

QZE

SCHULAMT

Rezertifizierung Qualitätssiegel QZE



Ergebnis- und Empfehlungsbericht 2016 Hamburger Institut für Berufliche Bildung

Ergebnis- und Empfehlungsbericht Qualitätssiegel QZE 2016 bis 2019

Tübingen, Dezember 2016

MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH
Schweickhardtstraße 5
D-72072 Tübingen
Tel.: +49-(0)7071-9101-5
Fax: +49-(0)7071-9101-48
www.mto.de

Erstellt durch:
Karsten Hammer (Diplom-Psychologe)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Einleitung	4
Aufbau des Berichts	6
Gesamteinschätzung.....	7
Ergebnisse zu den Themenbereichen	8
Planung und Organisation.....	8
Akzeptanzsicherung	9
Kommunikation und Transparenz.....	9
Qualifikation und Fortbildungsmanagement.....	10
Externe Kontakte.....	10
Nachhaltigkeit	11
Evaluation.....	11
Dokumentation	11
Ergebniszusammenfassung.....	12
Hervorragende Ergebnisse.....	12
Entwicklungspotenziale	12
MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH.....	14

Einleitung

Das Verfahren Qualitätszentrierte Entwicklung (QZE) unterstützt die Schulverwaltung in ihrer erfolgreichen und nachhaltigen Organisationsentwicklung. Ein zentraler Bestandteil ist der Leitfaden zur Einführung, Durchführung und Dokumentation von Qualitätsmanagement mit praktischen Informations- und Arbeitsmaterialien (inkl. einer CD-ROM). Der Leitfaden zum Verfahren QZS ist in einer Zusammenarbeit der **Landesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT Baden-Württemberg**, der **Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT** und der **MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH** entstanden. Er wurde mit Schulen aller Schularten entwickelt und evaluiert. Mittlerweile arbeiten bundesweit mehr als 1.700 Schulen mit dem Verfahren QZS (Stand: 2015). Mehr als 20 Institute der Schulverwaltung arbeiten mit dem eigens dafür adaptierten Verfahren QZE.

Einen weiteren wichtigen Baustein bilden die Schulungen zu QZE, in denen die Institute die praktische Umsetzung von QZE für ihre individuelle Situation erlernen.

Institute, die das System QZE umfassend implementiert haben, können sich für das Qualitätssiegel QZE bewerben. Anhand eines kriterienbasierten Zertifizierungsverfahrens werden die Entwicklungsaktivitäten auf der Grundlage von QZE beurteilt und dem Institut wird eine erfolgreiche Organisationsentwicklung bescheinigt.

Das Qualitätssiegel QZE hat viele Vorteile:

- Der aktuelle Stand der **Organisationsentwicklung** und damit des Qualitätsmanagements wird **bewertet**.
- Das Institut erhält eine **Auszeichnung** für ihre erfolgreiche Entwicklungsarbeit.
- Das Institut erhält **konkrete** und **praxisnahe Handlungsempfehlungen** für ihre weitere Arbeit.
- Das Institut erhöht die **positive Außenwirkung**, indem sie mit dem Qualitätssiegel QZE **Öffentlichkeitsarbeit** betreiben kann.

Im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens "Qualitätssiegel QZE" entscheidet die MTO GmbH anhand einer Befragung des Instituts, eines intern gestützten Expertenprüfverfahrens und einer kriterienbasierten Dokumentenanalyse (Qualitätsmanagementhandbuch und Evaluationsberichte) über die Verleihung des Qualitätssiegels QZE.

Der QM-Gruppe und der Institutsleitung wird dabei die Möglichkeit gegeben, anhand eines Fragebogens die Entwicklung des Qualitätsmanagements am Institut einzuschätzen. Auch diese Selbsteinschätzung fließt in die Entscheidung über die Verleihung des Qualitätssiegels QZE ein.

Dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung wird hiermit für seine gute Arbeit mit dem System Qualitätszentrierte Entwicklung ausgezeichnet. In diesem Empfehlungsbericht werden die Ergebnisse der Rezertifizierung des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung dargestellt.

