeiten.

Art. 38 BerV

Schulreglement

¹ Die Schulleitung erlässt ein Schulreglement. Dieses regelt insbesondere

^h das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung

Art. 100 BerV

Massnahmen zur qualitativen Entwicklung der Weiterbildung

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt ergreift Massnahmen zur qualitativen Entwicklung der Weiterbildung, insbesondere

^a durch Förderung der Ausbildung von Personen, die in der Weiterbildung tätig sind,

^b durch die Einführung von einheitlichen Qualitätssystemen und durch Vorgabe von Qualitätskriterien

Art. 115 BerV

Die Leistungsvereinbarungen und Leistungsverträge enthalten folgende Angaben:

^k minimale Standards zur Qualität und Evaluation

Art. 9 BerDV

Aufgaben der Schulleitung

Die Schulleitung

^f sorgt für die Schul- und Qualitätsentwicklung nach den kantonalen Vorgaben

Die wichtigsten Dokumente für das bzemme sind die Leistungsvereinbarung mit dem MBA, worin in Anhang 2 die Leistungs- und Produkteziele definiert sind, und das Schulreglement.

4.1.2 Projektauftrag Qualitätsmanagement

Im Projektauftrag sind die Projektorganisation, der Projektinhalt und die Ressourcen definiert. Projektorganisation: Die Schulleitung hat einen Qualitätsleiter für das bzemme bestimmt. Er ist auch der Projektleiter für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems am bzemme. Er wird durch zwei weitere Personen unterstützt. Jedes Mitglied der Q-Gruppe gehörte vor der Fusion einer anderen Institution an. Somit ist gewährleistet, dass die vorhandenen Erfahrungen der einzelnen Fusionspartner in das neue Qualitätsmanagementsystem einfließen werden. Der Qualitätsverantwortliche ist der Direktor des bzemme.

Der Auftrag lautet: „Das bzemme verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, welches die Qualitätsentwicklung des Unterrichts und einen reibungslosen Ablauf der Prozesse sicherstellt. Das Q-System ist schlank, praxisorientiert und anpassungsfähig“. Als Randbedingungen oder Auflagen wurde definiert:

- Das Qualitätsmanagementsystem ist flexibel an veränderte Bedürfnisse anpassbar.
- Es erfüllt die Rahmenbedingungen des Kantons an ein Qualitätsmanagementsystem für Schulen der Sek II.
- Das Qualitätsmanagementsystem ist durch das Kollegium akzeptiert und wird gelebt.
- Das Qualitätsmanagementsystem erleichtert die Zusammenarbeit.

Für die Arbeitsgruppe wurden folgende Ressourcen zur Verfügung gestellt: Die Projektleitung hat 4 Wochenlektionen und die beiden Arbeitsgruppenmitglieder je 2 Wochenlektionen Entlastung, insgesamt 8 Wochenlektionen. Rechnet man diese in Arbeitszeit um, so stehen pro Jahr rund 600 Arbeitsstunden zur Verfügung.

Der Qualitätsleiter absolviert eine Weiterbildung für diese Funktion (Dipl. Qualitätsleiter NDS).

4.2 Aufbau eines Qualitätshandbuches für das bzemme

Für das bzemme wird ein neues Qualitätskonzept erstellt. Dabei wird darauf geachtet, dass das Hauptaugenmerk auf die Kompatibilität zu einem bestehenden Qualitätskonzept gegeben ist. Ein Herauspicken einzelner Prozesse aus den heute bestehenden verschiedenen Systemen dürfte sich nicht als zielführend herausstellen, so dass es Sinn macht, das Qualitätsmanagementsystem komplett neu aufzubauen, dabei aber auf die bestehenden Dokumente und bewährten Abläufe zurückzugreifen und dies in das neue Konzept einzubauen. Für die Abteilungen soll aber nach Rücksprache mit dem Qualitätsteam und nach dem Entscheid des Qualitätsverantwortlichen eine individuelle Ergänzung/Abweichung möglich sein, so dass beispielsweise Urlaubsgesuche wie bisher verschieden gehandhabt werden können.

Ziel und Zweck des Qualitätsmanagementsystems am bzemme muss das ständige Streben nach Optimierung und Verbesserung sein. Dabei müssen getroffene Massnahmen und Veränderungen nicht immer einschneidend sein. Wichtig ist Kontinuität bei den Verbesserungsprozessen. Dies braucht die Bereitschaft aller Beteiligten, daran aktiv mitzuarbeiten.

Qualitätsansprüche

Das bzemme legt Normen und Werte fest, nach denen es sich beurteilen, oder intern und extern evaluieren lassen will. Abgestützt auf die Vorgaben, das Leitbild und das Schulreglement werden Qualitätsansprüche (SOLL) definiert. Bei der Prozessüberprüfung wird der Zielerreichungsgrad (IST) erfasst und daraus werden Massnahmen abgeleitet, die schlussendlich zur Weiterentwicklung der gesamten Institution beitragen. Das bzemme versteht sich als Gemeinschaft, die lern- und entwicklungsfähig ist. Der Soll-Ist-Vergleich findet in regelmässigen Abständen statt. Daraus werden die Verbesserungsprozesse abgeleitet und in Angriff genommen. Zu den Elementen der Überprüfung und Verbesserung gehören:

- Interne und externe Audits
- Befragungen
- Umgang mit Rückmeldungen/Beanstandungen
- Verbesserungsprozesse für Abläufe
- Regelmässige Systembewertung

Geltungsbereich

Das Qualitätssystem gilt für das gesamte Bildungszentrum Emme an allen Standorten. Dabei soll es den Abteilungen freigestellt sein, ob sie nur die definierten Mindeststandards umsetzen, oder ob sie in einzelnen Teilbereichen allenfalls weiter gehen wollen. Als Mindeststandards gelten das Qualitätshandbuch und die sinngemäss geltenden Dokumente und Prozesse.

Aufgaben und Kompetenzen

Der Qualitätsleiter entwickelt zusammen mit dem Qualitätsteam das Qualitätshandbuch und ein Grundgerüst an Richtlinien und Verfahrensanweisungen. Für einzelne Prozesse zeichnen die entsprechenden Abteilungen verantwortlich. Die entsprechenden Abteilungen entwickeln ihre Prozesse soweit wie notwendig selber. Damit soll vermieden werden, dass praxisfremde Prozesse implementiert werden, die dann nicht so umgesetzt werden, wie vorgesehen und dadurch nicht zur Qualitätssteigerung beitragen. Konkret kann es nicht sein, dass das Qualitätsteam z.B. der Verwaltung vorschreibt, wie etwas zu tun sei. Bei der Entwicklung des Qualitätshandbuchs soll der Grundsatz gelten: „Mache Betroffene zu Beteiligten“. Bevor Dokumente und Abläufe in Kraft gesetzt werden, ist jedoch immer der Qualitätsleiter miteinzubeziehen. Der Entscheid für die Inkraftsetzung liegt beim Qualitätsverantwortlichen. Für einfache Änderungen oder Ergänzungen hat der Qualitätsleiter die Entscheidungskompetenz.

Aufbau

Das Qualitätskonzept besteht aus drei Stufen. Die erste Stufe umfasst das Qualitätshandbuch, das für die Gültigkeit von der Schulleitung verabschiedet werden muss und dann seine Gültigkeit für längere Zeit behält. Die zweite Stufe umfasst Richtlinien und/oder Verfahrensanweisungen wo geregelt ist, wie etwas gemacht wird. Die Dokumente der dritten Stufe unterstützen schlussendlich die „Anwender“.

