



Prozessleitfaden

Dokumentation von Prozessen selbstverantwortlicher Schulen

Bildungsland[®]
Hessen



SELBST
VERANTWORTUNG
PLUS

Impressum

Herausgeber: **Koordinierungsstelle des Modellprojekts
„Selbstverantwortung plus“ (KOBÉ)**

Hessisches Kultusministerium
Stabsstelle „Selbstständige Schule / Selbstverantwortung plus“
Luisenplatz 10, 65185 Wiesbaden

E-Mail: svplus@hkm.hessen.de
Internet: www.selbstverantwortungplus.de

Verantwortlich: Heinz Metternich
Redaktion: Astrid Häring-Heckelmann
Gestaltung: Eckhard Muser, Staatliche Technikerschule Weilburg

Stand: Juli 2009

Autoren: Karl-Heinz Möller
Wanda Russow
Johann-Wilhelm Singer

Fotos: Dr. Reinhold Fischenich

Als Online-Fassung finden Sie diese Publikation unter:
www.selbstverantwortungplus.de

Die Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen oder Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verbreitet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

PROZESSLEITFADEN

Dokumentation von Prozessen
selbstverantwortlicher Schulen

Qualitätssicherung in Hessen

Das hessische Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“ ist am 01.01.2005 mit 17 beruflichen Schulen gestartet.

Mit dem Ziel neue Modelle für Unterricht und Schule durch Selbstverantwortung und Qualitätssicherung zu entwickeln, konzipieren und erproben die Kolleginnen und Kollegen schulische Projekte in sechs Handlungsfeldern. Diese sind:

Handlungsfeld 1 „Qualitätsentwicklung“

Handlungsfeld 2 „Qualitätssicherung“

Handlungsfeld 3 „Organisationsstruktur“

Handlungsfeld 4 „Personalgewinnung und Personalentwicklung“

Handlungsfeld 5 „Finanzen“

Handlungsfeld 6 „Bildungsangebot und regionales Bildungsnetzwerk“

Der vorliegende Prozessleitfaden wurde von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Teilprojektteams im Rahmen der Arbeit im Handlungsfeld 2 „Qualitätssicherung“ erarbeitet. Das Teilprojektteam unterstützt die Projektleitung bei der Koordination und Umsetzung der Zielsetzungen. Diese sehen im Handlungsfeld 2 die Einführung eines zertifizierbaren Qualitätsmanagementsystems an den Schulen sowie die Teilnahme an Verfahren der externen Evaluation vor.

Astrid Häring-Heckelmann,

Geschäftsführerin Koordinierungsstelle des Modellprojekts „Selbstverantwortung plus“

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	6
2	PROZESSE IM Q2E-MANAGEMENT	7
2.1	Vorteile von Prozessbeschreibungen in der QM-Dokumentation.....	7
2.2	Was ist ein Prozess?	8
2.3	Klassifizierung und Auswahl qualitätsrelevanter Prozesse	9
3	ERSTELLEN VON PROZESSBESCHREIBUNGEN.....	10
3.1	Akteure und Aufgaben	10
3.2	Wie kommen Prozessbeschreibungen zustande?	11
4	DOKUMENTATION UND VISUALISIERUNG VON PROZESSEN	12
4.1	Prozessbeschreibungen	12
4.2	Prozesslandkarte.....	17
4.3	Aufbau der QM-Dokumentation	18
4.4	Kurze Übersicht über gängige Visualisierungssoftware	20
5	SCHLUSSEMPFEHLUNG	21
6	LITERATUR UND QUELLEN	22

1 Einleitung

Ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) hat das Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung einer Organisation wie z.B. einer Schule. Durch verbindlich festgelegte Verfahren sowie klare Verantwortlichkeiten soll diese Schule dann eine „lernende Organisation“ werden, Qualitätserfolge erkennen und ausbauen sowie Qualitätsdefizite selbst aufspüren und dann selbst regelnd Verbesserungen herbeiführen. Diese Art der „selbst steuernden“ Qualitätssicherung ermöglicht selbstverantwortlichen Schulen die eigenständige Sicherung von Qualitätsstandards. Das QMS versetzt die Schulen durch die Bereitstellung von Instrumenten und Verfahren zur qualitativen Weiterentwicklung von Unterricht und Schule in die Lage, ihre Qualitätsentwicklung ganzheitlich und zielorientiert steuern zu können. Durch reflexive Lernprozesse im Kollegium erfolgt eine Klärung des Qualitätsverständnisses der Schule und das Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen hilft, so genannte „blinde Flecken“ aufzudecken.

Ein QMS erfüllt für Schulen zwei wesentliche Funktionen:

- a) schulintern führt die Anwendung der Verfahren und Instrumente des QMS zu zielführenden Schulentwicklungsschwerpunkten (Entwicklungsfunktion) und
- b) schulextern kann die Schule nachweisen, wie sie arbeitet, welche Qualität sie erbringt und damit ihren Beitrag dazu dokumentieren, wie die Schülerinnen und Schüler ihre (beruflichen) Kompetenzen entwickeln (Rechenschaftsfunktion).

Schulen, die auf diese Weise eine umfassende Qualitätsentwicklung anstreben, können Qualitätsmanagementmodelle wie EFQM und DIN ISO an ihre spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse anpassen oder das speziell auf schulische Belange ausgerichtete Q2E-Modell (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) nutzen. Die SVplus-Schulen in Hessen haben sich für das Q2E-Modell entschieden, auf das sich auch dieser Leitfaden bezieht. (Landwehr / Steiner: Qualität durch Evaluation und Entwicklung, HEP-Verlag, 2. Auflage 2003).

Zentrales Dokument eines QMS ist die Qualitätsdokumentation, bestehend aus QM-Handbuch und QM-Berichtsbuch. Zu deren wesentlichen Inhalten gehören (vgl. Kap. 3.2.3):

- Grundsätze und Werte der Schulgemeinschaft (Qualitätsleitbild)
- Abläufe, Verfahren und Verantwortlichkeiten beim Qualitätsmanagement
- Beschreibung und Darstellung der qualitätsrelevanten Prozesse (Prozessbeschreibungen)
- Durchgeführte Evaluationen und Maßnahmen

Bei der Erstellung dieser Dokumentation ist insbesondere die Beschreibung der qualitätsrelevanten Prozesse ein für viele Schulen neuer Vorgang. Berechtigte inhaltliche Bedenken hinsichtlich der zu engen Festlegung von Prozessen, die situationsoffen gestaltet sein müssen, mischen sich häufig mit allgemeinen Befürchtungen vor unnötigen Festlegungen und überflüssiger Bürokratie.

Diesen Bedenken und Befürchtungen trägt Q2E Rechnung. Es ist ein QM-System, das nicht aus der Industrie entlehnt ist, sondern speziell für Schulen entwickelt wurde und deshalb deren besondere Situation aufgreift. (Landwehr: Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung – Das Q2E-Modell, in: Buchen, Horster, Pantel, Rolff (Hg.): Schulleitung und Schulentwicklung, Stuttgart / Berlin 2004)

Dieser Leitfaden soll zum Einen eine konkrete Hilfe bei der Erstellung der QM-Dokumentation für die Kollegien sein, die an der Einführung von Q2E an ihrer Schule arbeiten. Zum Anderen soll er auch dazu beitragen, mögliche Vorbehalte gegen QM-Systeme an Schulen auszuräumen und die Chancen speziell von Q2E zu nutzen.