Aufbau des Berichts

Die Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in drei Teile:

Im **ersten Teil** wird die **Gesamteinschätzung zu den einzelnen Themenbereichen** „Planung und Organisation“, „Akzeptanz“, „Kommunikation und Transparenz“, „Qualifikation und Fortbildungsmanagement“, „Externe Kontakte“, „Nachhaltigkeit“, „Evaluation“ und „Dokumentation“ dargestellt. Die Gesamteinschätzung wird sowohl vom Institut (Selbsteinschätzung) als auch im Expertenprüfverfahren (Fremdeinschätzung) vorgenommen. Für die Selbsteinschätzung werden die Ergebnisse der Überblicksfragen „Alles in allem ...“ herangezogen, die dem Institut am Ende eines jeden Themenbereichs im Fragebogen gestellt wird. Dieser Fragebogen wird von der QM-Gruppe des Instituts gemeinsam ausgefüllt. Die Selbsteinschätzung wird der Fremdeinschätzung, die sich im Rahmen des Expertenprüfverfahrens ergeben hat, in einem Schaubild gegenübergestellt.

Im **zweiten Teil** werden die **Detailergebnisse zu den einzelnen Themenbereichen** dargestellt. Hier werden besonders auffällige Ergebnisse innerhalb der einzeln betrachteten Themen dargestellt.

Nach der Darstellung der Ergebnisse zu den einzelnen Themenbereichen folgt im **dritten Teil** eine kurze **Zusammenfassung der Ergebnisse**. Dabei werden besonders positive Aspekte sowie Verbesserungspotenziale hervorgehoben.

Für die **Selbst- und Fremdeinschätzung** wird eine **siebenstufige Skala** verwendet. Die auf dieser Einschätzungsskala vergebenen Werte werden dabei folgendermaßen interpretiert:

Liegen die Werte zwischen fünf und sieben, gelten sie als überdurchschnittlich. Werte zwischen eins und drei gelten als unterdurchschnittlich. Einschätzungen mit dem Wert vier als durchschnittlich.

Liegen bei der Fremdeinschätzung mindestens sechs der acht Werte zu den Themenbereichen im überdurchschnittlichen bis durchschnittlichen Bereich, hat das Institut die Anforderungen für das Qualitätssiegel QZE erfüllt.

Gesamteinschätzung

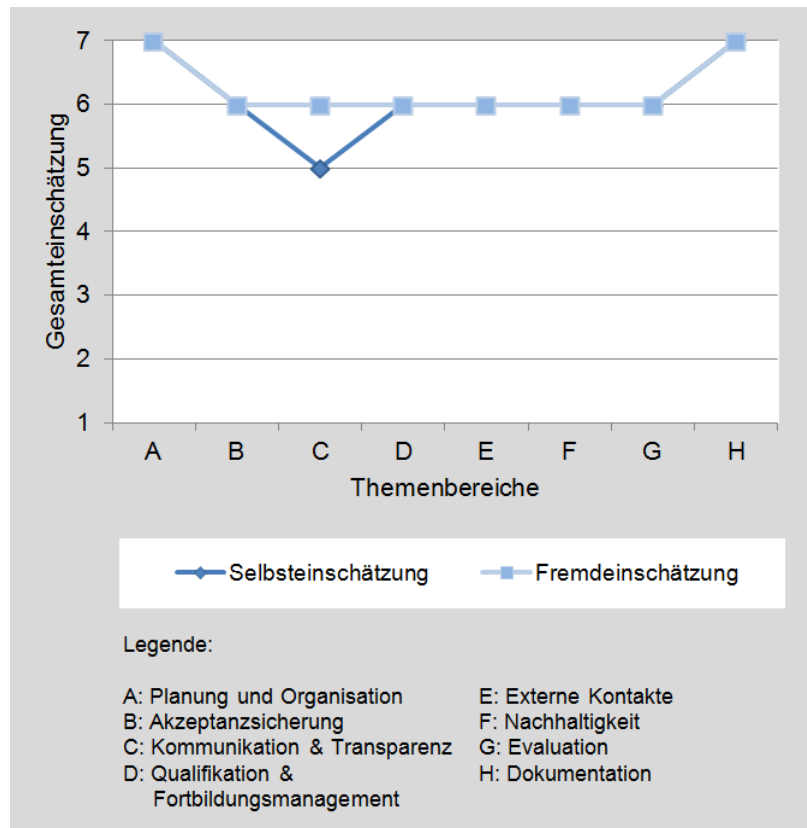


Abbildung: Gesamteinschätzung zu den einzelnen Themenbereichen
(1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft voll zu)

Das Hamburger Institut für Berufliche Bildung hat den Prozess der systematischen, qualitätszentrierten Entwicklung bis heute erfolgreich durchgeführt und die Kriterien für die Rezertifizierung mit dem Qualitätssiegel QZE erfüllt. Alle Ergebnisse der Fremdeinschätzung in den Themenbereichen liegen im überdurchschnittlichen Bereich.

