



## Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 02/2012  
Dezember 2012

### Inhalte:

1. Editorial
2. Aus der Qmbs-Praxis: Implementierung eines Ideen- und Beschwerdemanagements an den Beruflichen Schulen Altötting
3. Termine

### 1. Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Kritik an und Beschwerden über unsere Arbeit, unser Tun und unser Verhalten sind vermutlich für Viele von uns nichts Unbekanntes. Solange dies auf konstruktive und nicht verletzende Art und Weise vorgebracht wird, hilft es uns in der Regel unsere Arbeit und unser Verhalten zu reflektieren und uns weiterzuentwickeln. Wir wissen aber auch, dass dies eben nicht immer so geschieht. Umso wichtiger ist es, dass wir unsere jungen Menschen in den Schulen anleiten Kritik konstruktiv zu äußern und dass wir es vorleben.

*„Wir wollen zu konstruktiven Ideen und Beschwerden anregen, diese aktiv annehmen und kontinuierlich erfassen, zeitnah bearbeiten und unsere Reaktionen transparent werden lassen.“*

(A. Brunnbauer, Qmbs - Beauftragter der beruflichen Schulen Altötting)

Die beruflichen Schulen Altötting beschreiten mit diesem Projekt einen strukturierten und nachvollziehbaren Weg, der mögliche Lösungsansätze von Konflikten für alle an der Schule zugänglich und transparent macht. Dieses Beispiel kann zeigen, wie Schulen mit Hilfe von Qmbs Projekte umsetzen, die eine unmittelbare Wirkung auf den Unterricht, auf die Schülerinnen und Schüler, schlussendlich auf die gesamte Schulfamilie haben können.

„Aus der Praxis, für die Praxis“, ist einer der obersten Leitgedanken für diesen Newsletter. Mit den dargestellten Beispielen wollen wir Sie unterstützen, indem wir Ihnen bereits erprobte Methoden und Werkzeuge an die Hand geben, die Sie direkt oder auch angepasst in Ihren Schulentwicklungsprozess einbringen könnten.

Neben diesem Beispiel möchten wir Sie auch in diesem Newsletter wieder auf unser Qmbs-Portal (<http://www.qmbs-bayern.de>) hinweisen, welches, vor allem dank Ihrer tatkräftigen Unterstützung, immer stärker wächst und so für Sie zu einem unverzichtbaren Hilfsmittel bei der Implementierung oder der Verstetigung von Qmbs wird. Dort finden Sie Informationen, Terminankündigungen und Materialien zum Download.

Ich wünsche Ihnen für die Arbeit mit Qmbs viel Kraft und Erfolg.

Zum bevorstehenden Weihnachtsfest wünsche ich Ihnen und Ihren Familien auch im Namen des Qmbs-Teams beschauliche Tage und die nötige Ruhe. Mit den besten Wünschen zum „Neuen Jahr“

Ihr Arnulf Zöllner



## QmBS – Newsletter

Ausgabe : 02/2012  
Dezember 2012

### 2. Aus der QmBS-Praxis: Implementierung eines Ideen- und Beschwerdemanagements an den Beruflichen Schulen Altötting

#### Entwicklung:

Ideen aufzugreifen ist eine der angenehmen, „Beschwerden zu bearbeiten eine der unangenehmen Aufgaben der Schulleitung, der mittleren Führungsebene und der Lehrpersonen. Sie sind dann gut bearbeitet, wenn die Ideengeber sich wahrgenommen, die Beschwerdeführer sich entlastet fühlen und die Schule aus der Bearbeitung für ihre Weiterentwicklung lernt.“ (leicht modifiziert nach: Bartz A.: Mit Beschwerden umgehen. In: SchVw BY 7-8 |2012|)

Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit dem Lern-, Ausbildungs- und Arbeitsplatz sind die Folgen einer bewusst und auch unbewusst wahrgenommenen Diskrepanz zwischen erwartetem und erlebtem Schul-, Ausbildungs- und Arbeitsalltag. Beide Gemütszustände begegnen uns Lehrkräften tagtäglich in sehr variantenreicher Form. Beide wollen wir am Lernort Berufliche Schulen Altötting durch unser Ideen- und Beschwerdemanagement im Rahmen von QmBS (Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen) prozessual - im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses - kanalisieren.

