

---

# Handbuch OES

## Handreichung 8

## Prozessmanagement

### **Autorenteam:**

Frank Althoff

Dr. Karl-Otto Döbber (verantwortlich)

Traudel Gerstlauer

Heinrich Hörtdörfer

Michael Rüttler

Rudolf Wiedenmann



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

---

Verlagsnummer: **69804000**  
Verlag:  
Wolters Kluwer Deutschland  
Carl Link  
Adolf-Kolping-Str. 10  
96317 Kronach  
Tel: + 49 (0)9261 969-0  
E-Mail: [info@carllink.de](mailto:info@carllink.de)  
[www.carllink.de](http://www.carllink.de)  
[www.schulleitung.de](http://www.schulleitung.de)

 **Carl Link**  
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

---

---

# Inhalt

## Prozessmanagement

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	5
<b>2</b>	<b>Prozesse und mögliche Typisierungen</b>	6
2.1	Merkmale eines Prozesses	6
2.2	Möglichkeiten der Kategorisierung von Prozessen	6
2.2.1	Prozesslandkarte mit den Qualitätsbereichen des Konzepts OES	6
2.2.2	Kategorisierung von Prozessen nach ISO 9001 und EFQM	6
2.2.3	Technische und sozial-kommunikative Prozesse	8
<b>3</b>	<b>Systematisches Prozessmanagement</b>	10
3.1	Begriffsbestimmung	10
3.2	Funktionen	10
3.3	Prozesse im Qualitätsbereich Unterricht	10
3.4	Die Einführung von Prozessmanagement	10
3.4.1	Ausgangspunkte	10
3.4.2	Projekthaftes Vorgehen	11
3.5	Vorgehen bei Dokumentation und Entwicklung von Prozessen	12
3.5.1	Schritt 1: Vorhandene Dokumente sammeln und prüfen	12
3.5.2	Schritt 2: Prozesse beschreiben	13
3.5.3	Schritt 3: Zuständigkeiten klären	14
3.5.4	Schritt 4: Geltungsgrad und Geltungsbeginn der Prozessbeschreibungen vereinbaren	14
3.5.5	Schritt 5: Eine Ordnerstruktur für die Dokumentation vereinbaren	15
3.5.6	Schritt 6: Das Vorgehen für Änderungen und Verbesserungen festlegen	15
3.6	Vom Projekt zum Prozess	15
<b>4</b>	<b>Schulische Regelungen für die Steuerung und Lenkung von Prozessen</b>	16
<b>5</b>	<b>Software-gestützte Dokumentation und Visualisierung</b>	17
<b>6</b>	<b>Prozessbeschreibung und Prozessbewertung nach gängigen Qualitätsmanagementsystemen</b>	20
6.1	Prozessbeschreibung und -bewertung nach EFQM	20
6.2	Prozessbeschreibung und -bewertung nach ISO	21
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	23
<b>8</b>	<b>Literatur</b>	24

---

## 1 Einleitung

Jede Schule bewältigt täglich eine Vielzahl von Prozessen, die bewusst oder unbewusst als solche wahrgenommen und die mehr oder weniger gezielt durchgeführt werden. Wie viele Organisationen mit und in einer hierarchischen Struktur setzt auch die einzelne Schule von außen bzw. von oben kommende Prozessvorgaben um, in denen häufig schon bis ins Detail verbindliche Regelungen getroffen sind. Dies ist beispielsweise bei der Umsetzung der Vorschriften zu Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen und zur Notengebung der Fall. Daneben gibt es zahlreichen Prozesse, für die die Schule selbst einen großen Gestaltungsspielraum hat, z. B. die Deputatsplanung, die Stundenplanerstellung oder die Einführungstage für bestimmte Schularten. Es ist für die Akzeptanz und die Umsetzung jeder Prozessvorgabe in der Schule wichtig, klar zu stellen, wo es Handlungsspielräume gibt und wo nicht.

In jeder Schule ist im Laufe der Zeit eine eigene Kultur im Umgang mit Prozessen gewachsen. Das bedeutet, dass die Schulen nicht mit leeren Händen in ein systematisches Prozessmanagement starten, sondern in der Regel über eine gute Ausgangsbasis verfügen.

Die Vielfalt der Prozesse an einer beruflichen Schule ist groß. So lassen sich bei einer ersten Sichtung folgende schulische Prozessarten unterscheiden:

- Prozesse im Qualitätsbereich Unterricht, u. a. die Förderung der Methodenkompetenz, das Schülerpraktikum im BEJ oder der Ablauf der Präsentationsprüfung
- Verwaltungsprozesse, u. a. die Schülereaufnahme, der Elternabend, die Erstellung von Zeugnissen oder die Durchführung von Prüfungen
- Führungsprozesse, u. a. die Deputatsverteilung und Stundenplangestaltung, die Konzeption der schulinternen Fortbildungen oder die Personalgewinnung

- Prozesse im Qualitätsbereich Qualitätssicherung und -entwicklung, u. a. das Schüler-Lehrer-Feedback oder das Kollegiale Feedback (siehe Prozessbeschreibung Individualfeedback – Praxisbeispiel), die unterschiedlichen Verfahren der Selbstevaluation (siehe Prozessbeschreibung Selbstevaluation – Praxisbeispiel) die Konzeption von Qualitätsentwicklungsprojekten, die Gestaltung des Strategieprozesses, die Leitbildentwicklung oder der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).

Es ist offensichtlich, dass der einzelne Prozess in der Schule kein Selbstzweck ist, sondern dem Gesamtziel dient, Schülerinnen und Schüler in ihrem Lernen zu fördern. Prozessmanagement muss dafür Sorge tragen, dass jeder Prozess Funktionen erfüllt, die nicht von den zufälligen Fähigkeiten oder dem Wohlwollen einzelner Personen abhängig sind, sondern die grundsätzlich von jeder beauftragten und entsprechend qualifizierten Person gewährleistet werden können.

Eine geeignete Prozessstruktur trägt dazu bei, die tägliche Arbeit aller Beteiligten zu erleichtern, Fehler zu verringern, Doppelarbeiten zu minimieren und Bearbeitungszeiten zu verkürzen. Prozessmanagement hat zur Folge, dass sich neue Kolleginnen und Kollegen präzise und schnell in die Abläufe einer Schule einarbeiten können. Somit erleichtert Prozessmanagement allen in der Schule Beteiligten die Erfüllung ihrer Aufgaben.

Der Nutzen guter Prozessbeschreibungen stellt sich relativ kurzfristig ein. Das fördert die Motivation des Kollegiums, mit den beschriebenen Prozessen zu arbeiten und an deren Weiterentwicklung aktiv mitzuwirken. Diese Handreichung möchte die Schulen dabei unterstützen, wichtige Aspekte des Prozessmanagements kennenzulernen und in der schulpraktischen Arbeit anzuwenden.

## 2 Prozesse und mögliche Typisierungen

Die Organisation einer Schule kann unter den Aspekten Aufbau- und Ablauforganisation betrachtet werden. Dieser Betrachtungsweise liegt eine Unterscheidung von Struktur (Aufbauorganisation) und Prozess (Ablauforganisation) zugrunde. Beide Bereiche sind jedoch nicht voneinander zu trennen. Strukturen können nicht ohne Prozesse gedacht werden und umgekehrt. Hat man in der Vergangenheit sehr viel Energie in die Gestaltung klarer Aufbaustrukturen gesetzt, so wird heute immer deutlicher, dass komplexe Arbeitseinheiten und Tätigkeitsabläufe dann besonders erfolgreich umgesetzt werden können, wenn sie identifiziert, analysiert und klar beschrieben sind. Eine Schule, die ihre zentralen Prozesse mit Zielen und Abläufen klar definiert und adäquat umsetzt, kann den wachsenden Anforderungen an Qualität, Flexibilität und eine ressourcenbewusste Organisation besser gerecht werden.

### 2.1 Merkmale eines Prozesses

In der schulpraktischen Erfahrung hat sich gezeigt, dass Prozesse die effiziente Erfüllung vorgegebener Ziele fördern, insofern sie bestimmte Merkmale aufweisen. Diese Merkmale zusammengesehen definieren einen Prozess:

- Ein Prozess basiert auf einem klar formulierten Prozessziel.
- Ein Prozess ist die Bündelung einer Abfolge von zeitlich und sachlich eng zusammenhängenden Aufgaben und Funktionen mit dem Ziel, eine definierte Leistung bzw. ein definiertes Ergebnis zu erbringen.
- Ein Prozess beginnt mit klar definierten Eingaben und endet mit ebenso klar definierten Ergebnissen.
- Ein Prozess hat eine gemeinsame Informationsbasis.
- Ein Prozess hat zeitlich einen klar definierten Beginn und ein klar definiertes Ende.
- Ein Prozess wird in gleicher oder sehr ähnlicher Art immer wieder durchgeführt.