Ergebnisse zu den Themenbereichen

Planung und Organisation

- ✓ Das Thema Qualitätsmanagement ist am HIBB fest installiert und ist über die Stabsstelle „Strategisches Controlling und Bürgerschaftsangelegenheiten“ – mit QM-Projektleitung und QM-Projektassistenz – institutionalisiert.
- ✓ Die Qualitätsmanagement-Gruppe (QM-Gruppe) ist für die kontinuierliche Umsetzung des Qualitätsmanagements zuständig. Ihre Aufgaben sind klar geregelt und im Qualitätsmanagementhandbuch (QMH) beschrieben. Sie ist mit den benötigten Ressourcen ausgestattet.
- ✓ Durch die Zusammensetzung der QM-Gruppe werden die Geschäftsbereiche in das QM optimal mit einbezogen. Die Mitglieder der QM-Gruppe sind gleichzeitig Multiplikatoren in den Geschäftsbereichen. Zudem ist die QM-Gruppe mit der Geschäftsführung, mit dem Management Board und mit der Mitarbeitendenkonferenz vernetzt. Durch die Verzahnung der QM-Gruppe mit den weiteren Gremien des HIBB gelingt ein sowohl effektiver als auch effizienter Einsatz der vorhandenen Ressourcen.
- ✓ Die QM-Gruppe sorgt dafür, dass die Qualitätsansprüche des HIBB umgesetzt werden. Sie informiert die Mitarbeitenden der HIBB-Zentrale rund um das Thema und sie pflegt das QMH. Die QM-Gruppe trifft sich zu monatlichen Sitzungen.
- ✓ Neben der QM-Projektgruppe existieren aktuell weitere Arbeitsgruppen, die sich mit QM auseinandersetzen u.a. zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an den berufsbildenden Schulen, zur AZAV-Zertifizierung, in den Geschäftsbereichen innerhalb von Qualitätsforen (Q-Foren) und zur Weiterentwicklung des Qualitätsleitbilds.
- ✓ Projekte werden mit Hilfe von Projektmanagement-Methoden systematisch geplant und umgesetzt. Dabei werden u.a. Projekteinsatzungsverfügungen und Auftragserteilungen, Meilenstein- und Maßnahmenpläne, Zwischenberichte und Evaluationsmethoden eingesetzt. Zudem werden Projektziele definiert und operationalisiert. Schließlich wird regelmäßig deren Erreichung überprüft und – wenn notwendig – wird umgesteuert.

Akzeptanzsicherung

- ✓ Die Akzeptanz des Themas QM ist im HIBB insgesamt sehr hoch und ist seit der Erstzertifizierung weiter gewachsen. QM wird als selbstverständlicher und fester Bestandteil der Arbeit im Haus verstanden.
- ✓ Über die verschiedenen Gremien werden die Mitarbeitenden im QM-Prozess mitgenommen und sind selbst – z.B. über die Bearbeitung des Qualitätsleitbilds im Rahmen der Q-Foren – aktive Akteure. Die Vernetzung der QM-Gruppe mit den Geschäftsbereichen trägt sehr zur breiten Akzeptanz und Nutzung des Qualitätsmanagements bei.
- ✓ Die Mitarbeitenden haben immer wieder die Möglichkeit, sich zu informieren, sich zu beteiligen und auch Kritik zu äußern – etwa in der Mitarbeitendenkonferenz oder über die Kundenzufriedenheitsbefragung.
- ✓ Die Feedbackkultur im HIBB hat sich seit der Erstzertifizierung stark weiterentwickelt. Neben den Online-Befragungen – u.a. zum Thema Kommunikation – werden nun verbindlich Mitarbeitendengespräche von allen Vorgesetzten angeboten. Zudem finden regelmäßige Feedbacks in Sitzungen und Gesprächsrunden statt. Aktuell wird an einem systematischen Führungskräftefeedback gearbeitet.