2 Prozesse im Q2E-Management

2.1 Vorteile von Prozessbeschreibungen in der QM-Dokumentation

Prozessbeschreibungen sind ein wichtiger Bestandteil eines jeden QMS. Auch im Q2E-Modell nehmen sie im Zusammenhang mit der QM-Dokumentation eine bedeutsame Rolle ein. In Prozessbeschreibungen werden die Abläufe an der Schule beschrieben, deren Dokumentation für die Praxisgestaltung hilfreich und wichtig ist.

Die Beschreibung und Darstellung der qualitätsrelevanten Prozesse in der QM-Dokumentation ermöglicht:

- die Vereinheitlichung der Abläufe (dadurch können die Abläufe im Kollegium besser kommuniziert werden und deren Transparenz und Verbindlichkeit wird erhöht);
- das Nachvollziehen, wer an welchen Aufgaben beteiligt ist;
- die Verantwortlichkeiten für einzelne Handlungsschritte zu ermitteln;
- das Aufzeigen von Schnittstellen zu anderen Prozessen;
- die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen, weil es das Wissen um die Abläufe an der Schule sichert;
- die Bestimmung von Verbesserungsmöglichkeiten durch die Offenlegung von Diskrepanzen zwischen Ist und Soll;
- die Offenlegung der Prozesse für die interne Evaluation;
- die grundsätzliche Überprüfbarkeit des QMS.

Die QM-Dokumentation dient den Kolleginnen und Kollegen als Arbeitshandbuch, das den Stand der Qualitätsentwicklung an der Schule widerspiegelt und ihnen Handlungssicherheit gibt (Orientierungsrahmen). Die QM-Dokumentation ist also ein Regelwerk, das als Handreichung für den Umgang mit Instrumenten des schulinternen QMS erstellt wird. Sie bildet zudem mit ihrer Prozessdokumentation aller relevanten Aktivitäten eine Grundlage, um Entwicklungstendenzen zu erfassen und als Impulse nutzbar zu machen.

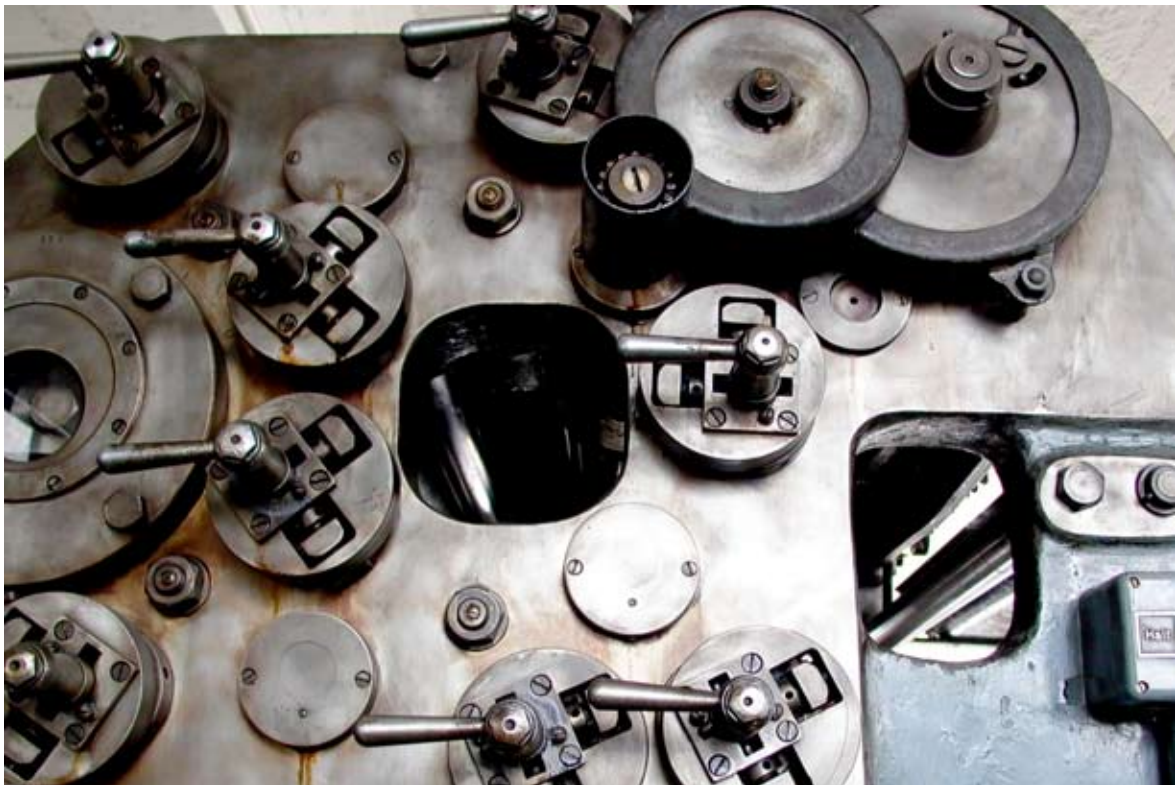
2.2 Was ist ein Prozess?

Ein Prozess ist eine Folge von Aktivitäten, die aus klar definierten Eingaben (Input) ebenso klar definierte Ergebnisse (Output) erzeugt. Er hat eine chronologische Reihenfolge, d.h. Beginn, Ende und dazwischen liegende Verlaufsschritte sind klar definiert. Ein Prozess wird in gleicher oder ähnlicher Art immer wieder durchgeführt, überschreitet Organisationseinheiten und erfordert das Zusammenwirken mehrerer Beteiligter. Ist ein Prozess durchlaufen, kommt es am Ende zu einer Wertschöpfung, bspw. zur Erreichung der definierten Qualitätsziele. Von einem wertschöpfenden Prozess wird immer dann gesprochen, wenn das Ergebnis (Output) „mehr wert“ ist, als die Summe der Inputs in diesem Prozess.

Im Unterschied zu anderen QMS erkennt Q2E jedoch, dass es im Schulbereich zwei sich wesentlich unterscheidende Prozessarten gibt:

- a) den technischen Prozess und
- b) den pädagogisch-kommunikativen / sozial-kommunikativen Prozess.

Technische Prozesse sind eindeutig festgelegt sowie situationsunabhängig beschreibbar und reproduzierbar. Derartige Prozesse gibt es im Schulbereich auch, vor allem im Bereich der Schulverwaltung. Gerade im Bereich des Unterrichtshandelns haben jedoch viele Prozesse eine hohe situationsbezogene Variabilität und verlaufen je nach Situation in der konkreten Ausführung wesentlich verschieden. Dies liegt zum Einen in der Individualität der Lernenden, auf die das pädagogische Handeln der Lehrkräfte zielt und deren individuellen Voraussetzungen für den angestrebten Prozess berücksichtigt werden müssen. Zum Anderen bringen auch die Lehrkräfte ihre Individualität in ihr pädagogisches Handeln ein und stellen gerade dadurch die in unterrichtlichen Situationen wichtige „Authentizität“ her. Diese Prozesse sind in der Regel situationsoffen und damit schwieriger beschreibbar.



Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Prozessarten hat für die Gestaltung von Q2E eine wichtige Bedeutung: Während technische Prozesse von zentraler Stelle optimiert werden können („neue Lösung“), und die Mitarbeiter daran anschließend im neuen Verfahren

geschult werden können, funktioniert dies für pädagogisch-kommunikative Prozesse nicht. In diesen situationsoffenen Prozessen müssen die Lehrkräfte im Rahmen der Prozessvorgaben eigenständige situationsadäquate Verhaltensweisen entwickeln. „Die so genannte Transferkompetenz ... erhält dadurch einen zentralen Stellenwert.“ (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S. 17) Qualität kann bei pädagogisch-kommunikativen Prozessen nur dann entwickelt werden, wenn die Lehrkräfte dahingehend professionalisiert werden, situationsbezogen im Sinne des Qualitätsleitbildes zu handeln.



In vielen Prozessen, die an Schulen stattfinden, finden sich sowohl technische wie auch pädagogisch-kommunikative Komponenten. „Die Klärung, welche Prozesskomponenten eher technischer Natur sind und welche eher dem pädagogisch-kommunikativen Modell entsprechen, ist hilfreich, um die Prozesse wirksam zu konzipieren und zu steuern.“ (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S. 16)

2.3 Klassifizierung und Auswahl qualitätsrelevanter Prozesse

Ein gern gemachter Fehler beim Aufbau einer QM-Dokumentation ist der, dass möglichst schnell möglichst viele Prozesse, die jemals an der Schule stattfinden, beschrieben werden. Dies führt dann zu sehr umfangreichen Dokumentationen, die im Alltag kaum Beachtung finden und diejenigen Lehrkräfte bestärken, die ohnehin der Meinung sind, dass eine QM-Dokumentation viel Bürokratie bedeutet, die individuelle Freiheit beschränkt und nur wenig Erfolge bringt.

Deshalb gilt es vorrangig Prozesse auszuwählen, „die sich aufgrund ihrer Komplexität oder ihrer Konflikthanfälligkeit dafür eignen.“ (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S. 20) Gerade bei komplexen Prozessen laufen durch die Erstellung von Prozessbeschreibungen wichtige Klärungen ab, die in der Folge häufige Koordinierungsgespräche überflüssig machen und damit letztlich Arbeitsentlastung schaffen. Zudem sollten die ausgewählten Prozesse eine

hohe „Stimmigkeit“ mit dem Qualitätsleitbild der Schule haben, so dass für das Kollegium und für Außenstehende erkennbar ist, dass die beschriebenen Abläufe zum Erreichen des Qualitätsleitbildes beitragen.

Ein anderes Problem liefern die beschriebenen pädagogisch-kommunikativen Prozesse, die sich aufgrund ihrer Situationsoffenheit häufig gegen eine mit der Prozessbeschreibung verbundene Standardisierung sperren. Hier sind die sinnvoll zu beschreibenden Prozesse auszuwählen und ein Abstraktionsniveau zu wählen, das noch hilfreiche Anhaltspunkte für die Gestaltung des Handelns gewährleistet. Eine zu abstrakte Beschreibung ermöglicht zwar ein der jeweiligen Situation adäquates Handeln, ist aber wenig hilfreich, weil sie kaum Anhaltspunkte für die Gestaltung des Handelns liefert. Ein solches Beispiel ist folgende Beschreibung des Unterrichtsprozesses: „Vorbereiten des Unterrichts / Durchführen des Unterrichts / Auswerten des Unterrichts / Dokumentieren des Unterrichts“. (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S. 20)

Die einzelnen Prozesse dabei werden häufig wie folgt klassifiziert:

- **Führungsprozesse** dienen dazu, die Ausrichtung der Schule zu bestimmen, Ziele zu setzen und auch durchzusetzen.
- **Kernprozesse** sind Prozesse, durch die eine Schule ihre wichtigsten Leistungen erbringt, z.B. Unterricht, individuelle Förderung und Beratung.
- **Unterstützungsprozesse** dienen nicht direkt der Leistungserbringung, aber schaffen die Voraussetzung dafür.

Beispiele für die Klassifizierung von Prozessen aus den SVplus-Schulen und deren Strukturierung in Anlehnung an Q2E sind in Anhang 1 dargestellt. Die Strukturierung erfolgt dabei über den von der Schule definierten Qualitätsanspruch, der wiederum vom spezifischen Qualitätsleitbild der Schule abgeleitet werden sollte und den Qualitätsbereichen und Qualitätsdimensionen nach Q2E zugeordnet werden kann.

Als für das QM besonders wichtige Prozessabläufe gelten u.a. (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S. 27):

- Q-Gruppen-Zyklus
- Fokusevaluationen
- Gesamtschulische Unterrichtsevaluationen
- Projektablauf Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Beschwerdewesen
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche
- Umgang mit Q-Defiziten

3 Erstellen von Prozessbeschreibungen

3.1 Akteure und Aufgaben

Das Qualitätsmanagement nach Q2E weist in Hessen den Akteuren des QM unterschiedliche Aufgaben zu.

- A) Das **QM-Team** der Schule besteht aus dem **QM-Beauftragten** (QMB) und einigen weiteren Kollegen. Dieses Team steuert in Abstimmung mit der **Schulleitung** die Aktivitäten der einzelnen schulischen Qualitätsgruppen. Der QMB leitet das QM-Team und ist zuständig für die QM-Dokumentation.

- B) Fachleute für den jeweiligen Prozess sollten die Arbeit des QM-Teams unterstützen, um alle relevanten Aspekte des Prozesses zu beachten (z.B. Schulleitung für Führungsprozesse, Fachkonferenzen für unterrichtsbezogene Prozesse). Diese **Prozessverantwortlichen** sind für die korrekte Darstellung „ihres“ Prozesses verantwortlich und sichern außerdem die regelmäßige Aktualisierung bei Veränderungen im Prozessablauf.

3.2 Wie kommen Prozessbeschreibungen zustande?

Die Erarbeitung von Prozessdarstellungen erfolgt schrittweise. Beispielhaft wird ein entsprechender Algorithmus im Q2E-Schuber (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S. 23) beschrieben:

1. Benennung des Prozesses
2. Formulierung der normativen Grundlagen
3. Bezeichnung der Verlaufsschritte
4. Anordnung der Verlaufsschritte
5. Einfügen von Entscheidungen
6. Überprüfung der einzelnen Schritte und der Schrittfolge
7. Ergänzung der Prozessbeschreibung
8. Redaktionelle Überarbeitung
9. Diskussion und Überarbeitung der Prozessbeschreibungen

Um zur Auswahl der wichtigen Prozesse zu kommen, liefert dabei das Qualitätsleitbild der Schule die wesentliche Orientierung. Weiterhin helfen folgende **Leitfragen** Prozesse auszuwählen, die tatsächlich qualitätsrelevant für die einzelne Schule sind:

- Welche Probleme sollen vorrangig beseitigt werden?
- Welche Prozesse sind davon betroffen?
- Welche Qualitätsstandards werden eigenen Ansprüchen gerecht?
- Welche Vereinbarungen erhöhen die Wirksamkeit pädagogischen Handelns?
- Wie soll der Prozess evaluiert werden? Welche Indikatoren können in der Evaluation hilfreich sein, um die Ist-Soll-Diskrepanz zu erfassen?