- Ein Prozess überschreitet häufig die Grenzen von Organisationseinheiten, wenn z. B. mehrere Abteilungen an ihm beteiligt sind.

### 2.2 Möglichkeiten der Kategorisierung von Prozessen

Berufliche Schulen sind bereits aufgrund ihrer Größe und ihrer unterschiedlichen Bildungsgänge komplexe Systeme, an denen täglich eine Vielzahl von Prozessen abläuft. Um sich einen Überblick über die Prozesse der Schule verschaffen und Handlungsfelder erkennen zu können, werden in der Schulpraxis verschiedene Möglichkeiten der Typisierung von Prozessen und ihrer Wechselbeziehungen verwendet. Darüber hinaus nutzen Schulen hierfür Modelle zur Kategorisierung ihrer Prozesse. Diese und bewährte Formen der Visualisierung werden im Folgenden vorgestellt.

#### 2.2.1 Prozesslandkarte mit den Qualitätsbereichen des Konzepts OES

Die Prozesslandkarte (siehe Abb. 1) dient der Visualisierung aller relevanten Prozesse einer Schule. Sie gibt einen Überblick über die Prozesse und verdeutlicht gleichzeitig deren Wirkungszusammenhänge im Ganzen der Organisation (nach Schmelzer/Sesselmann 2010). Die Prozesslandkarte dient als Verständigungsinstrument darüber, welche Prozesse es an der Schule gibt und wie diese strukturiert werden können. Im folgenden Beispiel einer Prozesslandkarte sind die Qualitätsbereiche (QB) des Konzepts OES das Ordnungskriterium. Den Qualitätsbereichen werden die einzelnen Prozesse zugeordnet. Diese Prozesslandkarte verdeutlicht, dass alle Prozesse auf den Kernprozess, das Lernen der Schülerinnen und Schüler, ausgerichtet und abgestimmt sind.

#### 2.2.2 Kategorisierung von Prozessen nach ISO 9001 und EFQM

Eine andere Möglichkeit, schulische Prozesse zu strukturieren, besteht in der Unterteilung in Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse

**Prozesslandkarte einer Schule mit Qualitätsbereichen nach OES**

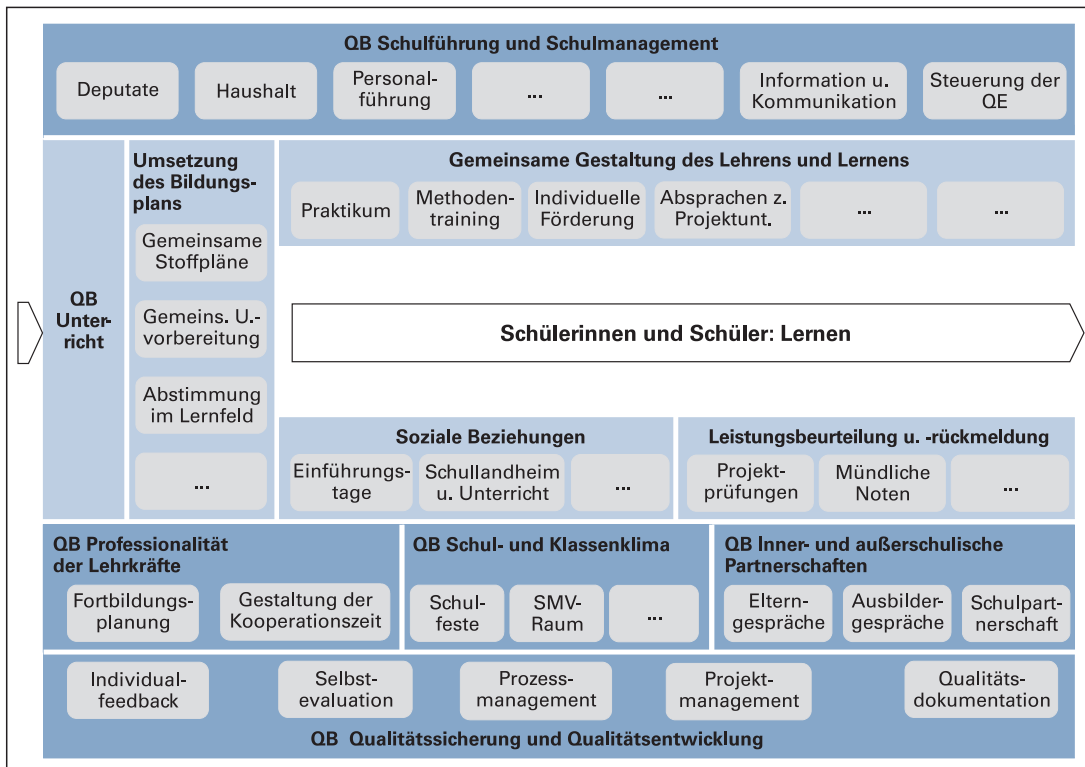


Abb. 1: Prozesslandkarte einer Schule mit den Qualitätsbereichen nach OES

**Prozessmodell einer Schule nach ISO und ETQM**

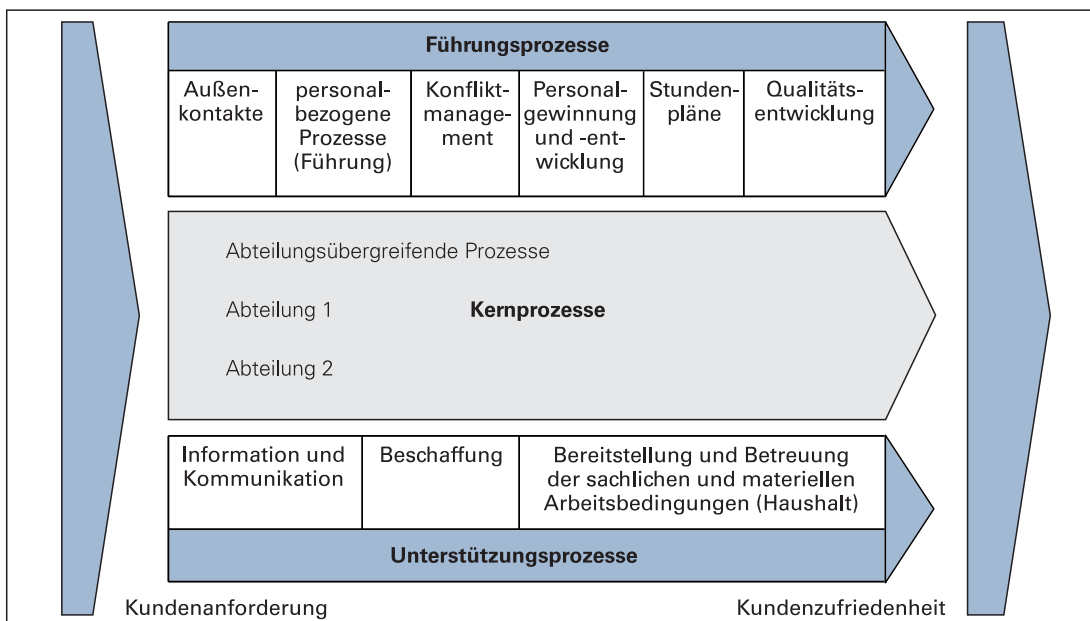


Abb. 2: Prozessmodell mit Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozessen nach ISO und EFQM

### Technische und sozial-kommunikative Prozesse

	Technische Prozesse	Sozial-kommunikative Prozesse
<b>Handlungsvorschriften</b>	präzise, standardisiert	allgemein (Grundsätze), mit Interpretations- und Gestaltungsspielraum
<b>Ausführung</b>	gleich bleibend, personenunabhängig	situations- und personenabhängig
<b>Überprüfung</b>	relativ einfach, z. B. anhand von Checklisten	anspruchsvoll, Situationen und Personen werden einbezogen
<b>Steuerung</b>	durch Anordnung und Umsetzungskontrolle	aufbauend auf Selbststeuerung der am Prozess beteiligten Personen
<b>Lernbarkeit</b>	durch Instruktion und Einübung	durch Handeln, Kooperation und Reflektieren

Abb. 3: Merkmale „technischer“ und „sozial-kommunikativer“ Prozesse im Vergleich

(Abb. 2). Sie folgt den Qualitätsmanagementsystemen ISO 9000 und EFQM und findet an einigen Schulen in OES Anwendung. Auch diese Einteilung kann helfen, Prozessstrukturen abzubilden und im schulischen Kontext größere Transparenz und Klarheit zu schaffen.