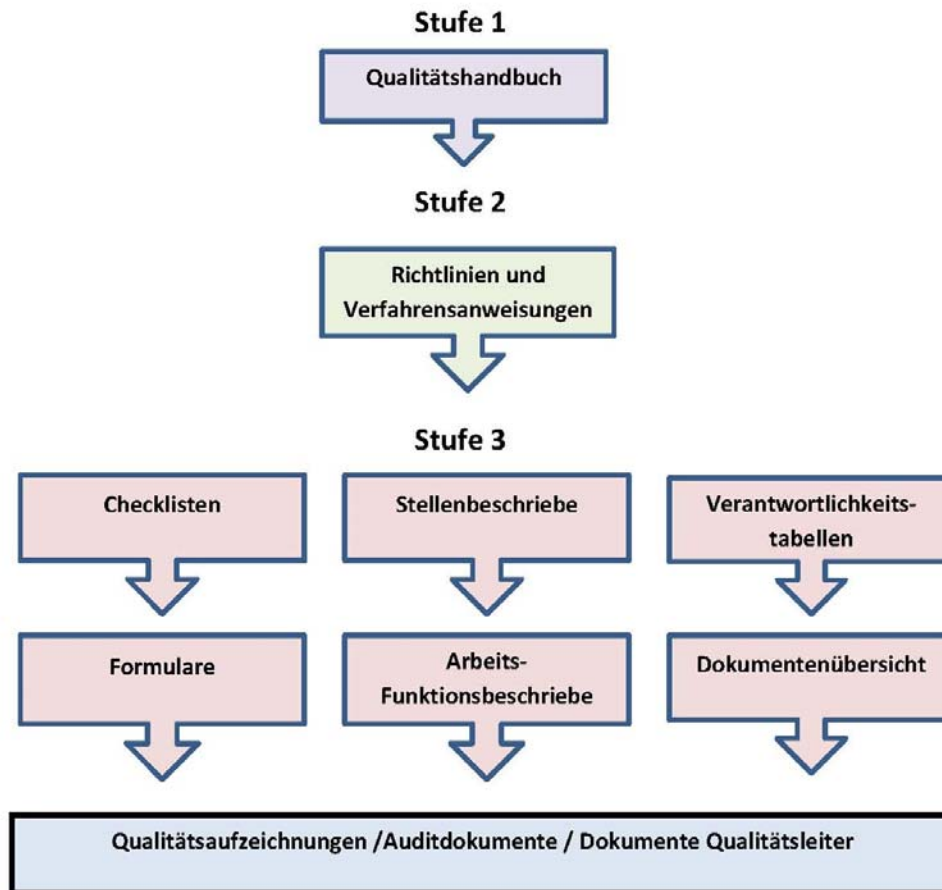


Abbildung 23: Stufenmodell des Qualitätsmanagementsystems des bzemme

4.2.1 Stufe 1: Qualitätshandbuch

Das Qualitätshandbuch bildet als oberstes Dokument den Rahmen und definiert die Qualitätspolitik des bzemme. Es hat folgende Kapitel:

- Einleitung
- Schulführungsgrundsätze und –politik
 - Zusammenarbeit
 - Organisation und Verantwortung
 - Partnerschaft
 - Kommunikation
 - Zielsetzungen für die interne Kommunikation
 - Zielsetzungen für die externe Kommunikation
- Qualitätspolitik
 - Qualitätsmanagementsystem
 - Unterrichtsqualität
- Benutzerhinweise
 - Prozessorientiertes Qualitätshandbuch
 - Führungsprozesse

- Leistungserbringungsprozesse
- Unterstützungsprozesse
 - Geltungsbereich
 - Verwendete Begriffe und Abkürzungen
 - Dokumentenmanagement
 - Pflichten des Benutzers
 - Inkraftsetzung

Die Gliederung der Prozesslandschaft in die drei Hauptprozesse Führung, Leistungserbringung und Unterstützung sieht wie folgt aus:

Führungsprozesse	Leitung	
1	1.1	Führung
	1.2	Finanzen
	1.3	Personal
	1.4	Kommunikation
	1.5	Marketing
	1.6	Qualitätssicherung

Leistungserbringungsprozesse	Aus- und Weiterbildung	
2	2.1	Brückenangebote
	2.2	Gartenbauschule Oeschberg
	2.3	Abteilung Kaufleute /Detailhandel
	2.4	Abteilung Grundbildung D/B/T & H/M
	2.5	Abteilung Weiterbildung & Kurse

Unterstützungsprozesse		
3	3.1	Verwaltung
	3.2	Sicherheit
	3.3	Beschaffung / Unterhalt

Tabelle 6: Prozessstruktur des bzemme

Wie in Abbildung 19 aufgezeigt kann die Prozessstruktur mit zusätzlichen Teil- und Nebenprozessen ergänzt werden.

4.2.2 Stufe 2: Richtlinien und Verfahrensanweisungen

Die Richtlinien und Verfahrensanweisungen enthalten konkrete Beschreibungen von Abläufen und dienen somit auch einem Know-how-Speicher. Sie sollen allfälligen Unsicherheiten entgegen wirken. Richtlinien gelten entweder für das gesamte bzemme oder nur in definierten Bereichen. Sie werden in einem Richtlinienordner zusammengeführt, der die gleiche Kapitelstruktur wie die Prozessübersicht des Qualitätshandbuches hat. Die Abteilungsleitungen implementieren die Richtlinien durch Bekanntgabe oder Schulung an ihre Mitarbeitenden.

Richtlinie	Version 01 Gültig ab 01.01.2016	RL - 000
	Verteiler:	
Verfahrensweisung	Version 01 Gültig ab 01.01.2016	VA - 000
	Verteiler:	

Abbildung 24: Richtlinien und Verfahrensweisungen am bzemme

Die Richtlinien unterscheiden sich von den Dokumenten der dritten Stufe durch ein anderes Erscheinungsbild. In den Richtlinien werden beispielsweise kritische Kontrollpunkte definiert, zusätzlich geltende Unterlagen aufgeführt und verbindliche Standards gesetzt. Auf der Titelseite ist aufgeführt, für wen und für welchen Bereich die Richtlinie gültig ist.

4.2.3 Stufe 3: Dokumente

Mit den Dokumenten der dritten Stufe werden die spezifischen Abläufe in den Abteilungen oder einer zentralen Funktion beschrieben und die Verantwortung zugeteilt. Sämtliche Dokumente der dritten Stufe stehen den Benutzern als elektronische Version, die auch ausgedruckt und von Hand ausgefüllt werden kann, zur Verfügung.

Folgende Dokumente der 3. Stufe sind definiert:

Checkliste	Version 01 Gültig ab 01.01.2016	C - 000

Die Checkliste beschreibt einen Arbeitsablauf oder hält wichtige Informationen fest. Dient auch als Gebrauchsanweisung für Geräte (z.B. Einführung von neuen Mitarbeitenden, Wartung von Beamer).

Formular	Version 01 Gültig ab 01.01.2016	F - 000

Das Formular hält wichtige Punkte fest oder dient als Beleg (z.B. Spesenformular, Stellvertretungsformular, etc.).

Stellenbeschreibung	S - 000
	Version 01 Gültig ab 01.01.2016

Aufgabenbeschreibung	A - 000
	Version 01 Gültig ab 01.01.2016

Die Aufgabenbeschreibung ordnet einer bestimmten Funktion die Aufgaben zu und dient als Pflichtenheft (z.B. Klassenlehrerfunktion, Fachgruppenleiter).

Verantwortlichkeitstabelle	V - 000
	Version 01 Gültig ab 01.01.2016

Die Verantwortlichkeitstabelle ordnet einer oder mehreren Stellen die Verantwortung für wichtige Tätigkeiten zu.

Dokumentenübersicht	D - 000
	Version 01 Gültig ab 01.01.2016

Die Dokumentenübersicht führt alle Dokumente eines Prozesses auf.

Abbildung 25: Dokumentenstruktur der dritten Stufe

4.2.4 Dokumentenmanagement

Die Richtlinien und das Qualitätshandbuch werden vom Qualitätsteam erstellt und durch den Qualitätsverantwortlichen in Kraft gesetzt. Es erfolgt eine nachweisliche Verteilung an die Empfänger. Sämtliche gültigen Dokumente werden durch das Qualitätsmanagement in einer zentralen Dokumentenübersicht aufgeführt, die laufend dem aktuellen Stand angepasst wird. Im Qualitätshandbuch und in den Richtlinien können Querverweise auf bestehende Dokumente gemacht werden. Das Qualitätshandbuch enthält aber keine vollständige Liste der

Richtlinien. Durch dieses Verfahren soll verhindert werden, dass jedes Dokument eine Änderung des Qualitätshandbuches nach sich zieht. Ergänzungen und Änderungen an Dokumenten der dritten Stufe werden von den jeweiligen Anwendern beantragt.

Dokumente, die nicht unmittelbar etwas zu Arbeitsabläufen beitragen, werden in einer separaten Gruppe zusammengefasst, so z.B. Dokumente des Qualitätsleiters, Ergebnisse / Berichte aus Audits, erfolgte Verbesserungsvorschläge und weitere Dokumente zum Qualitätssystem.

Sämtliche Dokumente des Qualitätsmanagements sind elektronisch im Intranet auf der Webseite www.bzemme.ch abrufbar. Es wird darauf geachtet, dass die am häufigsten benutzten Dokumente wie z.B. Formulare für Spesenabrechnungen, Organisation von Stellvertretungen usw. schnell auffindbar sind und nicht lange gesucht werden müssen. Auf jedem Dokument sind Querverweise zu finden, welche auf andere Dokumente hinweisen und wo sie zu finden sind.