In der Formulierung und Zielrichtung sollten sich die Prozessbeschreibungen auf das Basisinstrument von Q2E bzw. den Hessischen Referenzrahmen Schulqualität (HRS) beziehen. Dadurch orientieren sich die Prozessbeschreibungen an Qualitätskriterien und dies vereinfacht die spätere Evaluation der Prozesse.

4 Dokumentation und Visualisierung von Prozessen

4.1 Prozessbeschreibungen

Die erste Version einer Prozessbeschreibung wird in Worten erstellt. Als Ergänzung zu den einzelnen Verlaufsschritten sollten folgende Angaben gemacht werden:

- Welche **Person** / Personengruppe ist zuständig?
- Welche **Hilfsmittel** werden für die Durchführung des nächsten Prozessschrittes gebraucht?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren / **Gelingsbedingungen** für eine erfolgreiche Umsetzung des ganzen Prozesses?

Nach „klassischem“ Verständnis sind Prozesse in die Folge von **Input, Prozess, Output** eingebettet. Danach gehören auch die „Auslöser“ des Prozesses und die „Ergebnisse“ in die Prozessbeschreibung. Für die Schulen sollten als Ergänzung zwei weitere Rubriken in die Prozessbeschreibung (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S. 22) aufgenommen werden:

- **Ziele und leitende Werte**
- **Evaluation des Prozesses**

Das Ziel, also der Output eines Prozesses, soll so klar formuliert werden, dass auch leicht Kriterien für die Evaluation des Prozesses gefunden werden können. Der Zeitraum für die regelmäßigen Evaluationen wird in der Prozessbeschreibung festgehalten.

Beispiel für Prozessbeschreibungen zum Individualfeedback




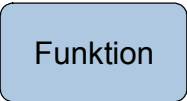
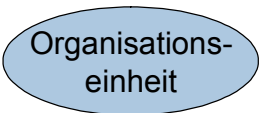


Prozess:	Individualfeedback				
Ordnungsnummer :	5.2	Qualitätsdimensionen	Q2E	Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung	
Fassung:	1.0			Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung	
			HRS	II.2 Evaluation II.3 Schwerpunkt Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität	
			SV +	Handlungsfeld 1 Qualitätsentwicklung Handlungsfeld 2 Qualitätssicherung	
Prozessverantwortliche:	Bernhard Kullmann (SLM) (QM), Jochen Schmitt-Blindenhöfer (QM)				
Evaluation:	Gerd Lohrey (QMB), Martina Schneider (SLM)				
Beteiligte:	Lehrperson	Schüler	Kollege(n)	QM (Qualitätskreis)	
Geltungsbereich:	alle Lehrpersonen der Schule				
Ziel / Nutzen:	Die Lehrpersonen reflektieren ihre Arbeit, tauschen sich im Team aus und treten mit den Schülern in einen Diskurs über Lernprozesse. Die Lernenden werden in ihrem Urteil über Unterricht und Lernen ernst genommen. Die Lehrperson erhält Anregungen zur persönlichen Weiterentwicklung in Hinblick auf die Unterrichtsqualität.				
Vorgehensweise:	Die Lehrpersonen holen je zweimal pro Schuljahr ein Individualfeedback in Form eines Schülerfeedbacks oder kollegialen Feedbacks ein. Sie werten das Feedback aus und besprechen es mit der Lerngruppe. Sie dokumentieren das Einholen des Feedbacks auf einem Formblatt (Datum, Klasse, Anzahl, Einschätzung des Nutzens, Fortbildungswünsche), das dem Qualitätskreis zugeht.				

Quelle: Ludwig-Geißler-Schule in Hanau

Prozessabläufe werden in der QM-Dokumentation meistens in Form von **Flussdiagrammen** (Flowcharts) dargestellt.

Für die Visualisierung stehen viele Möglichkeiten offen und Kreativität ist gefragt. Für die grafische Unterscheidung ist es eine gängige Gepflogenheit, Tätigkeitsschritte als Rechtecke und Entscheidungen als Rhomben darzustellen.

Modell zur grafischen Darstellung von Prozessbeschreibungen

 		
<h3>Kriterien – exemplarische Darstellung und Mindestangaben</h3>		
 <p>Ereignis</p>	<p>Das Ereignis beschreibt das Eintreten eines Zustandes, der eine Funktion (Handlung) auslöst.</p>	<p>Jeder Prozess beginnt mit einem auslösendem Ereignis. Formulierung: Partizipialkonstruktionen</p>
 <p>Funktion</p>	<p>Die Funktion beschreibt, was nach einem Ereignis gemacht werden soll.</p>	<p>Funktionen verbrauchen Ressourcen und Zeit. Formulierung: mit Verben</p>
 <p>Organisationseinheit</p>	<p>Die Organisationseinheit gibt an, welche Stellen/Personen die bestimmte Funktion ausführen.</p>	<p>Für jeden Prozess müssen die Verantwortlichkeiten geklärt sein. Die Organisationseinheit kann nur mit Funktionen verbunden werden.</p>
 <p>Entscheidung</p>	<p>Der Entscheidung liegt in den meisten Fällen eine Prüfung zugrunde, die als Ergebnis entweder „ja“ oder „nein“ liefert.</p>	<p>Je nach Ergebnis entsteht eine Rückkopplung (Schleife) bspw. zur Optimierung oder eine Weiterführung des Prozesses.</p>
		