#### 2.2.3 Technische und sozial-kommunikative Prozesse

Zur Strukturierung der Prozesse kann, so hat es sich in einigen Schulen des Modellvorhabens OES bewährt, auch die Kategorisierung nach Q2E in technische oder eher verwaltende und sozial-kommunikative Prozesse herangezogen werden (vgl. Landwehr/Steiner 2008, Heft 6, S. 14 ff.) (siehe Abb. 3 und 4).

Technische oder eher verwaltende Prozesse, wie z. B. die Schüleraufnahme, zeichnen sich durch gleichbleibend aufeinanderfolgende und personenunabhängige Schritte aus: Sie führen vom Start des Prozessablaufs zielgerichtet auf das Ende, z. B. dass die Datensätze aller Schüler/innen vollständig und korrekt erfasst sind. Die technischen Prozesse ergeben sich zu einem überwiegenden Teil aus rechtlichen Vorgaben oder reinen Verwaltungsabläufen; die Spielräume sind entsprechend gering, wenngleich auch hier Abstimmungen und Absprachen im Kollegium bzw. Entscheidungen der Schulleitung notwendig sind (siehe hierzu: Prozessbeschreibung Abitur – Praxisbeispiel; Prozessbeschreibung Fehlzeiten – Praxisbeispiel; Prozessbeschreibung Schüleraufnahme – Pra-

xisbeispiel; Prozessbeschreibung Stufenplan – Praxisbeispiel).

So können Qualitätskriterien und Standards auch für technische Prozesse schulindividuell festgelegt werden. Hier ein Beispiel für ein Qualitätskriterium: „Der Prozess Zeugniserstellung ist so organisiert, dass er die Lehrkräfte möglichst wenig belastet und dem Kerngeschäft Unterricht keine Zeit entzieht.“ Ein Standard hierzu könnte sein: „Die Fehlerquote bei der Noteneingabe und beim Drucken der Zeugnisse bleibt unter 2 Prozent.“

Zu den sozial-kommunikativen Prozessen einer Schule zählen vor allem diejenigen, die das pädagogische Tun der Lehrkräfte zum Gegenstand haben. Sie gehören zum Kern der Schule und tragen maßgeblich zur Qualität der Schule bei. Sie basieren in hohem Maß auf Kommunikation; ihre tatsächliche Ausführung ist abhängig von der jeweiligen Person und Situation. Ferner zählen Prozesse dazu, die der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes Schule dienen, sowie die Absprachen zum Umgang mit Störungen, zur Konferenzgestaltung und zur Stundenplangestaltung.

Die sozial-kommunikativen Prozesse erfordern sorgfältige inhaltliche Abstimmungen, wenn sie verbindlich beschrieben und als Qualitätsdokument festgehalten werden sollen. Die gemeinsame Vereinbarung eines abgestimmten Vorgehens ist Voraussetzung für die später erfolgreiche einheitliche Durchführung des Prozesses. Die professionelle Gestaltung sozial-



kommunikativer Prozesse soll eine Balance gewährleisten zwischen verbindlicher Vorgabe und angemessenem persönlichem Handeln, in der die einzelne Lehrkraft zugleich situationsbezogen agieren und authentisch bleiben kann (vgl. Landwehr/Steiner, Heft 6, S. 14 ff.; s. auch

Prozessbeschreibung Stufenplan – Praxisbeispiel).

Zur Verdeutlichung, wie eng technische und sozial-kommunikative Prozesse vielfach thematisch zusammenhängen, dient Abbildung 4:

**Beispiele für technische und sozial-kommunikative Prozesse**

Beispiele für eher technische Prozesse	Beispiele für eher sozial-kommunikative Prozesse
Ausgabe von Lehrmitteln	Einsatz und Nutzung der Lehrmittel im Unterricht
Erstellung und Ausgabe von Zeugnissen	Notenfindung
Pausenaufsicht: Anwesenheit der Lehrkräfte	Pausenaufsicht: Ordnungsregeln durchsetzen
Bekanntmachung von Verhaltensregeln	Umsetzung von Verhaltensregeln

*Abb. 4: Beispiele für technische und sozial-kommunikative Prozesse*

## 3 Systematisches Prozessmanagement

### 3.1 Begriffsbestimmung

Prozessmanagement soll eine zielgerichtete Steuerung der schulischen Prozesse ermöglichen und wesentlich dazu beitragen, die selbstgesetzten Ziele zu erreichen. Demnach versteht man unter Prozessmanagement ein ganzheitliches Konzept von Führung, Organisation und Controlling. Management heißt auch, dass die Schulleitung Grundsatzentscheidungen z. B. dazu trifft, wie umfangreich und detailliert die Prozessbeschreibungen sein sollen (in Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann 2010).

Schulisches Prozessmanagement hat folgende Hauptziele:

- schüler- und mitarbeiterorientierte Gestaltung und Steuerung der Prozesse
- Ausrichtung der Prozesse an den Zielen der Schule (Leitbild) und anderer Interessengruppen und damit Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung in allen Bereichen der Schule
- Unterstützung der Arbeit im Team
- Förderung des Engagements und der Kreativität aller Beteiligten
- Erhöhung der Effizienz schulischer Arbeit.

Gutes schulisches Prozessmanagement ist gekennzeichnet durch flexibles Reagieren auf neue Erfordernisse, partizipative Führung und eine prozessorientierte Verwaltung.

### 3.2 Funktionen

Prozessmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements und vor allem der Qualitätssicherung der Schule. Management heißt, dass die Beteiligten und Verantwortlichen die Prozesse gemäß den rechtlichen Vorgaben sowie in Orientierung an den Bedürfnissen der Schule festlegen, umsetzen und reflektieren.

Die Beschreibung und Dokumentation der Prozesse sorgen dafür, dass die notwendigen Prozesse für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sind. Dies fördert das Verständnis für die Tätigkeiten selbst, für Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Prozessmanagement

hält dazu an, die Sinnhaftigkeit des jeweiligen Tuns zu reflektieren und es gemeinsam in geordnete Bahnen zu lenken.

Das Prozessmanagement trägt dazu bei, die Kompetenzen, die im Laufe der Zeit an der Schule erworben wurden, zu erhalten, nachhaltig zu nutzen und weiterzuentwickeln. Prozessmanagement bewahrt das institutionelle und organisatorische Wissen einer Schule, unbeschadet davon, ob einzelne Experten die Schule verlassen.

### 3.3 Prozesse im Qualitätsbereich Unterricht

Der Kernprozess Unterricht und die Prozesse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung finden im Rahmen des schulischen Prozessmanagements besondere Beachtung. Alle Prozesse in den vier Feldern des Qualitätsbereichs Unterricht (Umsetzung des Bildungsplans, Gemeinsame Gestaltung des Lehrens und Lernens, Soziale Beziehungen, Leistungsbeurteilung und Leistungsrückmeldung) sind auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet. Diese Prozesse basieren zum einen auf der individuellen Leistung der jeweiligen Lehrkraft, zum anderen auf Vereinbarungen zwischen den Lehrerinnen und Lehrern. So muss z. B. ein Methodencurriculum zwischen den Lehrkräften einer Klasse oder einer Jahrgangsstufe abgestimmt sein oder das enge Zusammenwirken der Lehrkräfte im Lernfeldunterricht im Team geplant und umgesetzt werden.

Grundsatz ist, dass auch diejenigen Lehrpersonen, die nicht an der Erstellung der Vereinbarungen beteiligt waren, die vereinbarten Maßnahmen mittragen. Für die zuständigen Leitungskräfte sind die Prozessbeschreibungen Grundlage für Pflege und Controlling der Prozesse.

### 3.4 Die Einführung von Prozessmanagement

#### 3.4.1 Ausgangspunkte

Für den Einstieg in die systematische Sicherung und Verbesserung schulischer Prozesse

und deren Dokumentation gibt es im Wesentlichen zwei Ausgangspunkte:

- die bereits beschriebenen und dokumentierten Prozessabläufe
- Prozessabläufe, die sich im Schulalltag als klärungsbedürftig erweisen.

Für alle Arbeiten zur Entwicklung bzw. Optimierung von schulischen Prozessen gilt als Grundlage das schulische Leitbild. Die hier formulierten Qualitätsansprüche setzen die Maßstäbe für neu zu definierende Prozesse bzw. für erforderliche Prozessoptimierungen.