4.2.5 Jahresplanung Qualitätsteam 2015

Januar	<ul style="list-style-type: none"> • Abgabe Entwurf Qualitätskonzept
Februar	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Kernprozesse und unterstützende Prozesse • Sitzungstermine mit den verschiedenen Interessengruppen • Erstellen der jährlichen Umfrage für die Abschlussklassen • Erstellen Entwurf Qualitätshandbuch – 1. Vernehmlassung
März	<ul style="list-style-type: none"> • Umfrage Abschlussklassen Abteilungen DBT /H&M • Erstellen / Ergänzen Dokumente der 2. Stufe
April	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung Befragung und Feedback / Massnahmen • Erstellen der Dokumente der dritten Stufe
Mai	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen der Dokumente der dritten Stufe • Lernendenbefragung Brückenangebote • Umfrage Abschlussklassen Abteilungen KV/DH und GSO
Juni	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheid eduQua-Zertifizierung höhere Berufsbildung/Weiterbildung • Kundenbefragung Mensa Burgdorf/Langnau/Koppigen

	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen der Dokument für die eduQua-Re-Zertifizierung • Konzepte für die Vorstellung am Kollegiumstag im August vorbereiten
Juli	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen der Dokumente der dritten Stufe
August	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung Qualitätskonzept am jährlichen Schulanlass vom 7.8.2015, sammeln von Feedbacks und Anregungen
September	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigstellen Qualitätshandbuch • Fertigstellen der Dokumente der 2. und 3. Stufe
Oktober	<ul style="list-style-type: none"> • Vernehmlassung Qualitätsverantwortlichen / Schulleitung • Zertifizierung eduQua
November	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung Qualitätsmanagementsystem am bzemme • Reporting/Controllinggespräch mit dem MBA (17.11.2015)
Dezember	<ul style="list-style-type: none"> • Auditplanung für das Jahr 2016

Tabelle 7: Jahresplanung Qualitätsteam 2015

5 Literaturverzeichnis

- Bea F.X., Göbel E. (2006). *Organisation* (3. Aufl.) Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Broekmate L. (2014) in Paulic R. (Hrsg.) *Verwaltungsmanagement und Organisation* (3. Aufl.) Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaften
- Brugger-Gebhardt S. (2014) *Die DIN EN ISO 9001 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen*. Springer Gabler Wiesbaden
- Capaul R., Seitz H. (2011). *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Aufl.) Bern: Haupt
- Cassel M., (2007) *ISO 9001 Qualitätsmanagement prozessorientiert umsetzen*, München: Hanser
- Grossmann R., Mayer K. (Hrsg.) (2011) *Organisationsentwicklung konkret 14 Fallbeispiele für betriebliche Veränderungsprozesse* Berlin: VS Verlag.
- Grossmann R., Lobnig H., Scala K., (2007) *Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen* München: Juventa
- Gourmelon A., Mross M., Seidel S. (2011) *Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern, Strukturen schaffen, Prozesse gestalten*. München: Rehm
- Haldemann T., Heike M., Bachmann M. (2011) *Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. Erfahrungen und Empfehlungen für das strategische Public Management*. Bern: Haupt
- Kaplan Robert S., Norton David P. (1997) *Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen*. Aus dem Amerikanischen von Peter Horvath, Beatrix Kuhn-Würfel und Claudia Vogelhuber. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kirchler E. (Hrsg) (2008) *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.) Wien: facultas wuv UTB
- Landwehr N., Steiner P. (2008) *Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Steuerung des Qualitätsmanagement durch die Schulleitung* (3. Aufl.) Bern: hep
- Landwehr N., Steiner P., (2008) *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Konzepte Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems* Bern: hep
- Regenthal G., Nelke P., Hass U., Georges D. (2009) *Schule zertifizieren. Systematisches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001*. Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln
- Schein E. H., (2010) *Organisationskultur* (3. Aufl.) Bergisch Gladbach: EHP
- Schratz M., Ilby M., Radnitzky E. (2011) *Qualitätsentwicklung, Verfahren, Methoden, Instrumente* Weinheim und Basel: Beltz
- Sommerhoff B., Kamiske G. (Hrsg.) (2013) *EFQM zur Organisationsentwicklung* München: Hanser
- Steinmann H., Schreyögg G., Koch J. (2013) *Management Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (7. Aufl.) Wiesbaden: Springer Gabler

- Thom N. & Ritz A. (2007). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Thom N., Wenger A. P. (2010) *Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung* Wiesbaden: Gabler
- Zink K. J., (2004) *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM als Excellence Modell und seine Umsetzung* (2. Aufl.) München: Hanser

Veröffentlichungen und Gesetze

- Ackermann G. (2010) *Qualitätsmanagement und Controlling, CAS Führen in Non-Profitorganisationen*, Curriculum 22/2010, Fachhochschule Nordwestschweiz
- Charta Qualitätsentwicklung Berufsbildung Schweiz (2012): *Qualität leben. Qualitätsentwicklung in der Berufsbildung*
- Fend H. (1996) *Schulkultur und Schulqualität. Die Institutionalisierung von Lehren und Lernen. Beiträge zu einer Theorie der Schule*. Zeitschrift für Pädagogik, 34. Beiheft, 85-97
- Kalinger H., Prorok T., Tropper-Malz B. *CAF 2013. Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung mit dem Common Assessment Framework*, (1. Neuauflage) Wien: KDZ, Zentrum für Veraltungsforschung
- Kocher K. (2012) *eduQua Handbuch. Information über das Verfahren. Anleitung zur Zertifizierung*. Eigenverlag eduQua
- Ninck T. (2015) *Auf dem Weg zur Exzellenz in der kantonalen Verwaltung. Konzeption für ein Qualitätsmodell im Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern (MBA)* Zertifikatarbeit eingereicht der Universität Bern
- Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) *Bewertungskatalog für Fachhochschulen. Ein wirkungsvolles Qualitätsdiagnoseinstrument*. 4. Auflage Oktober 2010
- SAQ (Swiss Association for Quality, 2012) *EFQM Excellence Modell 2013, Exzellente Organisation erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen*.
- BBG: Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz)
- BBV: Verordnung vom 19. November 2003 über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung)
- BerG: Gesetz vom 14. Juni 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
- BerV: Verordnung vom 9. November 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
- BerDV: Direktionsverordnung vom 6. April 2006 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung

6 Anhang

Anhang 1: Führungshandbuch bzemme

Qualitäts- und Schulführungspolitik

1. Einleitung

Im Aus- und Weiterbildungswesen wie auch in öffentlichen Dienstleistungsunternehmen ist die Qualität und deren institutionalisierte Überprüfung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Ziel und Zweck des Qualitätsmanagementsystems am Bildungszentrum Emme (bzemme) ist das stetige Streben nach Optimierung und Verbesserung. Die Einführung dieses Q-Handbuches sichert bestehende gute Qualitäten, generiert Entwicklung und macht unsere Schule nach innen und aussen transparent, aktuell und attraktiv.

Das Qualitätsmanagementsystem soll das bzemme stärken und Normen und Werte festlegen, nach denen es sich beurteilen, intern oder extern evaluieren lässt. Abgestützt auf die Vorgaben, das Leitbild und das Schulreglement werden Qualitätsansprüche definiert. Bei der Prozessüberprüfung wird der Zielerreichungsgrad erfasst und daraus werden Massnahmen abgeleitet, die zur Weiterentwicklung der gesamten Institution beitragen. Das bzemme versteht sich als Gemeinschaft, die lern- und entwicklungsfähig ist. Es soll eine Schul- und Unternehmensstruktur entstehen, die den lernenden Menschen und dessen Ziele in den Mittelpunkt stellt.

Folgende Ziele, Erwartungen und Chancen streben wir mit diesem Q-Management an:

- ✓ Kundenorientierte Schulführung auf allen Ausbildungsstufen
- ✓ Steigerung der Schul-, Produkte- und Dienstleistungsqualität
- ✓ Verbesserung der Effizienz und der Transparenz
- ✓ Strukturierung und Optimierung der Schulabläufe
- ✓ Stärkung des Vertrauens, der Akzeptanz und der Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen
- ✓ Basis für ständige zielorientierte Verbesserung
- ✓ Motivierte, initiative Mitarbeitende

Lehrpersonen, Berufsbildner, Mitarbeitende an der Front und im Back-Office und die Schulleitung tragen eine hohe Eigenverantwortung, die in individuellen Stellenbeschreibungen festgelegt ist. Unser Handeln ist stets professionell und durch Teambewusstsein geprägt, gepaart mit einem überdurchschnittlichen persönlichen Engagement.