Wir möchten zu konstruktiven Ideen und Beschwerden anregen, diese aktiv annehmen und kontinuierlich erfassen, zeitnah bearbeiten und unsere Reaktionen transparent werden lassen. Ideen und Beschwerden sind für uns Frühindikatoren für qualitative Verbesserungsschritte. Durch die prozesshafte Erfassung können Wünsche und Probleme auch quantitativ transparent gemacht werden und nach systematischer Ursachenanalyse Basis für gezielte Verbesserungsmaßnahmen sein. Ziel unserer prozessualen Festlegungen ist nicht die Gängelung der Beteiligten, sondern die Schaffung von Transparenz durch standardisierte Wege für Mitarbeitende, duale Partner, Verbände, Eltern und Lernende.

#### Zielsetzungen:

Eine Zielrichtung unseres Qualitätsverständnisses im Rahmen von QmBS ist die Orientierung an Wertvorstellungen wie Gerechtigkeit, Solidarität, demokratisches Bewusstsein und Wertschätzung aller am Schulleben Beteiligten. Diese Sichtweise des Qualitätsbegriffes beinhaltet die Ausrichtung unserer Arbeit an den Wünschen und Anforderungen der Auszubildenden, der dualen Partner, der Eltern, des Sachaufwandsträgers, der Kultusverwaltung aber auch und besonders der Mitarbeiter der Beruflichen Schulen Altötting.

Gerade an der Schnittstelle von Schule und Beruf treten immer wieder mal Diskrepanzen in den Leistungserwartungen und der Leistungswahrnehmung bei allen Beteiligten auf, die zu Unzufriedenheit führen können. Die anders geartete Wahrnehmung sowohl auf der Sach- wie auch auf der Beziehungsebene, das neu sich ordnende Selbst- und Fremdbild setzen aber auch kreatives Potential frei, das wir für eine ständige Verbesserung unserer Prozesse nutzen wollen.



## QmBS – Newsletter

Ausgabe : 02/2012  
Dezember 2012

Ziel dieses Ideen- und Beschwerdemanagements ist es, allen Beteiligten die Wege und Abläufe transparent werden zu lassen, die durch formalisierte nachhaltige Mitwirkungschancen zur Lösung schulinterner Probleme beschritten werden. Die Stimulierung dieser Potentiale geschieht indirekt über die Einbeziehung der Schülermitverantwortung, unserer Feedback-Kultur, den jährlichen Zielvereinbarungen in Klassen und Abteilungen, den Eltern- und Ausbildersprechtagen, den Verbindungsstellentagungen der Abteilungen mit den dualen Partnern und dem Aufbau eines Ergebnis-Controllings. Für eine unmittelbare, direkte Lenkung von Ideen und Beschwerden wurden zwei Ablaufpläne von allen Beteiligten diskutiert und ratifiziert.

### Grundsätze:

Unser Verständnis von Qualitätsmanagement basiert auf der Grundannahme, dass alle Beteiligten für die Schaffung und Sicherung von Qualität verantwortlich sind. Anstelle von sekundärer Fremdkontrolle bereitet primär die Selbstkontrolle unseren Weg für fortwährende Verbesserungsprozesse. Eine hohe Qualität jedes einzelnen Prozesses (sowohl in den Führungs- und den Unterstützungs- als auch den Kernprozessen der Unterrichtsarbeit) führt zu einer nachhaltigen Optimierung des Gesamtsystems BSAOE (Berufliche Schulen Altötting).