Beschreibungen und Dokumentationen vorhandener Prozessabläufe liegen erfahrungsgemäß in unterschiedlicher Form vor. Mögliche Quellen sind Handakten, mündliche oder schriftliche Vereinbarungen und wiederkehrende Anweisungen der Schulleitung, die schulweit oder in einzelnen Abteilungen gelten. Gleichzeitig ist viel Wissen über Prozesse bei den Personen verankert, die diese Prozesse seit Jahren betreuen.

Die Schulleitung bzw. die im Auftrag der Schulleitung agierende Qualitätsentwicklungsgruppe initiiert die Erfassung dieser Quellen für die Prozessdokumentation durch Gründung einer Projektgruppe. Sie beruft dazu Personen, die bereits gute Prozesskenntnisse in Teilbereichen der Schule haben oder die bisher die wiederkehrenden Anweisungen gepflegt haben.

### 3.4.2 Projekthaftes Vorgehen

Es empfiehlt sich, Planung und Durchführung der systematischen Identifizierung und Beschreibung von Prozessen in einer Schule projektmäßig anzugehen (vgl. HR Projektmanagement). Zielsetzungen und Ablauf dieses Projekts werden nach den Maßgaben des an der Schule eingeführten Projektmanagements vereinbart. Die folgende Tabelle (Abb. 5) gibt die wesentlichen Ziele, die mit der Einführung von Prozessmanagement erreicht werden sollen, beispielhaft wieder.

#### Ziele eines Projekts „Einführung von Prozessmanagement“

Projektthema	Einführung von Prozessmanagement	
Projektziel	Die wesentlichen Prozesse an der Schule sind identifiziert und beschrieben.	
Leitbildbezug	Beispiel: Alle Prozesse an der Schule sind professionell, übersichtlich und zuverlässig organisiert. Die Prozessorganisation hat eine dienende Funktion. Insbesondere entlastet sie die Lehrkräfte, damit diese besser unterrichten können.	
Ergebnisse	Erläuterungen/Hilfen	
E1 Mögliche Prozesse sind gesammelt.	E1 bis E4 können z. B. im Rahmen eines Pädagogischen Tags, in Abteilungsbesprechungen o. a. erreicht werden.	
E2 Vorhandene Dokumentationen sind gesichtet.		
E3 Ein Beteiligungssystem zur Identifizierung und Beschreibung von Prozessen ist implementiert.		
E4 Die vorhandenen Prozessbeschreibungen sind inhaltlich überprüft und dokumentiert.		
E5 Eine einheitliche Struktur für die Prozessbeschreibung ist vereinbart.	Die Projektgruppe legt in Absprache mit der Schulleitung die Struktur fest.	
E6 Eine Ordnerstruktur für die Dokumentation ist erstellt.	Die Ordnerstruktur ist identisch mit der Ordnerstruktur im Qualitätshandbuch (vgl. HR Qualitätshandbuch).	
E7 Eine Zuständigkeitsmatrix ist erstellt.	Schulleitungsteam	
E8 Die Prozesse sind detailliert und auf Aktivitäten bezogen beschrieben.	Nötige Einzelschritte sind festgehalten.	

Ergebnisse	Erläuterungen/Hilfen
E9 Standards sind festgelegt.	Die Qualitätsstandards sind mit den Beteiligten abgestimmt.
E10 Das Vorgehen bei Änderungen und Verbesserungen ist festgelegt.	Z. B. ist eingearbeitet, in welchem Rhythmus Änderungen vorgenommen werden und wie die Information der Betroffenen sichergestellt ist.
E11 Die Evaluation der Prozesse ist geregelt.	Zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Prozesse werden in regelmäßigen Abständen Prozessevaluationen durchgeführt.

Abb. 5: Ziele eines Projekts „Einführung von Prozessmanagement“

Bei der Erstellung der Prozessdokumente hat es sich in einigen Schulen bewährt, möglichst alle Betroffenen in die Beschreibung oder Überprüfung von Prozessabläufen einzubeziehen. Ein solches Vorgehen gewährleistet die Erfassung des in der Schule vorhandenen Gesamtwissens. Ferner kann es die Verantwortung jedes einzelnen für ein gutes Miteinander an der Schule stärken. Dies soll an folgendem Beispiel verdeutlicht werden:

Eine Arbeitsgruppe (evtl. die Qualitätsentwicklungsgruppe oder ein entsprechendes Projektteam) bereitet einen Pädagogischen Tag zum Thema Prozessmanagement vor, an dem das Kollegium und die Verwaltung in die Identifizierung, Beschreibung und Überprüfung von Prozessabläufen einbezogen werden. Denkbar ist auch, Vertreter/innen der Schülerschaft, Eltern und Ausbilder an dieser Arbeit zu beteiligen.

Die von der Schulleitung beauftragte Projektgruppe bereitet die Ergebnisse auf, erstellt eine Prioritätenliste für die weitere Arbeit und bringt die Beschreibungen in eine einheitliche Form bzw. sorgt dafür, dass dies geschieht.

Die Qualitätsentwicklungsgruppe oder das Projektteam erstellt bzw. bearbeitet im Weiteren die wichtigen Prozesse und orientiert sich bei der Festlegung der Reihenfolge an folgenden Aspekten:

- Die Prozesse werden in Abhängigkeit vom Zeitpunkt ihrer Durchführung im Schuljahr bearbeitet, z.B. beginnend mit Schüleraufnahme und Einschulung bis zur Zeugniserstellung und Abschlussfeier.
- Die Bearbeitung der Prozesse erfolgt nach Dringlichkeit, z. B. wenn bestimmte Prozesse nicht zur Zufriedenheit der am Schulleben Beteiligten erfolgen.

- Die individuelle Motivation einzelner Personen kann entscheidend für eine zeitlich frühe Bearbeitung von Prozessen sein. Wenn eine einzelne Person oder eine Personengruppe einen Prozess gerne geregelt sehen möchte, erarbeitet sie hierzu einen Vorschlag.
- Aufnahme aktueller Ausarbeitungen beim Aufbau des Qualitätsmanagements, z. B. Beschreibung des Evaluationskonzepts der Schule, des Verfahrens und der Regeln für die Individualfeedbackstrukturen, des Verfahrens für den Übergang eines Projekts in einen Prozess.

### 3.5 Vorgehen bei Dokumentation und Entwicklung von Prozessen

Jede Schule muss ausgehend von den Bedürfnissen aller am Schulleben Beteiligten ihren eigenen Modus für das Prozessmanagement finden. Im Folgenden werden sechs Schritte zur Dokumentation und Entwicklung von Prozessen vorgestellt:

#### 3.5.1 Schritt 1: Vorhandene Dokumente sammeln und prüfen

Im ersten Schritt werden vorhandene Dokumente, Formulare, Verfahrensbeschreibungen, Checklisten gesichtet oder das Wissen von Verantwortlichen zu bestimmten Prozessen mittels Befragung erhoben. Die Sammlung beginnt zunächst in einem organisatorischen Teilbereich der Schule, z. B. einer Abteilung, oder zu einem Thema, z. B. schulinterne Lehrerfortbildung.

Die Aussagen in den vorhandenen Dokumenten sollten überprüft werden. Dabei sind u. a. folgende Prüfkriterien anzuwenden:

- Die Aussage ist aktuell.
- Es ist so wenig wie möglich und so viel wie nötig festgelegt.
- Die Betroffenen sind hinreichend beteiligt.

den Formulare zu verwenden oder zu verbessern oder, falls noch nichts dokumentiert ist, eine listenartige Kurzbeschreibung zu erstellen. Für komplexere Abläufe ist es jedoch sinnvoll, Prozessbeschreibungen sachgerecht ausdifferenziert und professionell zu formulieren.

### 3.5.2 Schritt 2: Prozesse beschreiben

Es gibt keine einheitlichen Vorgaben für den Aufbau einer schulischen Prozessbeschreibung. Jede Schule kann sich hier eventuell vorhandene Vorlagen zunutze machen. Im Fall einfacher Verwaltungsvorgänge reicht es unter Umständen, die vorliegenden, selbsterklären-

Das Formular einer Prozessbeschreibung in Abbildung 6 stellt beispielhaft alle wichtigen Aspekte im Überblick dar. Dieses Formular sowie eine Variante dazu finden sich in den Arbeitshilfen (siehe Formular Prozessbeschreibung (Vorschlag 1) – Arbeitshilfe; Formular Prozessbeschreibung (Vorschlag 2) – Arbeitshilfe).