Das vorliegende Handbuch macht uns die Qualitätskultur bewusst und transparent. Qualitätsbewusstes Handeln prägt unser tägliches Handeln. Wir setzen mit unserer Arbeit alles daran, eine möglichst hohe Qualität zu bieten. Sie wird an unserem Bildungszentrum gelebt und kontinuierlich verbessert. Uns genügt es nicht, nur gut zu sein, sondern wir wollen **das** Bildungszentrum im Emmental sein.

2. Unsere Schulführungsgrundsätze

Leitlinie der Tätigkeiten des bzemme bilden die gesetzlichen Grundlagen von Bund und Kanton. Die erforderliche Umsetzung in den Brückenangeboten, der Grundbildung sowie in der Weiterbildung ist unser Primärauftrag. Innerhalb des eigenen Spielraumes legen wir die Qua-

litätsgrundsätze in den Beziehungen zu unseren Lernenden fest. Die Erfüllung unserer Aufträge setzt konstruktive Zusammenarbeit innerhalb des ganzen bzemme-Teams und mit den vorgesetzten Stellen voraus.

Ziel unserer Qualitätspolitik ist die optimale Nutzung und Förderung der Kompetenzen unserer Mitarbeitenden sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen zugunsten unserer Kunden. Hoch motivierte und bestens qualifizierte Lehrpersonen sind die wichtigsten Voraussetzungen, um bei unserer Arbeit gute Leistungen und persönliche Genugtuung zu erreichen.

2.1. Unsere Schulführungspolitik

2.1.1. Zusammenarbeit

Unsere Ziele sind nur zu erreichen, wenn alle Beteiligten – Schulleitung, Lehrende, Lernende und Mitarbeitende - sich gegenseitig achten, schätzen und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Gegenseitige Achtung und Wertschätzung sowie Vertrauen zueinander sind Werte, die in der täglichen Zusammenarbeit und im Alltag aktiv gepflegt werden müssen. Sie sind Voraussetzungen, damit qualitativ gute Arbeit geleistet wird.

2.1.2. Organisation und Verantwortung

Die Organisation und der Umgang zwischen Schulleitung und den Mitarbeitenden erlauben eine einfache, unkomplizierte und zweckdienliche Organisation. Um effizient arbeiten zu können, weisen wir, wenn immer möglich, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen einzelnen Mitarbeitenden zu. Die Abläufe sowie Verantwortlichkeiten werden regelmässig überprüft. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Schulleitung.

2.1.3. Partnerschaft

Das bzemme pflegt einen engen Kontakt zu verschiedenen Partnern, die in der Bildung tätig sind. Dies sind z.B. die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) unserer auszubildenden Berufe, die QV- und ÜK-Verantwortlichen der OdA's und verschiedene Bildungskommissionen der einzelnen Berufe. Wir engagieren uns wenn immer möglich in verschiedenen Gremien, die sich mit Berufsbildungsfragen befassen.

2.1.4. Kommunikation

Das bzemme verfolgt in der Kommunikation folgende Ziele:

- Das bzemme soll in der Öffentlichkeit als das Bildungszentrum für die Berufsbildung im Emmental wahrgenommen werden.
- Die Zielgruppen fühlen sich entsprechend ihren Bedürfnissen informiert.
- Die Mitarbeitenden des bzemme fühlen sich stufengerecht informiert.
- In Krisensituationen stellt das Krisenkommunikationskonzept (KIK) die nötigen Hilfsmittel für eine rasche, transparente und der Situation angepasste Information bereit.

Das bzemme nutzt eine breite Palette von Informationskanälen und informiert transparent, zielgruppenorientiert und zeitgerecht. Wir kommunizieren sachlich über Ereignisse, Entscheide und Prozesse und wahren nach Möglichkeit den Grundsatz, zuerst intern zu informieren. Mit direkt Betroffenen kommunizieren wir zuerst. Alle Mitglieder einer Zielgruppe sind gleich zu behandeln. Der Persönlichkeits- und Datenschutz stehen grundsätzlich über dem Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit und der Mitarbeitenden.

Zielsetzungen für die interne Kommunikation:

- Schulleitung, Schuladministration und alle Mitarbeitenden stellen sicher, dass alle am bzemme angestellten Personen laufend auf dem erforderlichen Wissensstand sind. Alle Mitarbeitende verfügen über die notwendigen Informationen, damit sie ihre Aufgaben sach- und termingerecht erfüllen können.

- Alle Beteiligten arbeiten darauf hin, dass die Kommunikation von Offenheit und Achtung geprägt ist, und dass Rückmeldungen so rasch wie möglich erfolgen.
- Das „Bring-Prinzip“ gilt für folgende Informationen:
 - Schulleitung/Schulverwaltung:
 - Administratives zum Unterricht (Stundenpläne, Belegungspläne, etc.)
 - Schuladministration
 - Personeller Bereich (Pensen, Anstellungsverfügungen, MAG, etc.)
 - Organisatorische Belange
 - Schulführungsziele
 - Qualitätsleiter
 - Änderungen im Schulführungshandbuch
 - Lehrpersonen/übrige Mitarbeitende
 - Informationen über Unregelmässigkeiten und Planabweichungen im Unterricht
- Das „Hol-Prinzip“ gilt:
 - Für die zur Auftragserfüllung notwendigen und unter dem „Bring-Prinzip“ nicht erwähnten Bereiche.
 - Alle wichtigen Informationen sind im Intranet auf der Homepage www.bzemme.ch abrufbar

Zielsetzungen für die externe Kommunikation:

Wir wollen die Öffentlichkeit, insbesondere sämtliche an der Aus- und Weiterbildung des bzemme interessierten und beteiligten Institutionen und Personen, über die Tätigkeit unserer Schule informieren. Die/der DirektorIn des bzemme übernimmt die Funktion als Medienverantwortliche/r der Schule. Sie/er trägt die Verantwortung für alle Informationen in Medien und auf der Website. Berichte über schulinterne Anlässe und durchgeführte Veranstaltungen (Exkursionen, Kurse, etc.) können von den Lehrpersonen direkt den Medien zur Verfügung gestellt werden.

3. Unsere Qualitätspolitik

3.1. Qualitätsmanagementsystem (QMS)

Das QMS ist Teil der Schulführung und der Organisation des bzemme. Die Qualitätsziele werden im Leitbild sowie in den Produktbeschreibungen definiert. Deren Überprüfung erfolgt periodisch im Rahmen des Reportings und Controllings sowie der jährlichen Berichterstattung an die vorgesetzten Stellen. Die Überprüfung der Qualität erfolgt anhand:

- Der Bewertung, inwieweit die Zielsetzungen erfüllt werden
- Der Befragung, inwieweit Kunden mit unseren Leistungen zufrieden sind
- Der Selbstbeurteilung und Evaluation unserer eigenen Leistungen

Das QMS ist ein integrierter Bestandteil der Schulführung und der Organisation am bzemme. Die Voraussetzungen einer erfolgreichen Schulführung bestehen aus:

- Der Aufbauorganisation (Organigramm, Verantwortungen, Zuständigkeiten)
- Der Ablauforganisation (Arbeitsabläufe, Kommunikationswege, Dokumentenfluss) mit den Prozessen und Verfahren
- Den Ressourcen (Personal, Infrastruktur, Finanzen)

Diese Voraussetzungen werden im QMS durch die Qualitätsleitung umgesetzt und periodisch auf ihre Wirksamkeit hin bewertet und aktualisiert. Das prozessorientierte QMS basiert auf der geltenden Norm ISO 9001. Auf eine externe Überprüfung durch eine Zertifizierungsstelle unseres QMS verzichten wir vorderhand.

3.2. Unterrichtsqualität

Im Rahmen der Qualitätspolitik verpflichtet sich das bzemme zu einer umfassenden und regelmässigen Evaluation des Unterrichts und der Kundenzufriedenheit. Ruf und Ansehen des

bzemme stehen und fallen mit der Art und Weise des Unterrichtens. Wir legen Wert darauf, als kompetente, konsequente und wohlwollende Lehrpersonen geschätzt zu werden. Das setzt voraus, dass wir bereit sind, sowohl die fachlichen als auch die methodisch didaktischen Kompetenzen stets zu überprüfen und zu verbessern. Wir bemühen uns, die bildungspolitischen Neuerungen zu unterstützen, wenn immer wir davon ausgehen können, dass sich dabei eine Verbesserung der Unterrichtsqualität ergibt. Daher verpflichten wir uns, durch nachhaltige persönliche Weiterbildung eine hohe fachliche, methodische und persönliche Qualifikation zu erhalten und zu fördern.