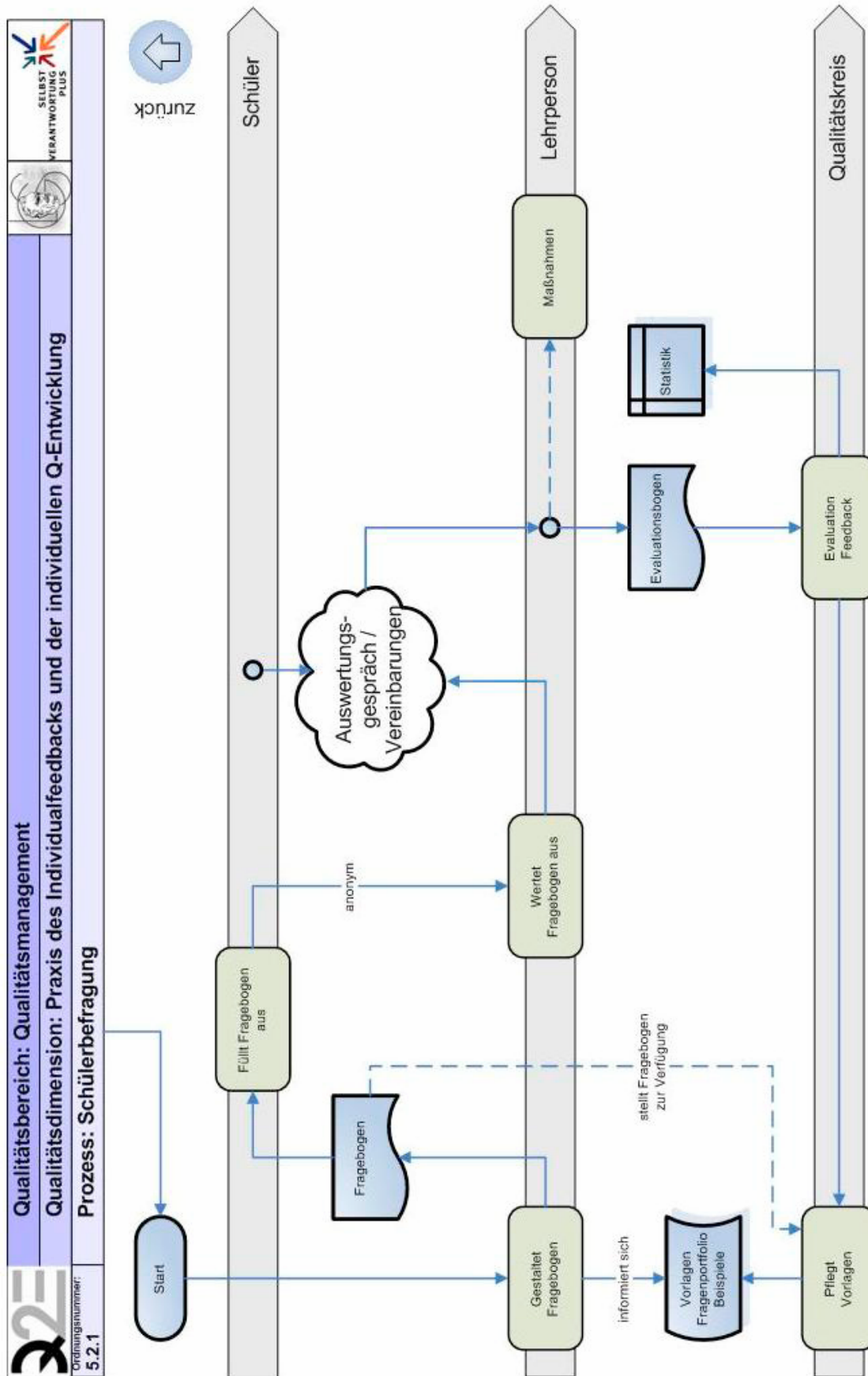
Durch die Visualisierung erschließt sich in transparenter Weise der detaillierte Ablauf des Prozesses.

Ein anderer möglicher Weg ist auch der, diese Beschreibungen ausführlich als unmittelbare Handlungsanweisung zu gestalten und deren ordnungsgemäße Durchführung durch konkrete Ablaufpläne oder Checklisten abzusichern. Diese Vorgehensweise kann gerade bei den situationsoffenen Prozessen des Lehrerhandelns vorteilhaft sein. So kann jede Lehrkraft den geplanten Prozess selbst kreativ gestalten und dennoch die Richtigkeit ihres Vorgehens unmittelbar überprüfen. Diesen Weg geht z.B. das Schulzentrum Rübekamp in Bremen, die als erste Schule in Deutschland nach Q2E zertifiziert ist.

Die Checklisten gewährleisten durch entsprechende Abfragen, dass aus den Erfahrungen im Prozessablauf Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden oder Änderungsvorschläge zu den Q-Ansprüchen erarbeitet werden.

Im Folgenden werden für diese Alternativen je ein Beispiel vorgestellt.

Visualisierung durch eine grafische Prozessbeschreibung



Quelle: Ludwig-Geißler-Schule in Hanau

Prozessbeschreibung im Sinne einer Handlungsanweisung

Individualfeedback

Die Rückmeldungen des Individualfeedbacks dienen dem Feedbacknehmer zur Reflexion und Verbesserung der eigenen Tätigkeit. Daher erhält die betroffene Person die Rückmeldungen direkt, entscheidet selbst über die Konsequenzen, die sie daraus zieht, setzt diese um und überprüft wieder durch Feedback, ob sie ihr Ziel so besser erreicht hat.

Verbindlichkeit

- Jede Lehrperson führt mindestens einmal im Jahr ein Feedback durch.
- Die Meldung der Feedbackdurchführung (Vollzugsmeldung) an die Schulleitung erfolgt durch die Lehrperson, indem sie einen Vordruck (s.u.) ausfüllt und selbst unterschreibt sowie von den Feedbackgebern unterschreiben lässt. Damit die Schulleitung einen schnellen Überblick über den Stand der Feedbackdurchführung erhält, trägt sich jede Lehrperson in eine Namensliste ein. Diese liegt in einem Ordner in der Verwaltung aus, in dem jeder Feedbacknehmer sein ausgefülltes Formular für die Schulleitung abheftet.
- Die ProQu-Gruppe erhält eine detaillierte Information über die Feedbackdurchführung (s.u.), die dazu dient, die Erfahrungen im Umgang mit den einzelnen Feedbackinstrumenten auszuwerten und im „Methodenkoffer“ zu dokumentieren. Somit dienen dies Informationen ausschließlich der kontinuierlichen Verbesserung des Methodenkoffers. Diese Rückmeldung erfolgt über den dafür vorgesehenen Postkasten im Lehrerzimmer im Erdgeschoss.
- Alle notwendigen Verfahrenserklärungen und Formblätter sind in zwei separaten, zentral aufgestellten Ordner verfügbar und werden dort auch nach dem Ausfüllen gesammelt.

Die Formulare für die Rückmeldungen an die ProQu-Gruppe und an die Schulleitung sind als Word-Dokument über den Feedback-Ordner abrufbar und auszudrucken

Prinzipien für die Durchführung von Feedbacks

- Grundlage für ein Feedback ist ein gegenseitiges Vertrauen, das auf Wertschätzung und Diskretion basiert.
- Prinzip: „nach innen größte Offenheit, nach außen Diskretion!“
- keine „Treppenhauskultur“
- Informationen aus den Feedbackgruppen dürfen nicht weiterverbreitet werden
- Einhaltung von Vertraulichkeiten – keine unkontrollierte Information an Dritte
- bei einem Individualfeedback gehen die Informationen nur an die betreffende Person
- sollten andere Einsicht erhalten, muss die Vertraulichkeit geregelt werden
- werden Aufzeichnungen während eines Feedbacks angefertigt, werden diese im Anschluss vernichtet oder von der betroffenen Person aufbewahrt
- Die Q-Gruppe und die Schulleitung respektieren diese Vertraulichkeit und erhalten nur die Vollzugsmeldung.
- Rechenschaftslegung: jede Person gibt Auskunft darüber, wann, wie und bei wem sie Feedbacks eingeholt hat und ob das Feedback zu Unterrichtsveränderungen geführt hat.