#### Beispiel eines Prozessbeschreibungsf formulars

Formular Prozessbeschreibung		
1	Name des Prozesses:	
2	Qualitätsbereich:	
3	Bezug zum Leitbild:	
4	Verantw. Person in der SL	
5	Den Prozess durchführende Person:	
6	Schulart:	
7	Abteilung/Bereich:	
8	Beginn des Prozesses:	
9	Ende des Prozesses:	
10	Ablauf:	[link: Prozess Nr.: Visualisierung]
11	Ziele für den Prozess:	
12	Kriterien/Indikatoren	[link: Prozess Nr.: Ziele/Kriterien/Indikatoren]
13	Am Prozess direkt beteiligte Personen:	
14	Betroffene Personen/Schnittstellen:	

15	Gelingensbedingungen/-faktoren:					
16	Stolpersteine:					
17	Letzte Evaluation durchgeführt am:	[link: SEV Prozess Nr.: ]				
19	Nächste Evaluation geplant am:					
18	Für den Prozess verwendete Dokumente:					
Dokumentenlenkung						
Dok. Nr.	Dokumentenname	erstellt von:	erstellt am:	freigegeben von	überprüfen am:	Seiten
						x von y

Abb. 6: Beispiel eines Prozessbeschreibungsformulars

Bei einfachen, eher technischen Prozessen (siehe Kap. 2.2) ist möglicherweise der gesamte Ablauf auf dem abgebildeten Formular darstellbar; bei sozial-kommunikativen Prozessen ist evtl. eine gesonderte Visualisierung des Prozesses zweckmäßig (zu Visualisierung siehe Kap. 5). Grundsätzlich ist empfehlenswert, alle Dokumente so zu gestalten, dass sie maximal eine DIN A4-Seite umfassen.

Wichtig für die Archivierung und Pflege von Prozessbeschreibungen ist die Kennzeichnung jedes einzelnen Dokuments im Sinne einer eindeutigen Zuordnung im Ablagesystem und der Erkennbarkeit des Geltungsstands. Die Nutzer/innen müssen leicht feststellen können, ob ihnen tatsächlich die aktuell gültige Fassung der Prozessbeschreibung vorliegt.

Zu den Prozessbeschreibungen können Laufzettel, Formulare und Checklisten hinterlegt werden. Das erhöht den Nutzen für das Kollegium.

### 3.5.3 Schritt 3: Zuständigkeiten klären

Die Zuständigkeiten werden in Übereinstimmung mit der Aufbauorganisation und den darin definierten Funktionen beschrieben bzw. als delegierte Zuständigkeiten beauftragten Personen zugeordnet. Dabei ist es zweckmäßig, Entscheidungsbefugnisse weitgehend dort anzusiedeln, wo die operative Arbeit geleistet wird.

Für die einzelnen Funktionen und Zuständigkeiten liegen Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen und Vereinbarungen vor.

### 3.5.4 Schritt 4: Geltungsgrad und Geltungsbeginn der Prozessbeschreibungen vereinbaren

Für Prozessbeschreibungen, welche die Gestaltung des Unterrichts betreffen, ist mit dem Kollegium u. U. zu klären, ob sie zunächst empfeh-

lenden Charakter haben und ab wann verbindlichen. Dies gilt z. B. auch für einzelne Formen des systematischen Individualfeedbacks im Übergang von der Einführungs- zur Regelphase (siehe Prozessbeschreibung Individualfeedback – Praxisbeispiel).

### 3.5.5 Schritt 5: Eine Ordnerstruktur für die Dokumentation vereinbaren

Die Ordnerstruktur soll möglichst selbsterklärend sein und sich an der Struktur des Qualitätshandbuchs der Schule orientieren. Es hat sich bewährt, Prozessbeschreibungen, Formulare und Checklisten als Anhang zum Qualitätshandbuch einzustellen (siehe HR 12 Qualitätshandbuch).

### 3.5.6 Schritt 6: Das Vorgehen für Änderungen und Verbesserungen festlegen

Die meisten Schulen stellen die Prozessabläufe inzwischen digital zur Verfügung. Werden sie in bestimmten Abständen gepflegt, so ist darauf im Handbuch Kapitel „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“ hinzuweisen. Es ist erforderlich, Änderungen mit den Betroffenen zu kommunizieren und die Dokumente deutlich zu kennzeichnen hinsichtlich ihres Geltungsstandes (s. o. Dokumentenlenkung). Die Schulleitung benennt eine Person, die für die Änderungen der Prozessbeschreibungen verantwortlich ist. An sie können Änderungswünsche und Verbesserungsvorschläge herangetragen werden.

## 3.6 Vom Projekt zum Prozess

Wenn aufgrund neuer Anforderungen, wie z. B. dem Lernfeldunterricht oder der Einführung von Individualfeedback, neue Prozesse entwickelt und beschrieben werden müssen, empfiehlt es sich, diese Neuerungen in Form von Schulentwicklungsprojekten zu planen und zu erproben. Die Handreichung Projektmanagement gibt hierzu ausführliche Verfahrenshinweise.

Nach Vorliegen der Projektergebnisse entscheidet die Schulleitung oder ein anderes dazu legitimes Gremium, wie z. B. die GLK oder die Abteilungskonferenz, ob und wie das im Projekt

erprobte Vorgehen in den Schulalltag übernommen wird. Bei der Überführung eines Projekts in einen Regelprozess oder, je nach Komplexität des Projektgegenstands, der Überführung eines Projekts in mehrere Prozesse klärt die Schule folgende Fragen:

- Welches Gremium entscheidet über die Überführung des Projekts in den Prozess?
- Werden die aus dem Projekt resultierenden Verfahrensvorschläge und Ergebnisse in den Regelprozess übernommen oder nicht?
- Welche Teile der Verfahren und Ergebnisse werden übernommen?
- Für welchen Teil der Gesamtorganisation Schule werden die Verfahren und Ergebnisse übernommen?
- Wer hat künftig die Leitungsverantwortung für den Prozess?
- Wer arbeitet mit? Mit welcher Verantwortung?
- Haben die Beteiligten das Wissen für die neue Vorgehensweise? Wie können sie es erwerben?
- Sind die Beteiligten motiviert für das neue Vorgehen? Wie kann die Motivation gestärkt werden?
- Haben die Beteiligten die nötigen Ressourcen, personell, zeitlich, räumlich und sachlich? Was ist ggf. noch zu tun? Von wem?
- Ist das neue Verfahren einfach und eindeutig beschrieben?
- Sind Qualitätsstandards für den Prozess vereinbart?
- Wie wird die Qualität des Prozesses evaluiert?

Nach der Klärung dieser Fragen kann aus dem einmaligen Projekt ein regelmäßiges Vorgehen im Schulalltag, ein Prozess entstehen. Ein neuer Prozess ist implementiert, wenn er von den jeweils verantwortlichen Personen frei gegeben worden ist und entsprechend der Prozessbeschreibung durchgeführt wird. Die einzelnen Schritte, die man bei der Überführung eines Projekts in einen Prozess beachten sollte, sind in einem Beispiel in den Anlagen visualisiert (siehe Vom Projekt zum Prozess – Arbeitshilfe).

## 4 Schulische Regelungen für die Steuerung und Lenkung von Prozessen

Steuerung und Lenkung der Prozesse einer Schule obliegen in erster Linie der Schulleitung. Sie klärt, gestützt auf die Qualitätsentwicklungsgruppe und im Einvernehmen mit dem Kollegium, untenstehende Fragen. An die Fragen schließen sich jeweils Antworten über die gängige Praxis an den Schulen in OES oder Empfehlungen aus der Fachliteratur an.

- Welche Personen sind für das Prozessmanagement der Schule zuständig?  
In der Regel ist dies, im Auftrag der Schulleitung, die Qualitätsentwicklungsgruppe oder ein Prozessmanagementteam an der Schule.
- Wer verantwortet die Prozesse, wer gibt sie frei, wer macht sie verbindlich?  
Im Normalfall sind das Schulleiter/in und Abteilungsleiter/innen, denkbar ist auch ein erweiterter Personenkreis: Zu diesem können Fachgruppenleiter, Personalräte oder Kolleginnen und Kollegen gehören, die in Bezug auf wichtige Prozessgruppen besondere Verantwortung oder Erfahrung haben.
- Wer steuert bzw. koordiniert die Projektentwicklung und die Prozessentwicklung?  
In der Regel übernimmt diese Aufgaben die Qualitätsentwicklungsgruppe, beauftragt durch die Schulleitung.
- Durch wen und wie erfolgt die Überprüfung der Prozessabläufe?  
In der Regel unterstützt ein Selbstevaluations-team im Auftrag der Schulleitung die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Es plant die Selbstevaluationszyklen und prüft in diesen, ob Prozessabläufe in der gegebenen Form sinnvoll sind, ob die einzelnen Schritte eingehalten werden und ob Verbesserungen, z. B. durch eine Verschlankeung der Prozesse, erforderlich sind (vgl. HR Selbstevaluation). Landwehr und Steiner empfehlen Evaluationen für Prozesse im Vier-Jahres-Turnus (Landwehr/Steiner, Heft 6, 2008, S. 13).
- Wie können Erfahrungen und Kompetenzen aller am Prozess beteiligten Personen zeitnah integriert werden?  
Hier bietet sich an, nach den Grundsätzen und Verfahren eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vorzugehen.
- Wie werden Prozesse, die nicht zufriedenstellend ablaufen und grundsätzlich verändert werden müssen, identifiziert und bearbeitet?  
Entweder nehmen Schulleitungspersonen die erforderlichen Veränderungen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich selbst vor, oder die Schulleitung beauftragt eine Projektgruppe, neue Abläufe zu entwickeln und zu erproben.