Die Lehrpersonen am bzemme orientieren sich an den folgenden pädagogischen Leitsätzen. Die Lehrpersonen am bzemme...

- Fordern von den Lernenden anspruchsvolle Leistungen, um sie für den Beruf und für die allgemeine Lebenstüchtigkeit vorzubereiten;
- Messen der Unterrichtsplanung- und Vorbereitung grosse Bedeutung zu;
- Fördern die Handlungskompetenzen (Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz);
- Entwickeln eine Unterrichts-, Lern- und Schulkultur, welche das Selbstvertrauen sowie die Selbständigkeit der Lernenden fördert;
- Setzen ein breites Methodenrepertoire und verschiedenste Unterrichtsformen ein;
- Bilden sich dauernd und in genügendem Ausmass weiter (LAV Art. 60)
- Profitieren im Rahmen der Vorgaben (Bildungsverordnungen, Lehrpläne, etc.) von der Lehr- und Methodenfreiheit.

4. Benutzerhinweise

Das Qualitätshandbuch des bzemme, welches ausschliesslich in digitaler Form über das Intranet (www.bzemme/Intranet) verfügbar ist, dokumentiert das Qualitätsmanagement-System der Schule. Es bildet die Grundlage für:

- Alle qualitätssichernden Massnahmen und Aktivitäten
- Die kontinuierliche Verbesserung des Qualitätshandbuches
- Die ständige Überprüfung und Anpassung der Prozesse
- Die Revision des Qualitätshandbuches
- Die Schulung und Einführung von Mitarbeitende
- Ein einheitliches Arbeiten und erleichterte Personaleinführung
- Die Klärung bei Unklarheiten und Meinungsverschiedenheiten

4.1. Prozessorientiertes Qualitätshandbuch

Das Qualitätshandbuch bildet als oberstes Dokument den Rahmen, in dem die Leitsätze und die einzelnen Prozesse festgehalten sind. Die Prozesse sind wie folgt gegliedert:

- 1 Führungsprozesse
- 2 Leistungserbringungsprozesse
- 3 Unterstützungsprozesse

4.1.1. Führungsprozesse

Die Führungsprozesse sind in folgende Hauptprozesse gegliedert:

- 1 Führung
- 2 Finanzen
- 3 Personal
- 4 Kommunikation
- 5 Marketing
- 6 Qualitätssicherung

Wir verstehen die Führungsprozesse nicht als Kernprozesse, sondern als wesentliche Unterstützungsprozesse für ein optimales Funktionieren der Leistungserbringung. Im Bereich der Schulführung wird aufgezeigt, in welcher Form die mehrjährige Strategie entsteht und daraus

die Jahresplanung abgeleitet wird. Es wird ebenfalls beschrieben, wie die Verantwortlichkeiten innerhalb der Schule zugeteilt werden und regelmässig den sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Der Bereich Personal umfasst die Prozesse Personaleintritte, -entwicklung und -austritte und regelt die gesamte Personaladministration. Ebenfalls unter den Führungsprozessen werden die Bereiche Marketing und Kommunikation sowie das gesamte Management inkl. Controlling beschrieben.

4.1.2. Leistungserbringungsprozesse

Die Leistungserbringungsprozesse sind unsere Hauptprozesse. Angehende Berufsleute aus- und weiterzubilden, ist eine unserer Kernaufgaben. In diesem Prozessfeld zeigen wir auf, wie der Unterricht, als Kernaufgabe jeder einzelnen Lehrperson, entwickelt wird. Wir beschreiben die eigentliche Unterrichtsvorbereitung und -realisation und die nebst dem Unterricht wichtige Aufgabe der Betreuung der Lernenden. Da das bzemme von Brückenangeboten, eine berufliche Grundbildung, eine Vollzeitschule als Lehrwerkstätte und verschiedene Weiterbildungsangebote anbietet, werden neben den allgemeingültigen Leistungserbringungsprozesse auch spezifische Prozesse, gegliedert nach den Abteilungen, geführt. So viele Prozesse wie nötig sollen im bzemme vereinheitlicht werden, ohne dass die Autonomie der Abteilungen unnötig eingeschränkt wird.

4.1.3. Unterstützungsprozesse

Administrative Arbeiten und Dienstleistungen, die für alle Bereiche erbracht werden, sind im dritten Kapitel beschrieben. Die Hauptprozesse Verwaltung, Sicherheit und Beschaffung/Unterhalt beschreiben die in diesem Prozessfeld ablaufenden Prozesse.

4.2. Geltungsbereich

Das Qualitätshandbuch gilt grundsätzlich für alle Mitarbeitenden des bzemme.

4.3. Verwendete Begriffe und Abkürzungen

Im Intranet ist ein Verzeichnis mit den verwendeten Begriffen und Abkürzungen zu finden.

4.4. Dokumentenmanagement

Das Qualitätshandbuch wird vom Qualitätsteam erstellt und durch den Direktor (Qualitätsverantwortliche) des bzemme in Kraft gesetzt. Es erfolgt eine nachweisliche Verteilung an die Empfänger. Sämtliche gültigen Dokumente werden durch das Qualitätsmanagement in einer zentralen Dokumentenübersicht aufgeführt, die laufend dem aktuellen Stand angepasst wird. Im Qualitätshandbuch können Querverweise auf bestehende Dokumente gemacht werden. Das Qualitätshandbuch enthält aber keine vollständige Liste der Richtlinien. Durch dieses Verfahren soll verhindert werden, dass jedes Dokument eine Änderung des Qualitätshandbuches nach sich zieht.

Ergänzungen und Änderungen an Dokumenten der dritten Stufe werden von den jeweiligen Anwendern beantragt.

Dokumente, die nicht unmittelbar etwas zu Arbeitsabläufen beitragen, werden in einer separaten Gruppe zusammengefasst, so z.B. Dokumente des Qualitätsleiters, Ergebnisse/Berichte aus Audits, erfolgte Verbesserungsvorschläge und weitere Dokumente zum Qualitätssystem.

Sämtliche Dokumente des Qualitätsmanagements sind elektronisch abrufbar, es wird aber darauf geachtet, dass die am häufigsten benutzten Dokumente wie z.B. Formulare für Spesenabrechnungen, Organisation von Stellvertretungen usw. schnell auffindbar sind. Auf jedem Dokument sind Querverweise zu finden, welche anderen Dokumente mitgelten und wo sie zu finden sind.

4.5. Pflichten des Benutzers

Benutzer des Qualitätshandbuches sind alle Mitarbeitende des bzemme. Sie tragen die Mitverantwortung für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems, indem sie sich aktiv mit den Prozessen auseinandersetzen und Rückmeldungen an das Qualitätsteam machen.

Sie sind insbesondere verpflichtet, in ihrem Aufgabenbereich die vorgegebenen Massnahmen zur Qualitätssicherung konsequent anzuwenden und sich über Neuerungen gemäss den Angaben des Qualitätsleiters im Intranet zu informieren und ihre Unterlagen zu aktualisieren.

4.6. Inkraftsetzung

Das Qualitätsmanagementsystem basiert auf der geltenden Norm DIN/EN ISO 9001. Die Hauptverantwortung für die Umsetzung liegt beim Qualitätsverantwortlichen. Er organisiert und vollbringt diese Aufgabe gemeinsam mit dem Qualitätsleiter und seinem Team. Alle Mitarbeitenden des bzemme wenden die beschriebenen Verfahren konsequent an.

Ihre Vorschläge und Anregungen sind im wesentlichen Bestandteil der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Neue Versionen von Prozessen und mitgeltenden Unterlagen werden vom jeweiligen Prozessverantwortlichen und nach Zustimmung des Qualitätsverantwortlichen in Kraft gesetzt.

Das Qualitätsmanagementsystem wird per 01.01.2016 in Kraft gesetzt.