Unterstützung

Allen Lehrpersonen steht eine „Werkzeugkoffer“ im schulinternen Netz zur Verfügung, in dem eine Übersicht der Feedbackinstrumente und der –methoden zu finden ist. Die Methoden werden dort jeweils erläutert und bereits durchgeführte Beispiele dokumentiert. Somit kann jede Lehrperson bereits erstellte Materialien unmittelbar benutzen oder auf einfachstem Wege verändern oder anpassen.

Eine kontinuierliche Verbesserung des „Werkzeugkoffers“ wird durch die Übernahme der Erfahrungen mit bereits bekannten oder auch neuen Feedback-Instrumenten sichergestellt. Alle Lehrenden sind aufgefordert dafür Materialien zur Verfügung zu stellen. Der Werkzeugkoffer wird von den dafür Verantwortlichen Personen der ProQu-Gruppe gepflegt.

Bei Bedarf werden weitere Fortbildungen angeboten.

Dokumentation

Jährlich werden die Meldungen zur Feedbackdurchführung an die Schulleitung sowie jene an die ProQu-Gruppe ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden dem Kollegium zur Kenntnis gegeben und dokumentiert.

Überprüfung der Wirksamkeit / Kontrolle

Zur Überprüfung der Wirksamkeit werden regelmäßig Evaluationen durchgeführt (siehe auch Evaluationskonzept). Die Ergebnisse dieser Evaluationen werden ebenfalls dem Kollegium zu Kenntnis gegeben und dokumentiert.

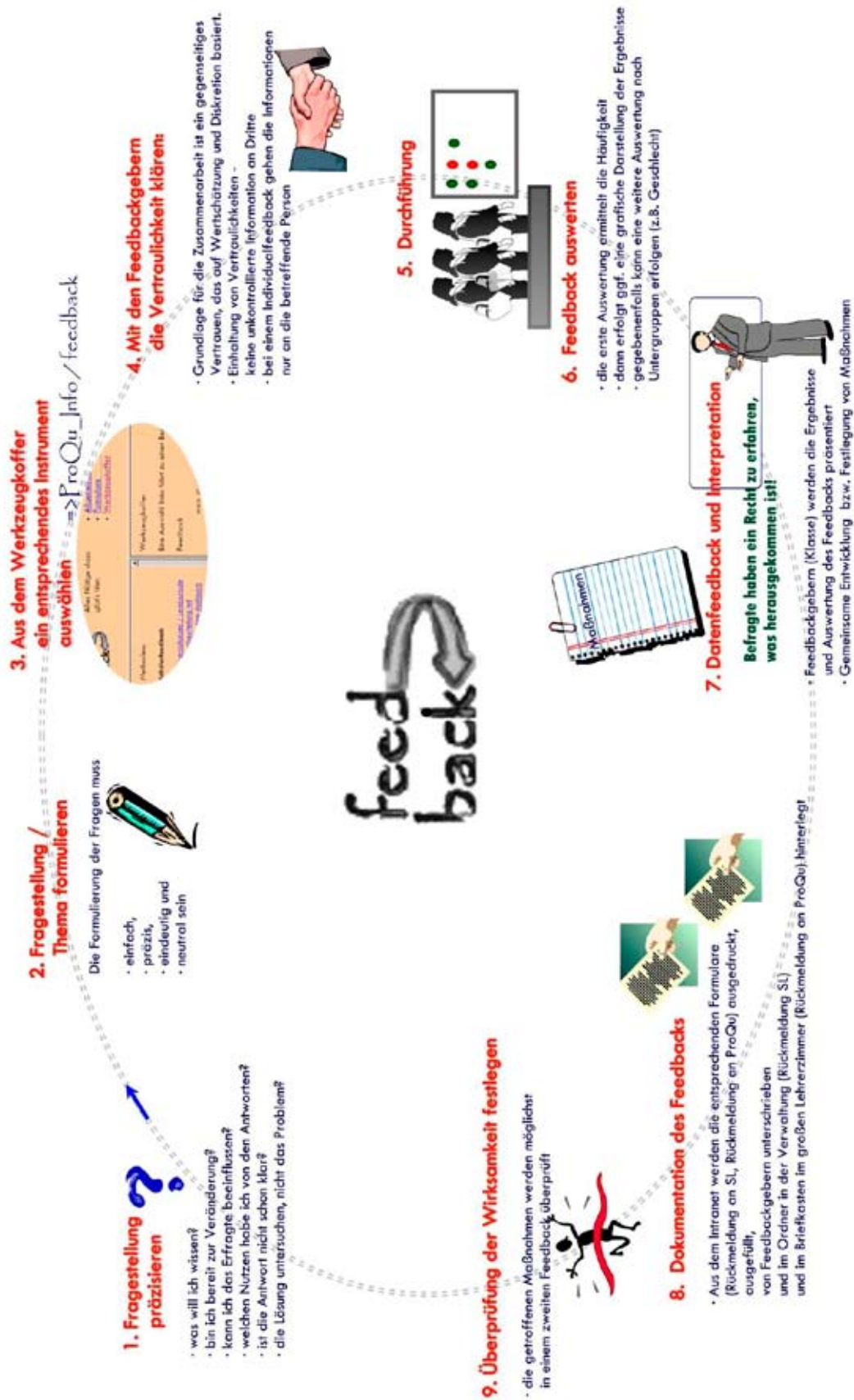
Bei nicht durchgeführten Individualfeedbacks reagiert die Schulleitung gemäß des Konzepts zum Umgang mit Qualitätsdefiziten (s.u.).

Quelle: Schulzentrum Rübekamp in Bremen, Qualitätshandbuch

Diese Prozessbeschreibung wird am Schulzentrum Rübekamp ergänzt durch den folgenden Ablaufplan:

Ablaufplan zum Individualfeedback am Schulzentrum Rübekamp in Bremen

Fahrplan zur Durchführung von Feedbacks durch Lernende

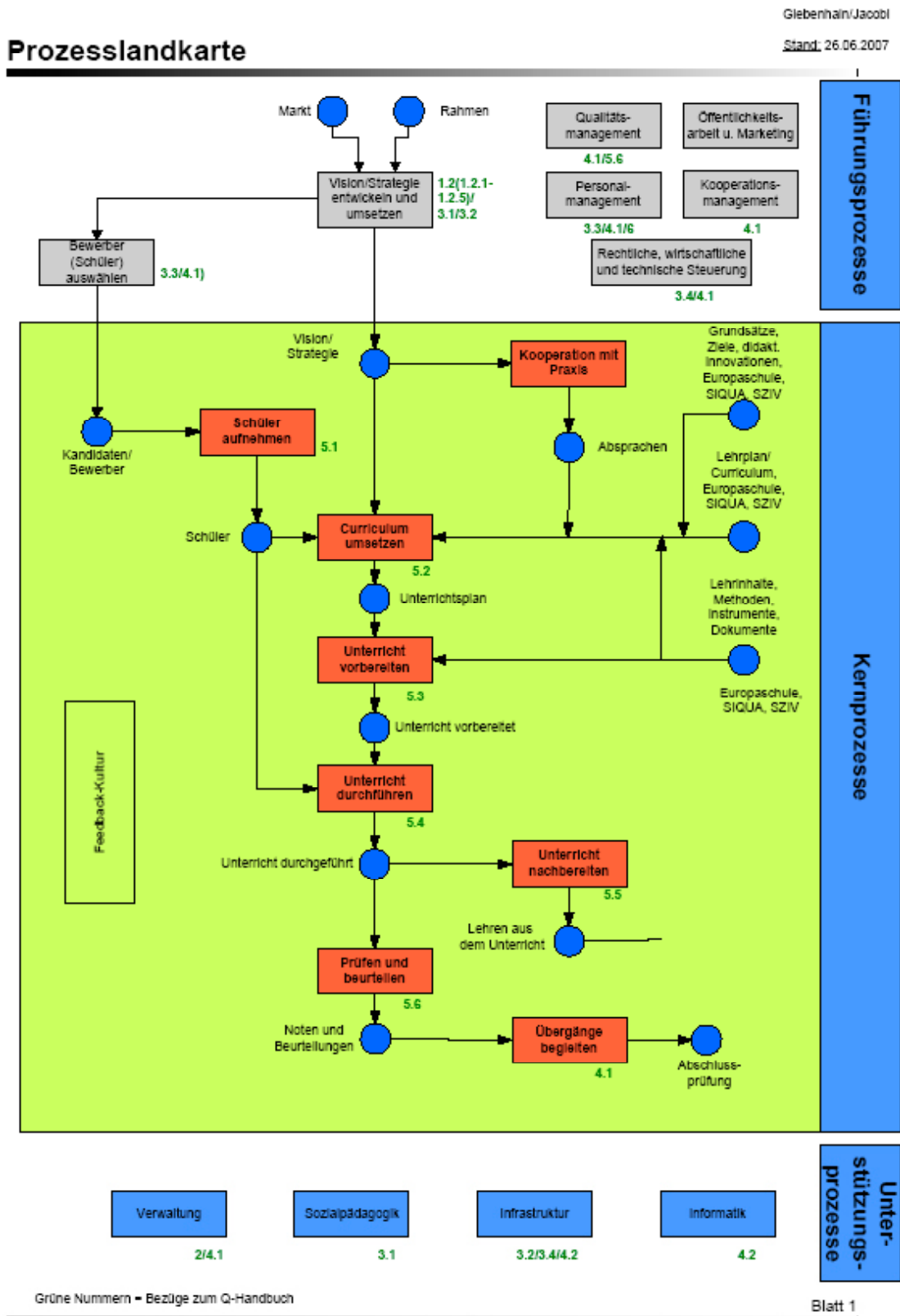


Quelle: Schulzentrum Rübekamp in Bremen

4.2 Prozesslandkarte

Jede Prozessbeschreibung wird in die QM-Dokumentation eingepflegt und für die Erprobung freigegeben. Die Gesamtübersicht aller Prozesse wird oft als Prozesslandkarte bezeichnet.

Beispiel einer Prozesslandkarte:



Quelle: Berufliches Schulzentrum Odenwaldkreis in Michelstadt

4.3 Aufbau der QM-Dokumentation

SVplus in Hessen empfiehlt folgenden Aufbau der Qualitätsdokumentation¹:

QM-DOKUMENTATION – Gliederung

- **QM-HANDBUCH (ca. 30 Seiten)**
 - 0. **Präambel**
 - 1. **Geltung und Handhabung**
 - 2. **Allgemeine Informationen zur Schule**
 - 3. **Linien der Schulentwicklung**
 - 4. **Verantwortung der Schulleitung**
 - 5. **Rahmen des QM-Systems Q2E**
 - 6. **Qualitätsleitbild der Schule**
 - 7. **Prozesse**

- **QM-BERICHTSBUCH**
 - A. **Strukturierte Prozessbeschreibungen**
 - B. **Durchgeführte Individualfeedbacks**
 - C. **Durchgeführte Evaluationen**
 - D. **Durchgeführte Maßnahmen**

Das QM-Handbuch enthält grundsätzliche Informationen zum QM einer Schule, also die Struktur des QM-Systems, das Qualitätsleitbild und allgemeine künftige Ziele. Seine mentale Blickrichtung ist vorwärts orientiert. Der Aktualisierungsbedarf ist gering, da die allgemein formulierten künftigen Ziele längerfristig gelten. Für den begrenzten Umfang des QM-Handbuchs werden ca. 30 Seiten empfohlen.

¹ Landwehr und Steiner empfehlen seit 2008 eine dreiteilige Dokumentation, bei der die Prozessbeschreibungen einen eigenen Teil bilden. (Landwehr / Steiner, Q2E, Bd. 6, S.27). Die Empfehlung von SVplus wurde aus dem Modellprojekt heraus entwickelt und besteht seit 2007. Diese von SVplus empfohlene Q-Dokumentation ist anschlussfähig an die hessischen Verhältnisse (z.B. vorhandene Schulprogramme) und wird deshalb für das Modellprojekt beibehalten.

Im QM-Berichtsbuch werden alle Unterlagen zu den Q-Prozessen gesammelt, also die strukturierten Prozessbeschreibungen mit Zielen, Evaluationsverfahren und Entwicklungsmaßnahmen. Der Blick richtet sich auf bisherige und laufende Q-Maßnahmen. Alle aktuellen Q-Maßnahmen sind laufend im Berichtsbuch zu erfassen.

QM-BERICHTSBUCH – Gliederung

A. Strukturierte Prozessbeschreibungen

- Zuordnung der Prozesse zu Qualitätsbereichen und Dimensionen
- Strukturierte Prozessbeschreibungen
 - Prozessdefinition (Bezeichnung des Prozesses)
 - Geltungsbereich (Betroffene Personen)
 - Regelung (Prozessablauf, ggf. Grafik)
 - Verantwortlichkeiten (Abschnitte des Prozesses)
 - Anlagen (Verfahrensvereinbarungen, mitgeltende Unterlagen)

B. Durchgeführte Individualfeedbacks

- Kollegiale Feedbackgruppen (Hospitationsgruppen)
- Schülerbefragungsgruppen
- Kollegiale Erfahrungsaustauschgruppen (Moderierte Q-Zirkel)
- Themenbezogene Lerngruppen
- Einzelprojekte

C. Durchgeführte Evaluationen

- Primär-Schulevaluationen
- Primär-Fokusevaluationen
- Meta-Evaluationen (QM)

D. Durchgeführte Maßnahmen

- Primär-Schulevaluationen
- Primär-Fokusevaluationen
- Meta-Evaluationen (QM)

Das QM-Handbuch und u. U. auch das QM Berichtsbuch können als gedrucktes Werk in der Schule veröffentlicht werden. Zunehmend scheint sich aber die DV-gestützte Lösung durchzusetzen. Die QM-Dokumentation kann dann ins schulinterne Netz gestellt werden.