## 5 Software-gestützte Dokumentation und Visualisierung

Bei Benennung und Beschreibung einzelner oder aller Prozesse der Prozesslandschaft einer Schule stellen sich die Fragen nach der Form der Darstellung und nach der Gestaltung der Zugriffsmöglichkeiten für die Nutzerinnen und Nutzer. Dies ist beim Aufbau des Qualitätshandbuchs zu klären (vgl. HR 12 Qualitätshandbuch).

An vielen Schulen sind DV-gestützte Lösungen entstanden. Häufig ist die Prozessvisualisierung in das elektronische Qualitätshandbuch integriert. Diese DV-gestützten Dokumentationen bringen erfahrungsgemäß folgende Vorteile:

- schnelle Erstellung und geringerer Pflegeaufwand als bei Papierversionen des Qualitätshandbuchs
- erleichterte Überarbeitung und Aktualisierung
- Verfügbarkeit über das Intranet
- übersichtliche Visualisierung der Prozesse in einer Gesamtstruktur einschließlich aller Zuständigkeiten; Unterprozesse können jederzeit eingegliedert werden.

- einmalige Erfassung und zentral Pflege der Informationen
- Verknüpfung der Prozesse mit Anlagen und Formularen: schnelle Verfügbarkeit auch der in Prozessen benötigten Vorlagen
- Möglichkeit einer elektronischen Suchfunktion sowie eines passwortgeschützten Zugangs am häuslichen Arbeitsplatz.

Erfahrungsgemäß bietet die Visualisierung eines Prozesses (siehe Abb. 7–9) große Vorteile, auch wenn die Gestaltung zunächst aufwändig ist: Die grafische Gestaltung macht die Komplexität und Vernetzung einzelner Schritte deutlich erkennbar. Die vereinbarte Sprache der Prozessabbildungen ermöglicht eine klare und fehlerreduzierende Kommunikation über die Prozesse und eine geringere Fehlerquote bei der Prozessdurchführung.

In Abbildung 10 werden mögliche Vor- und Nachteile der Visualisierungsformen Tabelle, Flussdiagramm und Schwimmbahnen gegenübergestellt.

### Prozessdarstellung in Form einer Tabelle

#### Planbare Vertretungen

Schritt/Aktion	Akteure	Termine	Dokumente
Formular ausfüllen	Lehrperson, die ihre Abwesenheit plant, füllt Formular aus	ganzjährig	Formular 1
Vertretungspläne erstellen	Stv. Schulleiter/in		Stundenplanprogramm
Vertretungen bekannt geben	Stv. Schulleiter/in		Formular 2
Ablage der Vertretungspläne	Sekretariat		Ordner, Formular 2
Eintrag im Kalender	Sekretariat		Kalender

Abb. 7: Prozessdarstellung in Form einer Tabelle

**Prozessdarstellung: Beispiel Form „Flussdiagramm“**

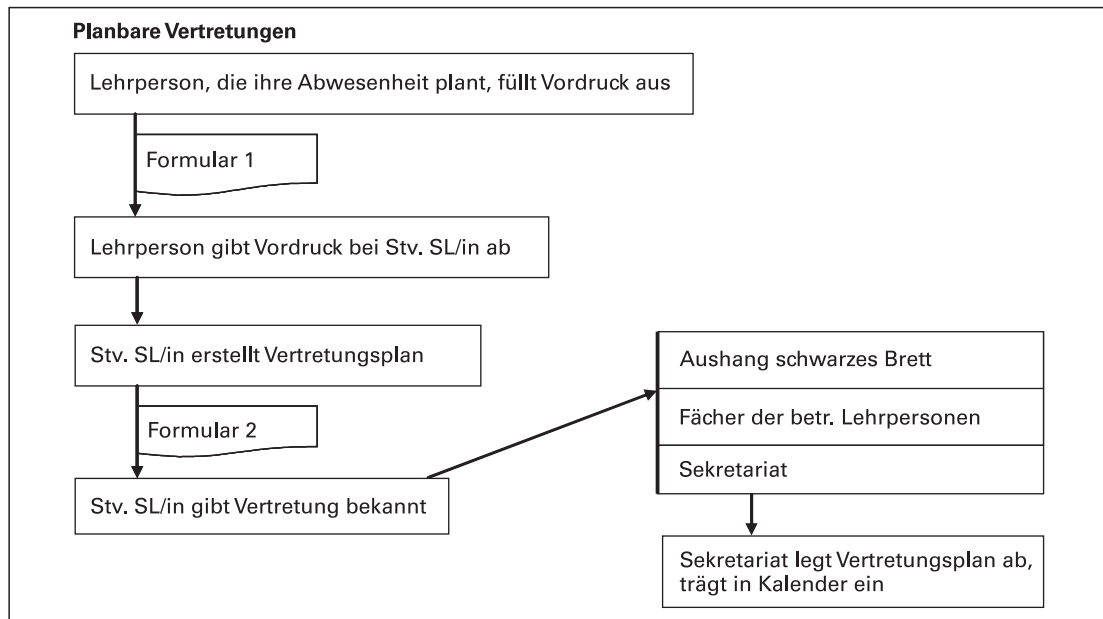


Abb. 8: Prozessdarstellung in Form eines Flussdiagramms

**Prozessdarstellung: Beispiel Form „Schwimmbahnen“**

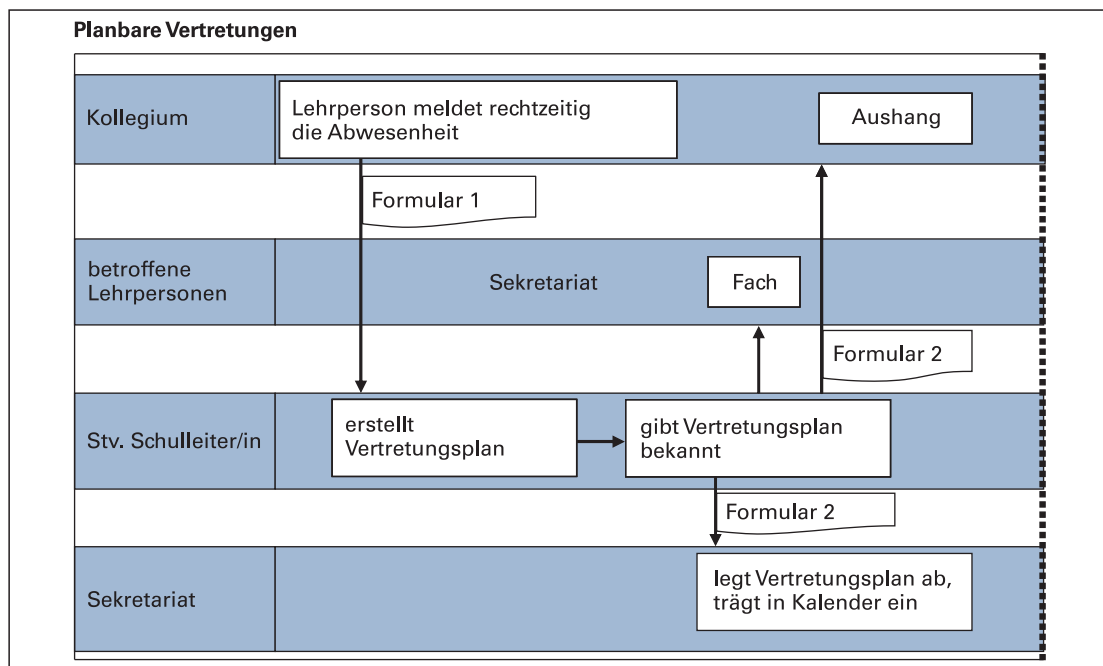


Abb. 9: Prozessdarstellung in Form von Schwimmbahnen

### Vor- und Nachteile verschiedener Visualisierungsformen von Prozessen

Vergleich der Visualisierungsformen für Prozesse			
	Word-Tabelle	Flussdiagramm	Schwimmbahnen
<b>Eignung in der Erarbeitungsphase</b>	weniger geeignet, weil schlecht zu variieren	gut geeignet	gut geeignet, wenn mehrere Organisationseinheiten betroffen sind
		Erarbeitung auf Pinnwand möglich; Varianten leicht darstellbar, erleichtert Konsensbildung	Schnittstellen (Kommunikationsorte) gut erkennbar
		fehlende Aspekte und Schritte leicht aufzufinden	
<b>Eignung für die erste Phase des Geltungszeitraums</b>	vertraute Darstellungsform, hohe Akzeptanz	an Schulen mit IT-Ausrichtung bereits vertraut	Darstellungsform zunächst gewöhnungsbedürftig
	auch in Papierform geeignet	auch in Papierform sehr geeignet	hoher Platzbedarf bei Print-Wiedergabe