Anhang 2: pädagogisches Leitbild bzemme

Pädagogisches Leitbild

Unser Bildungsverständnis

- ✓ Wir bekennen uns zur Vielfalt und zum Miteinander. Ungeachtet von Nationalität, Geschlecht und Religion begegnen wir einander mit Wertschätzung, Respekt und Freundlichkeit.
- ✓ Im dualen/trialen Bildungsverständnis teilen sich Schule, Lehrbetriebe und überbetriebliche Kurse die Bildungsaufgabe. Durch gemeinsame Absprachen und enge Zusammenarbeit mit unseren Bildungspartnern erreichen wir fördernde Lernsituationen, die der aktuellen Entwicklung der Berufsfelder Rechnung tragen.
- ✓ Wir vermitteln Kenntnisse und fördern die Fähigkeit und die Bereitschaft, flexibel zu sein und in der Arbeitswelt zu bestehen. Wir fördern und fordern unsere Lernenden unabhängig von Geschlecht, sozialer und kultureller Herkunft. Dabei berücksichtigen wir ihre berufliche und private Erfahrungswelt. Wir machen unsere Lernenden fit, um in der Arbeitswelt erfolgreich agieren zu können.
- ✓ Die unterschiedlichen Fähigkeiten fördern wir durch regelmässige Rückmeldungen, Lernhilfen und Zusatzangebote.
- ✓ Nachhaltiges Fördern der Lernenden setzt ein regelmässiges Bewerten der Leistungen voraus. Lernkontrollen und Feedbacks geben den Lernenden Hinweise zum Stand ihrer Kenntnisse und Fertigkeiten. Die Bewertungen der Lernkontrollen sind transparent und nachvollziehbar.
- ✓ Wir befähigen die Lernenden, autonom zu handeln und soziale Verantwortung für alle Lebensbereiche zu übernehmen.
- ✓ Konflikte, Auseinandersetzungen und Fehler gehören zu unserem Berufsalltag. Gewalt, Mobbing und sexuelle Belästigung tolerieren wir nicht.
- ✓ Wir unterrichten zielorientiert, reflektieren unsere Ziele regelmässig und passen sie den jeweiligen Umständen an.
- ✓ Erfolgreiches Lernen und Unterrichten setzen Disziplin und Eigenverantwortung voraus. Wir halten uns an Regeln und Abmachungen welche den Schulalltag vereinfachen und unsere Zusammenarbeit stärken.

Pädagogisches Leitbild

Das pädagogische Leitbild wirkt...

- gegen innen als Richtschnur für alle Mitarbeitenden und
- gegen aussen als Information, auf welcher Basis die pädagogische Arbeit am bzemme steht.

Jede Abteilung besitzt ein pädagogisches Leitbild, das auf den folgenden Leitthemen basiert:

- Pädagogisches Bekenntnis
- Rahmenbedingungen (Organisation, Infrastruktur, Rahmenlehrpläne, externe Zusammenarbeit, etc.)
- Lernende
- Unterricht
- Lehrende

Anhang 3: Schulreglement bzemme

Der Direktor des bzemme erlässt,

gestützt auf Artikel 38 der Verordnung vom 9. November 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerV),¹

folgendes

Schulreglement

1. Leistungsangebot

Art. 1 ¹ Das Bildungszentrum Emme (bzemme) ist eine Berufsfachschule mit Hauptsitz in Burgdorf. Sie betreibt die Schulorte Burgdorf, Konolfingen, Langnau und Oeschberg bei Koppigen.

² Das bzemme vermittelt Ausbildungen in den Bereichen berufliche Grundbildung (inkl. Kurs für erweiterte Allgemeinbildung), Brückenangebote (BVS und Vorlehre), höhere Berufsbildung und Weiterbildung gemäss Leistungsvereinbarung mit dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt.

³ Die Erziehungsdirektion (ERZ) kann das bzemme beauftragen oder ermächtigen, weitere Angebote zu führen.

⁴ Das bzemme orientiert sich an den kantonalen Qualitätsstandards.

2. Organisation

2.1 Allgemeine Bestimmungen

Organe, beratende Organe

Art. 2 ¹ Die Organe des bzemme sind

- a die Direktorin oder der Direktor
- b die Abteilungsleiterinnen und die Abteilungsleiter
- c die Schulverwalterin oder der Schulverwalter

² Beratende Gremien des bzemme sind

- a die Schulleitungskonferenz
- b der Schulrat
- c die Koordinationskonferenz
- d die Abteilungskonferenz
- e die Fachkommissionen
- f Berufs- und Fachgruppen
- g die Standortkonferenz

³ Das Organigramm (Anhang 1) ist integrierender Bestandteil dieses Reglements.

Ausstand und Schweigepflicht

Art. 3 ¹ Es gelten die Ausstandsgründe nach dem Verwaltungsrechtspflegegesetz.

¹ BSG 435.111.

² Alle Organe und Mitglieder von Gremien sind verpflichtet, über Angelegenheiten, die ihnen in ihrer Funktion zur Kenntnis gelangen und die ihrer Natur nach oder gemäss besonderer Vorschrift geheim zu halten sind, zu schweigen. Diese Verpflichtung bleibt auch nach Austritt aus den Gremien bestehen.

2.2 Organe

Aufgaben des Direktors bzw. der Direktorin

Art. 4 ¹ Die Direktorin bzw. der Direktor organisiert und führt im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und dieses Reglements sowie den Vorgaben des MBA die Schule und vertritt diese nach innen und aussen. Sie oder er

- a* organisiert und pflegt die Zusammenarbeit mit dem Schulrat,
- b* schliesst mit dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt die Leistungsvereinbarung ab,
- c* ist verantwortlich für die Finanz- und Investitionsplanung,
- d* ist zuständig für die Aufbau- und Ablauforganisation,
- e* sorgt für eine geeignete interne und externe Kommunikation,
- f* sorgt für die Schul- und Qualitätsentwicklung nach den kantonalen Vorgaben,
- g* stellt die Mitarbeitenden und Lehrpersonen an,
- h* ist verantwortlich für die Personalplanung, den Personaleinsatz die Personalentwicklung und die Personalfreistellung,
- i* berät und führt die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter in fachlicher und pädagogischer Hinsicht,
- k* erlässt Stellenbeschreibungen für die ihm direkt unterstellten Mitarbeitenden,
- l* stellt der Abteilung Berufsfachschulen des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes einen Antrag zur Wiederholung eines berufsvorbereitenden Schuljahrs,
- m* ist zuständig für die Ferienordnung,
- n* regelt die Benutzung der Schulanlagen und sorgt in Zusammenarbeit mit den zuständigen kantonalen Stellen für deren Unterhalt,
- o* ist zuständiges Organ für die Erhebung von Gebühren,
- p* ist zuständiges Organ für Aufnahme- und Promotionsentscheide sowie für Semester- und Abschlusszeugnisse,
- q* ist zuständiges Organ für Dispensations- und Disziplinarsentscheide,
- r* ist verantwortlich für die ordnungsgemässe Aufbewahrung der Akten,

² Im Weiteren hat sie oder er folgende Aufgaben. Sie oder er

- a* erlässt die weiteren Reglemente,
- b* informiert die Lernenden über den schulärztlichen und sozialen Dienst,
- c* orientiert den Lehrbetrieb bei ungenügenden Leistungen der Lernenden, welche den Ausbildungserfolg in Frage stellen,
- d* ist verantwortlich für den Informationsaustausch mit der Sekundarstufe I.

³ Er oder sie nimmt weitere zugewiesene Aufgaben wahr und ist für alle Geschäfte zuständig, die nicht explizit einem andern Organ zugeordnet sind.

Stellvertretung

Art. 5 ¹ Die Stellvertretung der Direktorin oder des Direktors wird von einer Abteilungsleiterin oder einem Abteilungsleiter wahrgenommen und durch die Direktorin bzw. den Direktor bestimmt. Sie vertritt diese oder diesen bei deren oder dessen Abwesenheit.

² Weitere Aufgaben der Stellvertreterin oder des Stellvertreters regelt die Stellenbeschreibung.

Aufgaben der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter

Art. 6 ¹ Die Abteilungsleiterinnen und -leiter führen ihre jeweiligen Abteilungen. Sie oder er:

- a organisiert die Abteilung zweckmässig,
- b übt die Aufsicht über den Unterricht, den Schulbetrieb und die Schulentwicklung aus,
- c plant das Unterrichtsangebot, die Finanzen und die Infrastruktur,
- d führt die Lehrpersonen und Mitarbeitenden,
- e hat die Ausgabenbefugnis im Rahmen des bewilligten Budgets,
- f ist verantwortlich für die Personalplanung, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung innerhalb der Abteilung,
- g berät und führt die Lehrpersonen in fachlicher und pädagogischer Hinsicht,
- h schliesst bei Vollzeitausbildungen die Ausbildungsverträge mit den Auszubildenden ab,
- i rekrutiert die Praktikumsbetriebe und überwacht ihre Ausbildungstätigkeit,
- j erstellt die Stellenbeschreibungen seiner unterstellten Mitarbeitenden,
- k ist verantwortlich für die Unterrichtsorganisation,
- l ist verantwortlich für die Überprüfung der Voraussetzungen für die Zulassung zum Berufsfachschulunterricht und die Zulassung von Hospitantinnen und Hospitanten,
- m arbeitet mit anderen berufsbildungsrelevanten öffentlichen und privaten Gremien zusammen.