Vorteile der DV-gestützten Lösung sind:

- Schnelle Erstellung, geringer Pflegeaufwand
- Laufend veränderbare Dokumente, die in aktueller Form via Intranet an jedem Arbeitsplatz verfügbar sind
- Verknüpfung der Prozesse mit Anlagen und Formularen
- Ständige und ortsunabhängige Verfügbarkeit für das Kollegium

Der reibungslose Zugriff auf die Dokumente ist für die Akzeptanz der Qualitätsentwicklung förderlich. Als weitere Gelingensbedingungen sind zu nennen barrierefreier Zugang zum Intranet, eine ausreichende Anzahl von Computern für das Kollegium, ein Passwort geschützter Bereich, der auch von Außen zugänglich ist.

4.4 Kurze Übersicht über gängige Visualisierungssoftware

Zur Visualisierung der Prozessbeschreibungen verwenden viele Schulen Computerprogramme. Dies kann z.B. die Verlinkung mit den erforderlichen Dokumenten oder Vordrucken erleichtern.

Eine einfache Möglichkeit der Visualisierung liefern die gängigen Office-Programme wie z.B. Word oder Excel, wenn man die grafischen Symbole nutzt.

Etwas professioneller ist der Einsatz der Visualisierungssoftware „Visio“ der Fa. Microsoft. Visio dient dazu, mit Hilfe verschiedener Vorlagen mit passenden Werkzeugen und Symbolen grafische Darstellungen zu erzeugen. Die Software eignet sich besonders für Flussdiagramme und Geschäftsprozesse, aber auch andere Arten von Diagrammen. Obwohl Visio ein Bestandteil des Microsoft-Office-Systems ist, gehört die Software nicht zum Office-Paket und muss separat gekauft werden.

Zu diesem Programm lassen sich im Internet noch zahlreiche freie Alternativen finden, wie z.B. Dia von Gnome, Draw aus OpenOffice org., Kivio aus dem KOffice-Paket von KDE oder die Software Inkscape. (<http://www.wikipedia.de>)

Einen sehr professionellen Umgang mit Prozessbeschreibungen und deren Visualisierung bietet die Software „Sycat“ der Fa. Binner IMS GmbH. Sycat ist ein Datenbank-System zum Geschäftsprozessmanagement, das die Prozesse abbildet und die gesamte Dokumentenverwaltung mit unterstützt. Diese Software kommt in den verschiedensten Bereichen von Industrie und Dienstleistung, aber auch im Gesundheits- und Bildungswesen zum Einsatz. Die Prozesse können in unterschiedlicher Darstellungsweise grafisch abgebildet werden. (<http://www.binner-ims.de>)

Zur Abbildung der Prozesse nutzt Sycat jedoch auch wieder die Software Visio von Microsoft. Wenn man Visio als eigenständige Software verwendet, sind die Prozesse am Ende zwar optisch genauso gestaltet, aber die Unterstützung durch die Datenbank Sycat kann nachträglich nicht ergänzt werden.

Grundsätzlich gilt:

Nutzen Sie möglichst die Software, mit der viele Lehrkräfte vertraut sind.

5 Schlussempfehlung

Wie bei allen Dingen, gilt auch bei der Erstellung der Prozessbeschreibungen die alte Weisheit, dass noch kein Meister vom Himmel gefallen ist. Jede Schule muss dabei ihre eigenen Erfahrungen machen. Doch es gehört zum Wesen eines QM-Systems, dass es der ständigen Optimierung unterliegt und dass auch die Prozessbeschreibungen ihre Richtigkeit und Sinnhaftigkeit erst im Evaluationszyklus unter Beweis stellen müssen.

Wenn also trotz großem Einsatz und viel aufgewendeter Energie ein Prozess sich als unpraktikabel erweist, muss er verändert werden. Diese Veränderung zeigt die Lernfähigkeit Ihrer Schule und bestätigt Ihnen, dass Sie auf dem richtigen Weg zu einer lernenden Organisation sind.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf diesem Weg und hoffen sehr, dass Ihnen dieser kurze Leitfaden eine Hilfe darstellt.



6 Literatur und Quellen

Berufliches Schulzentrum Odenwaldkreis, online: <http://www.bso-michelstadt.de/index.php?id=132> (Zugriff am 26.06.2009)

Hessisches Kultusministerium (Hrsg.): Q2E in Hessen – Ein Instrument für die Entwicklung und Steuerung selbstverantwortlicher Schulen, Wiesbaden 2008, online: www.selbstverantwortungplus.de (Zugriff am 26.06.2009)

Ludwig-Geissler-Schule Hanau, online: <http://www2.ludwig-geissler-schule.de:8000/materialien/Selbstverantwortung-Plus/Qualitaetsmanagement> (Zugriff am 26.06.2009)

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen (Hrsg.): Prozessmanagement, oes (operativ eigenständige schule), online: http://www.schule-bw.de/schularten/berufliche_schulen/oes/handbuchOES/7_Prozessmanagement.pdf (Zugriff am 26.06.2009)

Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung – Das Q2E-Modell, in: H. Buchen, L. Horster, G. Pantel, H.-G. Rolff (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung, Raabe-Verlag, Stuttgart / Berlin 2004, online: www.bs-gelnhausen.de/qk/documents/landwehr-q2e-modell.pdf (Zugriff am 26.06.2009)

Norbert Landwehr / Peter Steiner: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung, 2. Auflage, hep-Verlag, Bern 2007

Norbert Landwehr / Peter Steiner: Heft 6, Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung, hep-Verlag, Bern 2008

Maren Otto, Elke Heinemann, Sabine Kurz: Leitfaden Q-Dokumentation, Ein Leitfaden für Bremer Schulen zur Erarbeitung eines Qualitätshandbuchs nach Q2E, online: http://www.rebiz-bremen.de/sixcms/media.php/13/Leitfaden_Q-Handbuch.pdf (Zugriff am 26.06.2009)

Schulzentrum Rübekamp, Bremen: Qualitätshandbuch, online: <http://www.schule.bremen.de/schulen/ruebekamp/index.php?id=21> (Zugriff am 26.06.2009)

Die beteiligten beruflichen Schulen des Projekts "Selbstverantwortung plus"

- Berufliche Schulen, Witzenhausen
- Oskar-von-Miller-Schule, Kassel
- Berufliche Schulen des Landkreises Waldeck-Frankenberg in Korbach und Bad Arolsen
- Hans-Viessmann-Schule in Frankenberg und Bad Wildungen
- Konrad-Zuse-Schule, Hünfeld
- Peter-Paul-Cahensly-Schule, Limburg
- Johann-Philipp-Reis-Schule, Friedberg
- Berufliche Schulen Untertaunus, Taunusstein
- Eugen-Kaiser-Schule, Hanau
- Ludwig-Geißler-Schule, Hanau
- August-Bebel-Schule, Offenbach
- Gewerblich-technische Schulen der Stadt Offenbach
- Theodor-Heuss-Schule, Offenbach
- Max-Eyth-Schule, Dreieich
- Werner-Heisenberg-Schule, Rüsselsheim
- Martin-Behaim-Schule, Darmstadt
- Berufliches Schulzentrum Odenwaldkreis, Michelstadt



HESSEN



Hessisches Kultusministerium

Luisenplatz 10

65185 Wiesbaden