Abb. 10: Vor- und Nachteile verschiedener Visualisierungsformen von Prozessen

Alle Darstellungsformen lassen Verlinkungen auf Dokumente, Checklisten, Formulare etc. zu. Die Beteiligten sollten sich auf eine einheitliche Form der Visualisierung einigen. Die Wahl der Darstellungsform wird davon abhängen, welche Personengruppen betroffen sind und welche Kommunikationskultur sich an der jeweiligen Schule entwickelt hat. Wichtig ist, darauf zu achten, dass die Abläufe übersichtlich und möglichst auf nur einer DIN-A4-Seite dargestellt sind. Die Darstellungsform muss eng mit der des Qualitätshandbuchs abgestimmt werden (vgl. HR 12 Qualitätshandbuch).

Schulen, die sich dafür entscheiden, eine vollständige Prozesslandschaft zu entwerfen und die Prozesse DV-gestützt zu verwalten, empfehlen wir, hierfür schulinterne Expertinnen und Experten auszubilden und Beratung, z. B. durch

Stützpunktschulen oder Fachberater/innen Schulentwicklung in Anspruch zu nehmen. Es lohnt sich, die vom Landesinstitut für Schulentwicklung herausgegebene Synopse bei der Auswahl der Software zu Rate zu ziehen (Landesinstitut für Schulentwicklung, Software zur Unterstützung der QM-Dokumentation an beruflichen Schulen, 2009). Darüber hinaus kann bei den Regierungspräsidien auch eine spezielle Beratung zu Software-Fragen eines Informations- und Kommunikationsmanagements angefordert werden.

Die Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen im Intranet erleichtert erfahrungsgemäß den schnellen Einblick in alle Prozesse und Dokumente, erlaubt einen reibungslosen Zugriff und fördert so Transparenz und Akzeptanz der Qualitätsentwicklung.

## 6 Prozessbeschreibung und Prozessbewertung nach gängigen Qualitätsmanagementsystemen

Die Qualitätsmanagementsysteme EFQM und ISO bieten systematische Strukturen für ein gutes Prozessmanagement und stellen hierbei jeweils spezifische Anforderungen.

system EFQM (siehe Glossar). Übertragen auf die Organisation Schule sieht EFQM hierzu eine Selbstbewertung der Schule vor, die Antworten zu fünf vorgegebenen Bewertungsfragen beinhaltet. Die Antwort besteht aus einer Auflistung konkret bestimmter Schlüsselprozesse, insbesondere der Prozesse und Teilprozesse, die einen signifikanten Einfluss auf die Ergebniskriterien haben. In Abbildung 11 sind dazu die nach EFQM wesentlichen Ansatzpunkte aufgeführt.

### 6.1 Prozessbeschreibung und -bewertung nach EFQM

Wie ein Unternehmen seine Prozesse identifiziert, führt, überprüft und verbessert, ist ein wesentliches Kriterium für die Bewertung von Unternehmen gemäß dem Qualitätsmanagement-

#### Prozessbewertung nach EFQM

Ansatzpunkte für Bewertung von Prozessen nach EFQM	
Ergebniskriterien/Bewertungsfragen	Ansatzpunkte
a) Wie werden die für den Erfolg der Schule wesentlichen Prozesse identifiziert?	Die Schule <ul style="list-style-type: none"> <li>● definiert wesentliche Prozesse.</li> <li>● klärt das Verfahren zur Identifikation der Prozesse und führt es durch.</li> <li>● löst Schnittstellenprobleme.</li> <li>● bewertet die Auswirkungen der Prozesse auf den Erfolg der Bildungs- und Erziehungsarbeit.</li> </ul>
b) Wie werden Prozesse systematisch geführt?	Die Schule <ul style="list-style-type: none"> <li>● legt Prozesseigentümerschaft und Prozessmanagement fest.</li> <li>● vereinbart und überwacht Leistungsnormen und Qualitätsstandards.</li> <li>● verwendet Leistungsmessgrößen für das Prozessmanagement.</li> <li>● wendet beim Prozessmanagement Systemnormen an, wie z. B. Qualitätsmanagementsysteme nach DIN ISO 9000 ff, Umweltmanagementsysteme, Gesundheits- oder Unfallverhütungssysteme.</li> <li>● verbessert ständig das Zusammenwirken aller Prozessbeteiligten (internes „Kunden-Lieferanten-Verhältnis“).</li> <li>● löst Schnittstellenprobleme innerhalb der Schule und mit externen Partnern.</li> </ul>

Ergebniskriterien/Bewertungsfragen	Ansatzpunkte
c) Wie werden Prozesse überprüft und Ziele für Verbesserungen gesetzt?	<p>Die Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten und versieht sie mit Prioritäten.</li> <li>● nutzt Informationen von Prozessbeteiligten (z. B. Mitarbeiter, Schüler, Betriebe, andere Interessengruppen) sowie Benchmarkdaten, um Leistungsnormen, Prioritäten und Ziele für Verbesserungen festzulegen.</li> <li>● setzt gegenwärtige Leistungen und Ziele für Verbesserungen in Beziehung zu den Leistungen in der Vergangenheit.</li> <li>● identifiziert und vereinbart herausfordernde Verbesserungsziele, welche die Umsetzung des Leitbilds unterstützen.</li> </ul>
d) Wie werden Prozesse durch Innovation und Kreativität verbessert?	<p>Die Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● regt die kreativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter bei Verbesserungen an.</li> <li>● ändert die Organisationsstruktur, um Innovation und Kreativität zu fördern.</li> <li>● entdeckt neue Technologien, neue didaktische Konzepte, neue Unterrichtsmethoden und -philosophien und setzt sie um.</li> <li>● nutzt Rückmeldungen von Prozessbeteiligten und anderen Interessengruppen, um Innovation und Kreativität beim Prozessmanagement anzuregen.</li> </ul>
e) Wie werden Prozesse geändert und wie wird der Nutzen der Änderung bewertet?	<p>Die Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● einigt sich auf geeignete Werkzeuge und Methoden zur Vorbereitung und Durchführung von Änderungen.</li> <li>● erprobt neue oder geänderte Prozesse und überwacht ihre Einführung.</li> <li>● macht Prozessänderungen bekannt.</li> <li>● schult Führungspersonal und Mitarbeiter vor der Einführung.</li> <li>● überprüft Prozessänderungen, um sicherzustellen, dass die erwarteten Ergebnisse erzielt werden.</li> </ul>

Abb. 11: Prozessbewertung nach EFQM (vgl. Dell 1999, S. 28 ff.)

## 6.2 Prozessbeschreibung und -bewertung nach ISO

Inhaltlich sind die Prozessanalyse, die Prozessmessung sowie die Prozessverbesserung und Prozessoptimierung zentrale Voraussetzungen für die Zertifizierung nach ISO 9001 (vgl. Wagner 2008, S. 133 ff.). Auch die Schule, die keine ISO-Zertifizierung anstrebt, erhält mit den in der Norm beschriebenen Grundsätzen und Hinweisen wertvolle Empfehlungen, das eigene Prozessmanagement professionell aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Die überarbeitete Norm ISO 9001:2000 favorisiert einen prozessorientierten Ansatz zur Steuerung

von Organisationen. Die Prozessorientierung fördert die Einbeziehung der gesamten Organisation in die Qualitätsentwicklung und -sicherung. Das der neuen ISO-Norm unterlegte Prozessmodell ist eine schematische Beschreibung aller Organisationsaktivitäten und basiert auf dem PDSA-Kreis von Deming (siehe Glossar Qualitätszyklus). Das planvolle und zielgerichtete Vorgehen im Qualitätszyklus ist von zentraler Bedeutung für die Arbeit in der Qualitätsentwicklung nach dem Konzept OES.