² Die Abteilungsleiterin oder der Abteilungsleiter schlägt eine Stellvertretung vor, welche von der Direktorin oder dem Direktor bestimmt wird. Die Stellvertretung übernimmt die Aufgaben bei Abwesenheit der Abteilungsleiterin oder des Abteilungsleiters. Weitere Aufgaben regelt die Stellenbeschreibung.

Schulverwalterin oder Schulverwalter

Art. 7 ¹ Die Schulverwalterin oder der Schulverwalter leitet die Personal- und Schuladministration sowie die technischen Dienste und ist verantwortlich für das Finanz- und Rechnungswesen.

² Die Ausgaben- und die personalrechtlichen Kompetenzen richten sich nach dem Organisationsrecht der Erziehungsdirektion.

³ Einzelheiten sind in der Stellenbeschreibung geregelt.

Delegierte personal- und ausgabenrechtliche Kompetenzen

Art. 8 Die Ausgabenkompetenzen und personalrechtlichen Kompetenzen der Direktorin oder des Direktors sind im Organisationsrecht der Erziehungsdirektion geregelt.

2.3 Beratende Gremien

Schulleitungskonferenz

Art. 10 ¹ Die Schulleitungskonferenz setzt sich aus der Direktorin oder dem Direktor, den Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleitern und dem Schulverwalter zusammen.

² Aufgaben und Organisation der Schulleitungskonferenz sind in einer Geschäftsordnung festgelegt.

- Schulrat
1. Zusammensetzung **Art. 11** Der Schulrat hat fünf bis neun Mitglieder, die von der Erziehungsdirektion gewählt werden. Diese vertreten in der Regel mehrheitlich die Organisationen der Arbeitswelt sowie die Region. Die Organisationen der Arbeitswelt und die Standortgemeinden haben ein Vorschlagsrecht.
2. Vorsitz und Verfahren **Art. 12**¹ Der Schulrat konstituiert sich selbst. Er wählt aus seiner Mitte die Präsidentin oder den Präsidenten und die Vizepräsidentin oder den Vizepräsidenten.
- ² Die Direktorin oder der Direktor, die Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter, die Vertreterinnen oder Vertreter der Lehrpersonen und die Schulverwalterin oder der Schulverwalter nehmen mit beratender Stimme an den Sitzungen teil. Der Schulrat kann zur Behandlung bestimmter Geschäfte Expertinnen oder Experten beiziehen.
- ³ Der Schulrat fällt seine Beschlüsse mit einfachem Mehr. Die Präsidentin oder der Präsident stimmt mit und hat den Stichentscheid.
- ⁴ Die Amtsdauer der Mitglieder beträgt vier Jahre. Sie beginnt am 1. Januar des auf die Wahl des Regierungsrates folgenden Jahres. Ein Mitglied kann höchstens für drei Amtsperioden gewählt werden.
- ⁵ Der Schulrat kann eine Geschäftsordnung erlassen.
- Sekretariat **Art. 13** Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Schuladministration führt das Sekretariat und protokolliert den Verlauf der Sitzungen des Schulrats.
3. Aufgaben des Schulrats **Art. 14**¹ Der Schulrat nimmt die Aufgaben gemäss BerV wahr. Er
- a berät die Direktorin oder den Direktor in der strategischen Ausrichtung der Schule und hat ein Antragsrecht,
 - b beantragt dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt die Anstellung der Direktorin oder des Direktors nach der kantonalen Anstellungsgesetzgebung,
 - c berät die Direktorin oder den Direktor in Personalfragen, bei der Behandlung von Disziplinarfällen sowie bei anderen Problemen,
 - d fördert und unterstützt den Kontakt zwischen der Berufsfachschule und ihrem Umfeld und
 - e unterstützt die Schule bei der Rekrutierung von Expertinnen und Experten für die Abschlussprüfungen und bei der Rekrutierung von Praktikumsbetrieben.
4. Entschädigung **Art. 15** Die Mitglieder des Schulrats werden nach der Verordnung vom 2. Juli 1980 über die Taggelder und Reiseentschädigungen der Mitglieder staatlicher Kommissionen² entschädigt.
- Koordinationskonferenz **Art. 16**¹ Die Koordinationskonferenz setzt sich aus der Direktorin oder dem Direktor, der Schulverwalterin oder dem Schulverwalter, den Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern sowie den Vertretern der Lehrpersonen zusammen.

² BSG 152.256.

² Die Koordinationskonferenz bildet die Verbindungsstelle zwischen der Schulleitung und dem Lehrkörper. Die Beratungen dienen insbesondere dazu, strategische und operative Entscheidungen der Direktorin oder des Direktors den Lehrkraftvertretungen und somit dem Lehrkörper verständlich darzulegen. Anliegen des Lehrkörpers werden durch die Lehrkraftvertretungen der Schulleitung unterbreitet. Den Lehrkraftvertretungen wird ein Anhörungsrecht zugestanden.

³Die Koordinationskonferenz hat namentlich folgende Aufgaben:

- a Pflege der gegenseitigen Information in grundlegenden Fragen
- b Mitsprachemöglichkeit der Lehrpersonen bei pädagogischen Fragen
- c Forum für Anliegen von Schulleitung, Lehrerschaft und Mitarbeitenden
- d Wahl von zwei Lehrervertretern aus der Koordinationskonferenz in den Schulrat

⁴Die Beschlüsse und Anträge der Konferenz werden protokolliert.

Abteilungskonferenzen **Art. 17** ¹ Zur Behandlung von Fragen, die die Abteilung betreffen, berufen die Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter die Abteilungskonferenz ein. Eingeladen werden alle Lehrpersonen der Abteilung. Für Lehrpersonen mit einem Pensum von weniger als 20% ist eine Teilnahme an der Abteilungskonferenz fakultativ.

² Die Abteilungskonferenz hat namentlich folgende Aufgaben:

- a Pflege der gegenseitigen Information,
- b Wahrnehmung des Mitspracherechts der Lehrerschaft,
- c Stellungnahme zu Fragen, die ihr von der Schulleitung unterbreitet werden,
- d Bearbeiten von Eingaben der Lehrerschaft,
- e Stellung von Anträgen an die Schulleitung,

³ Die Beschlüsse und Anträge der Konferenz werden protokolliert.

Fachkommissionen **Art. 18** ¹ Zur Behandlung von Ausbildungsfragen in den einzelnen Berufen kann die Direktorin oder der Direktor Fachkommissionen von drei bis sieben Mitgliedern einsetzen. An ihren Beratungen nehmen die Abteilungsleiterin oder der Abteilungsleiter, die Lehrpersonen oder die Fachleute teil.

²Die Fachkommissionen setzen sich aus Vertreterinnen und Vertretern der betroffenen Organisationen der Arbeitswelt zusammen. Diesen steht das Vorschlagsrecht zu. Die Fachkommissionen konstituieren sich selbst.

³Die administrativen Belange der Fachkommissionen (Korrespondenz, Protokollführung) besorgt das bzemme.

Berufs- und Fachgruppen **Art. 19** ¹Zur Sicherstellung der Qualität des berufs- und fachkundlichen Unterrichts sowie des allgemeinbildenden Unterrichts werden Berufs- und Fachgruppen gebildet. Sie setzen sich aus allen Lehrpersonen des jeweiligen Berufs bzw. Fachs zusammen. Deren Leiterinnen oder Leiter werden auf Antrag der Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter durch die Direktorin oder den Direktor ernannt.

² Zu ihren Aufgaben gehören namentlich die Weiterentwicklung des Unterrichts, die Erarbeitung von Vorschlägen für die Weiterbildung der Lehrpersonen sowie die gemeinsame Gerätebeschaffung. Näheres wird in Pflichtenheften geregelt.

Standortkonferenz
Brückenangebote

³Beschlüsse und Anträge werden protokolliert.

Art. 20 ¹Zu Fragen, welche den jeweiligen Schulstandort betreffen, kann deren Leiterin oder Leiter eine Standortkonferenz einberufen. Die Teilnahme ist für alle Lehrpersonen des Standortes obligatorisch.