Dazu ist die Offenheit für Ideen von Schülern, Ausbildern, Eltern und auch für deren Beschwerden eine Grundvoraussetzung. Über formalisierte transparente Schritte beim Ideen- und Beschwerdemanagement wollen wir sicherstellen,

- dass kreative Ideen aller Beteiligten strukturiert und umgesetzt werden und damit ein nachhaltiger Nutzen für alle Mitglieder unserer Schulfamilie entstehen kann,
- dass Konfliktpotentiale abgebaut und Deeskalationsstrategien geschaffen werden,
- dass eine für alle Beteiligten nachhaltige zufriedenstellende Austragung und Klärung von Problemlagen stattfindet und nicht deren Verdrängung auf Dauer unseren Erziehungs- und Bildungsauftrag sowie eine offene und faire Kommunikation belastet.

### Leitlinien unseres Handelns bilden dabei

für das Ideen-Management:

- eine optimierte Prozessgestaltung,
- ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess,
- die nachhaltige Schaffung eines Identifikationsrahmens für alle Beteiligten.

für das Beschwerde-Management:

- Vermeidung von Provokationen,
- aktives Zuhören,
- das mit-einander – nicht über-einander Reden,
- Druck, der keinen Gegendruck nach sich zieht ,
- Vermeidung von Beleidigungen und Kränkungen,



## Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 02/2012  
Dezember 2012

- Regelungen zwischen direkt Betroffenen,
- Einschaltung von Moderatoren/Personen des Vertrauens und
- das Vorleben unserer Wertvereinbarung.

Als strategische Zielsetzung ist der Aufbau eines Beratungsteams für ein dauerhaftes Förder- und Konfliktmanagement angestrebt. Dazu fehlen uns leider im Augenblick die erforderlichen Ressourcen. Dennoch ist es mit den Instrumenten von Qmbs und unserem schulspezifischen Qualitätsverständnis (SQV) als Grundlage gelungen, einerseits unsere mittlerweile sieben Jahre alte Wertvereinbarung fundiert und basisdemokratisch zu modernisieren und andererseits diese mit dem Ideen- und Beschwerdemanagement um einen wertvollen Baustein zu erweitern. Qualitätsmanagement an den BSAOE, umsichtig gelenkt vom Qmbs-Team, steht damit eindeutig im Dienste unserer vier Schulen und aller an unserem Schulleben Beteiligten.

### Literaturhinweise:

Stauss, B.; Seidel, W.: Beschwerdemanagement, Hanser Verlag

Kamiske, G.G.; Brauer, J-P.: QM von A bis Z, Hanser Verlag

Bartz, A.: Mit Beschwerden umgehen. in: SchVw BY 7-8|2012|


Regenthal u.a.: Schule zertifizieren, Schulmanagement konkret, LinkLuchterhand

# QmbS – Newsletter

Ausgabe : 02/2012  
Dezember 2012

## Entstehungsprozess unseres Ideen- und Beschwerdemanagements im Rahmen von QmbS

Anregungen aus den Abteilungen	Erste Entwurfsvorlage	Info im Lehrerzimmer	Zweite Entwurfsvorlage Disk. mit Schülervertretern	Diskussion mit Dualem Partner	Arbeitsgruppe Pädagogischer Tag	Dritte Entwurfsvorlage	Info in der Lehrerkonferenz
Schuljahr 09/10	Juli 2010	Herbst 2010	Dez. 2010	Februar 2011	Mai 2011	Juli 2011	Herbst 2011
Kollegium	QmbS-Team	Kollegium	QmbS-Team und SMV	Dualer Partner	Kollegium	QmbS-Team	Kollegium

Info und Disk. mit Schülervertretern	Info im Lehrerzimmer	Ratifizierung im QmbS-Team	Ratifizierung im Kollegium	Druckreife Endfassung	Drucklegung	Verteilung an alle Beteiligten
						
Dez. 2011	Dez./Jan 2011/12	Jan 2012	März 2012	Mai 2012	August 2012	September 2012
SMV	Kollegium	QmbS-Team	Kollegium	QmbS-Koordinator und Schulleiter	Verlag	Schüler Mitarbeiter Duale Partner



## Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 02/2012  
Dezember 2012

### Verfahren bei Beschwerden von Schülern über Lehrkräfte:

#### Es gelten folgende Voraussetzungen:

- Betroffene reden miteinander.
- Vertraulichkeit Dritter wird zugesichert.
- Beteiligte sind zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Verantwortlich sind die Lehrkräfte der jeweiligen Ebenen.  
Ein Beschwerdeprotokoll sollte ab der Abteilungsleiterebene erstellt werden, auf Schulleitungsebene ist dieses verbindlich.  
Ein Feedback zur Problemlösung ist sinnvoll.  
Der Gesamtprozess bleibt in der Vertrauenshoheit der beteiligten Personen.  
Die getroffenen Vereinbarungen sollen nach einer vereinbarten Zeit überprüft werden.



Grundsätzlich wenden sich Schüler mit ihren Problemen an die betroffene Lehrkraft und versuchen, den Konflikt gemeinsam zu lösen.

Sollte dies aus nachvollziehbaren Gründen nicht oder nicht mehr möglich sein, so ist auch die Hilfestellung durch den Klassensprecher bzw. einen Tagessprecher möglich.

Ist noch keine Konfliktlösung erreicht worden, kann alternativ je nach Vertrauensbasis der Klassenleiter, eine Lehrkraft des Klassenteams, die Beratungslehrkraft oder die Vertrauenslehrkraft zur Problemlösung herangezogen werden.

Kann der Konflikt auf den ersten Ebenen nicht hinreichend geklärt werden, ist der Abteilungsleiter einzubeziehen. **Die Beschwerde ist ab dieser Ebene vom Beschwerdeführer in schriftlicher Form einzureichen!**

Konnte noch immer keine Einigung erzielt werden, findet ein Gespräch der Parteien (einzeln und/oder gemeinsam) mit einem dazu beauftragten Mitglied der Schulleitung, alternativ dem Schulleiter statt.

aus: Qualitätshandbuch der Beruflichen Schulen Altötting, Stand 21.03.2012.

Albert Brunnbauer, StD, Mitarbeiter der Schulleitung, Qmbs-Koordinator



## Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 02/2012  
Dezember 2012

### 3. Termine

#### Veranstaltungen und Termine für die Qmbs-Staffeln:

- 28.01.2013 Online-Konferenz – Staffel 2  
Einladung und weitere Informationen werden per E-Mail zugesendet
15. - Workshop I – Staffel 4 in Traunstein  
16.04.2013

#### Fortbildungsangebote in Dillingen:

05. - Qmbs  
07.12.2012 Spezialsseminar I: Schulisches Qualitätsverständnis + Prozesssteuerung
04. - Qmbs  
06.02.2013 Spezialsseminar I: Schulisches Qualitätsverständnis + Prozesssteuerung
12. – Führungskräfte-Fortbildung Qmbs  
13.03.2013 Spezialsseminar für Schulleitung (C4)
10. – Qmbs  
12.06.2013 Spezialsseminar II: Individualfeedback + Prozesssteuerung

#### Sonstige Termine:

- 04.02.2013 regionale Informationsveranstaltung in Nürnberg
- 25.02.2013 regionale Informationsveranstaltung in München

Weitere Termine und interessante Informationen finden Sie auch auf [www.qmbs-bayern.de](http://www.qmbs-bayern.de).

#### Projektteam:

Mario Beier  
Karolina Croner  
Ingo Mayer  
Gisela Stautner

#### Projektleitung:

Arnulf Zöller  
Tel.: 089 2170-2210  
Fax: 089 2170-2105  
E-Mail: [Arnulf.Zoeller@isb.bayern.de](mailto:Arnulf.Zoeller@isb.bayern.de)

#### Impressum:

Staatsinstitut für Schulqualität  
und Bildungsforschung (ISB)  
Thomas Sachsenröder  
Schellingstraße 155  
80797 München  
[www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)