Nach ISO 9001:2000 sind Prozessbeschreibungen Dokumente, die gelenkt werden. Die Dokumentenlenkung muss in Abstimmung mit dem Aufbau und der Struktur des Qualitätshand-

**Prozessmodell ISO 9001 : 2000**

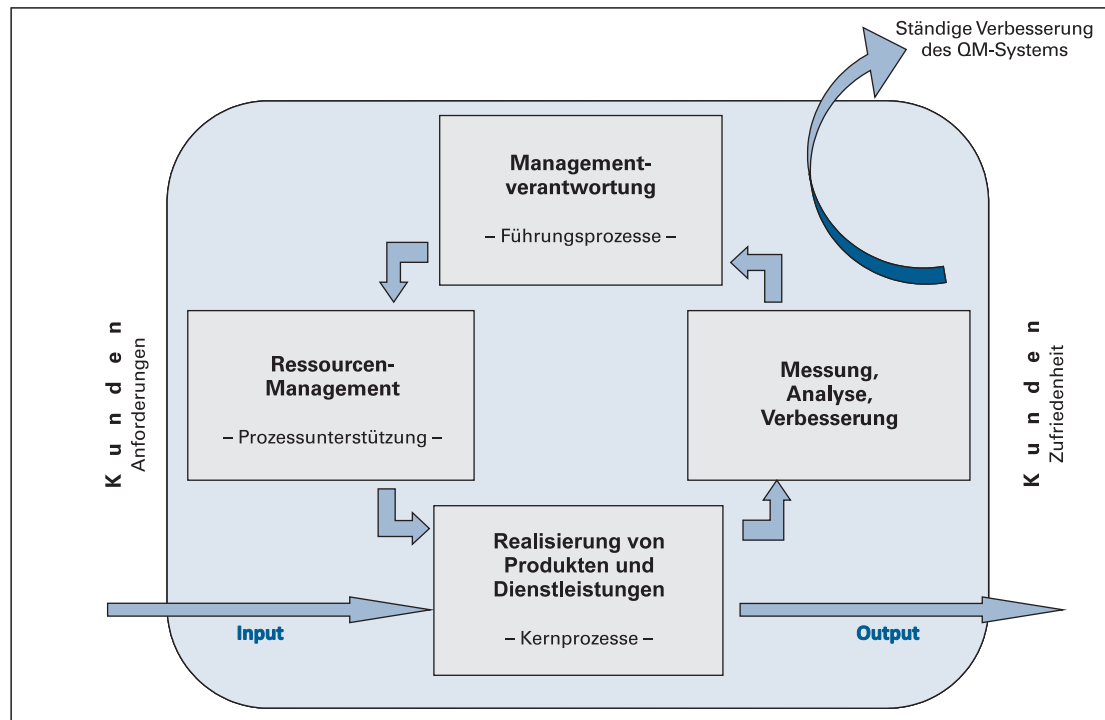


Abb. 12: Prozessmodell ISO 9001:2000

buchs erfolgen und nach organisationsspezifischen Gegebenheiten detailliert werden.

Die Struktur des Normenkatalogs zu ISO 9001:2000 folgt dem Prozessmodell in Abb. 12. Neben grundsätzlichen Kapiteln tauchen in der Gliederung die Begriffe des Prozessmodells wieder auf:

- Kap. 0–3: Einleitung und Anwendungsbereiche
- Kap. 4: Qualitätsmanagementsystem

- Kap. 5: Verantwortung der Leitung
- Kap. 6: Management der Ressourcen
- Kap. 7: Produktrealisierung
- Kap. 8: Messung, Analyse und Verbesserung

Durch diesen Aufbau der Norm ist eine deutliche Neuorientierung hin zu einer ganzheitlichen Sichtweise erkennbar, die ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement widerspiegelt.

## 7 Zusammenfassung

Mit der verbindlichen Rahmenvorgabe, eine Qualitätsdokumentation zu entwickeln, hat das Thema Prozessmanagement in enger Verbindung mit dem Thema Qualitätshandbuch in den OES-Schulen Einzug gehalten. Darüber hinaus gehen von der Selbstevaluation sowie der Umsetzung der Zielvereinbarung in der Regel starke Impulse für die Weiterentwicklung des Prozessmanagements und seiner Dokumentationen aus.

Die Verstetigung erarbeiteter Veränderungen im Rahmen der Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen kann durch die eindeutige und einfache Beschreibung, Gestaltung und Verbesserung von Prozessen erreicht werden.

Im Prozessmanagement stellen sich als grundsätzliche Fragen:

- Wie können wichtige Regelprozesse der Schule identifiziert, beschrieben und optimiert werden, sodass sie einen Nutzen für alle am Schulleben Beteiligten stiften?
- Wie wird in der systematischen Qualitätsentwicklung der Übergang von den Qualitätsentwicklungsprojekten in die jeweiligen Regelprozesse der Schule gestaltet und gesichert bzw. wie wird entschieden, welche Projekte in einen Regelprozess überführt werden?

Der erste Schritt an der jeweiligen Schule ist, Prozesse zu identifizieren und zu beschreiben. In einem zweiten Schritt erfolgt die Systematisierung und Visualisierung der Prozessbeschreibungen und eine Entscheidung über die DV-gestützte Darstellung von Prozessen. Ist auf diese Weise an der Schule das Prozessmanagement eingeführt, besteht der dritte Schritt in der Entwicklung von Verfahren und

Standards für die kontinuierliche Pflege der Prozesslandschaft.

Der Nutzen von Prozessbeschreibungen besteht in der eindeutigen Klärung der Abläufe und Vorgehensweisen an der Schule. In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, im Vorfeld möglichst genau zu überlegen, bei welchen Prozessen einfache Formulare oder Checklisten ausreichen – z. B. bei solchen, die von außen vorgegeben und definiert, in sich unstrittig und übersichtlich sind – und wo es einer ausführlichen und detaillierten schematischen Analyse und Visualisierung bedarf. Es ist für jede einzelne Schule wichtig, eine Balance zu finden zwischen perfekter Beschreibung und Einfachheit in der praktischen Umsetzung. Einfache und für das Kollegium wichtige Prozessbeschreibungen haben eine hohe Akzeptanz und lassen schnell deren Nutzen spürbar werden.

Fast alle Schulen bedienen sich zur Abbildung und Modellierung ihrer Prozesse DV-gestützter Systeme bzw. nutzen fertige Programme. Durch Schulung des Kollegiums und leichte Zugriffsmöglichkeit zu Prozessbeschreibungen wird deren Anwendung und Einhaltung gefördert.

Prozessmanagement und Implementierung von Prozessen bringt grundsätzlich eine größere Verbindlichkeit mit sich. Es gibt eine Vielzahl von Aufgaben, die naturgemäß von allen Beteiligten erledigt werden muss. Für die Erfüllung besonderer Aufgaben im systematischen Prozessmanagement, die sehr komplexe Kompetenzen erfordern, sollte die Schule interne Expertinnen und Experten bestimmen und diese aus- bzw. fortbilden lassen.

## 8 Literatur

- Becker, Peter: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 – Zertifizierung und andere Managementsysteme, Renningen 5. Aufl. 2006
- Dell, Joachim u. a. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schulischer Bildungsarbeit – Ein Leitfaden zur Selbstbewertung von Schulen nach dem Modell EFQM, Nister 1999
- Fischermanns, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement, Wettenberg 2009
- Füermann, Timo/Dammasch, Carsten: Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung, München/Wien 2008
- Götz, Friedrich/Glatz, Hans: Organisation gestalten. Neue Wege für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement, Weinheim/Basel 2003
- Landesinstitut für Schulentwicklung (Hrsg.): Software zur Unterstützung der QM-Dokumentation an beruflichen Schulen – Bestandsaufnahme, Stuttgart 2009
- Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung, Heft 6, in: Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, Bern 2008
- Radtke, Philipp/Dirk Wilms, Dirk: European Quality Award, München 2002
- Schmelzer, Hermann, J./Sesselmann Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen, München 2010
- Schwab, Josef: Geschäftsprozessmanagement mit Viso, ViFlow und MS Project. Prozessoptimierung als Projekt, München/Wien 2006
- Stratmann, Werner: Die ISO 9001:2000. Interpretation der Forderungen der Norm DIN EN ISO 9001:2000, Köln 2002
- Tucker, Michael: Professionelles Prozessmanagement in 7 Tagen, Landsberg/Lech 1999
- Wagner, Karl/Käfer, Roman: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000, München 4. Aufl. 2008