² Beschlüsse werden protokolliert.

3. Lehrerinnen und Lehrer

Unterricht

Art. 21 ¹ Lehrerinnen und Lehrer sind verpflichtet, den Unterricht im Rahmen der geltenden Lehrpläne mit aller Sorgfalt vorzubereiten, zu erteilen und auszuwerten.

² Die Aufgabenerfüllung der Lehrpersonen richtet sich nach dem in der Lehreranstellungsgesetzgebung definierten Berufsauftrag, dem Stellenbeschrieb, dem Leitbild und dem geltenden Qualitätsentwicklungssystem.

Mitwirkungsrechte und
-pflichten

Art. 22 Die Aufgaben im Rahmen der Schulorganisation sind durch die kantonalen Vorschriften geregelt.

4. Anstellungsrecht

Art. 23 Die Anstellungsbedingungen für Lehrpersonen und Mitarbeitende des bzemme richten sich nach der kantonalen Lehreranstellungs- und Personalgesetzgebung.

5. Lernende

Mitsprache der Lernenden

Art. 24 ¹ Alle Lehrpersonen gewähren ihren Lernenden in der Gestaltung des Unterrichts ein angemessenes Mitbestimmungsrecht.

² Die Klassen-Lehrpersonen stellen die Information der Lernenden sicher.

³ Jede Berufsfachschulklasse ernennt eine Klassenchefin oder einen Klassenchef. Einmal pro Jahr kann die Klassenchefkonferenz unter der Leitung der Abteilungsleitung einberufen werden. Die Klassenchefkonferenz nimmt das Mitspracherecht für den Bereich des allgemeinen Schulbetriebs wahr.

Kostenbeiträge

Art. 25 ¹ Für Materialverbrauch und Benutzung besonderer Hilfsmittel werden von den Lernenden Beiträge erhoben. Lehrmittel, Exkursionen und übrige Schulveranstaltungen werden durch die Lernenden bezahlt.

² Die Gebühren für die Vollzeit- und Teilzeitausbildungen richten sich nach den kantonalen Bestimmungen.

Disziplin

Art. 26 Es gelten die Disziplinarbestimmungen der Gesetzgebung über die Berufsbildung. Für Studierende der höheren Fachschule finden allfällige Bestimmungen des entsprechenden Studienreglementes Anwendung.

6. Organisationen der Arbeitswelt (OdA)

Art. 27 Die OdA's (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen) der am bzemme ausgebildeten Berufe können Lernende über ihre Tätigkeit informieren.

7. Rechtspflege

Art. 28 Das Beschwerdeverfahren richtet sich nach kantonalem Recht.

8. Inkrafttreten

Aufhebung

Art. 29 Das Schulreglement der Gartenbauschule Oeschberg vom 30. Juli 2012 und das Schulreglement der kaufmännischen Berufsschule Emental vom 23. Mai 2007 werden aufgehoben.

Inkrafttreten

Art. 30 Das vorliegende Reglement tritt rückwirkend am 1. August 2014 in Kraft.

Burgdorf,

Der Direktor

Thomas Wullimann

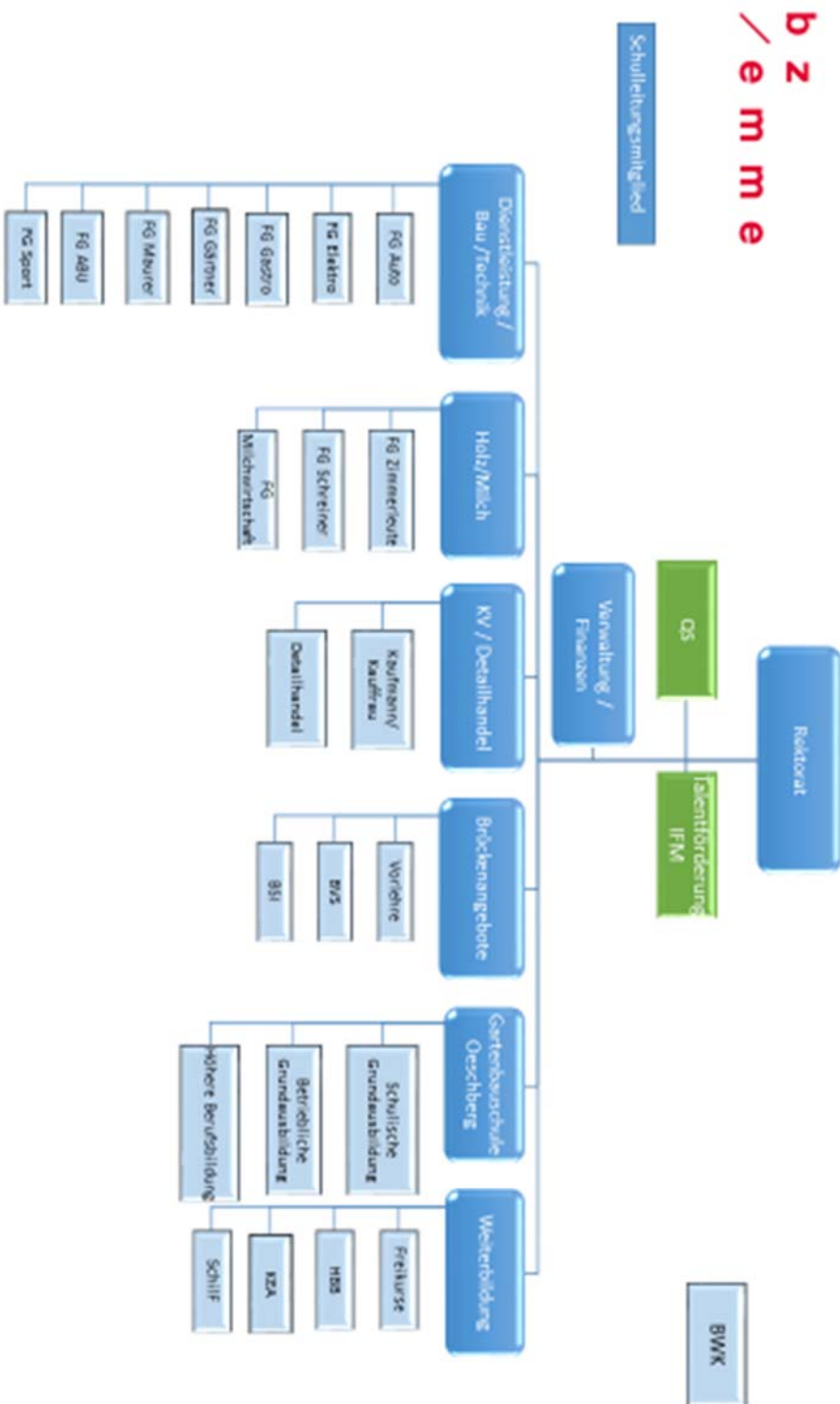
Von der Erziehungsdirektion genehmigt

Bern,

DER ERZIEHUNGSDIREKTOR

Bernhard Pulver, Regierungsrat

Anhang 1: Organigramm



7 Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“



Bern, 1. Oktober 2015

Thomas Wullimann

8 Über den Autor



Thomas Wullimann

04.11.1960

**Oeschweg 8
3425 Koppigen**

Ausbildung

- 1968 - 1974 Primarschule in Grenchen
- 1974 – 1977 Bezirksschule in Grenchen
- 1977 – 1978 Sprachaufenthalt im Institut catholique, Neuchâtel
- 1978 – 1981 Gärtnerlehre in der Firma Haller AG in Brugg
- 1982 – 1985 Fachhochschule Wädenswil, Abschluss als Gartenbauingenieur HTL
- 1986/88 SIU-Unternehmerschulung Typus A
- 1990 – 1991 Weiterbildung zum Berufsschullehrer am SIBP

Beruf

- 1981 – 1982 Praktikum im elterlichen Gärtnerei-Betrieb
- 1985 – 1990 Betriebsleiter des elterlichen Gärtnerei-Betriebes
- 1986 halbjähriges Praktikum in Connellsville, Pennsylvania USA
- 1988 – 1990 Berufsschullehrer im Nebenamt
- 1991 – 1995 Fachlehrer und Abteilungsleiter an der Gartenbauschule Oeschberg
- 1995 – 2014 Direktor der Gartenbauschule Oeschberg
- 2014 Rektor der kaufmännischen Berufsschule Emmental und Projektleiter Fusion Bildungszentrum Emme
- Seit 1.8.2014 Direktor des Bildungszentrum Emme