Kommunikation und Transparenz

- ✓ Grundvoraussetzung für erfolgreiche Qualitätsentwicklung ist eine klare Zielsetzung, die möglichst von allen Beteiligten getragen wird. Aktuelle Ziele sind insbesondere die Einführung eines Führungskräftefeedbacks, die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an den berufsbildenden Schulen in Verbindung mit der Implementierung des Konzepts zur selbstverantworteten Schule, die Weiterentwicklung des Qualitätsleitbilds der HIBB-Zentrale und die Reflexion des Kommunikationsverhaltens der Führungskräfte.
- ✓ Die Informierung der Mitarbeitenden – auch über die aktuellen Zielsetzungen – findet in der Mitarbeitendenkonferenz, in internen Sitzungen der Geschäftsbereiche, in den Q-Foren und auch über die Plattform WiBeS statt. Ebenso werden Evaluationsergebnisse in den Gremien und über WiBeS transparent gemacht.
- ✓ Die Kommunikationsstrukturen im HIBB wurden u.a. mit Hilfe der Mitarbeitendenkonferenz, der Auswertung der IQES-Abfrage mit allen Mitarbeitenden sowie durch die Schnittstellenklärung zwischen den Geschäftsbereichen weiter verbessert.
- ✓ Seit der Erstzertifizierung ist das Qualitätsleitbild stark weiterentwickelt worden und wird in den Q-Foren stetig weiter bearbeitet und vervollständigt. Es ist systematisch verknüpft mit den dazugehörigen Geschäftsprozessen. Der Bereich „Übergang Schule-Beruf“ ist noch zu erstellen.

Qualifikation und Fortbildungsmanagement

- ✓ Das neu gegründete Referat „Personalentwicklung und Personalmanagement berufliche Schulen“ ist für die Qualifikation und das Fortbildungsmanagement zuständig. Das Referat ist verantwortlich für die Konzeption, die bedarfsgerechte Steuerung und die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen und Personalentwicklungsinstrumenten. Dazu gehören – neben der Implementierung der Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche – insbesondere die Fortbildungsmaßnahmen.
- ✓ Das zugrunde liegende „Personalgewinnungs-, Personalentwicklungs- und Personalfortbildungskonzept“ ist im QMH – mit entsprechenden Verweisen auf die Fortbildungsangebote des Zentrums für Aus- und Fortbildung und des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung – beschrieben.
- ✓ Die Qualifikation der Personen, die in den QM-Prozess involviert sind, ist eine der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung. Die mit dem Thema Qualitätsmanagement betrauten Personen sind – auch aufgrund der geringen Fluktuation der QM-Gruppe – hervorragend qualifiziert, so dass aktuell kein größerer Fortbildungsbedarf zum Thema QM besteht.
- ✓ Aktuell wird ein umfassendes Personalentwicklungskonzept entwickelt und implementiert.

Externe Kontakte

- ✓ Die HIBB-Zentrale ist als zuständige Stelle regelmäßig und intensiv mit den berufsbildenden Schulen in Hamburg im Austausch – insbesondere das Referat Steuerung und Beratung Berufsbildender Schulen.
- ✓ Der Austausch und die Erfahrungen mit anderen vergleichbaren Institutionen zum Thema QM – wie mit dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung – werden im HIBB für den eigenen Entwicklungsprozess genutzt. Es erfolgt ein vielfältiger Austausch mit Bildungsministerien anderer Bundesländer, mit Bildungsträgern und dem Bundesinstitut für Berufliche Bildung.
- ✓ Die regelmäßige allgemeine und aktuelle Berichterstattung des HIBB – u.a. mit Jahres- und Evaluationsberichten und der modernen und gutstrukturierten Website – ist hervorragend aufgestellt.

Nachhaltigkeit

- ✓ QM und Organisationsentwicklung wird im HIBB als Prozess der Reflexion der Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität betrachtet und dient der Optimierung der Strukturen und Abläufe. In der dazu herausgegebenen Organisationsverfügung werden insbesondere die Team- und Projektorientierung, die Dienstleistungsorientierung und die weiterzuentwickelnde Selbstständigkeit der berufsbildenden Schulen in den Blick genommen.
- ✓ Seit der Erstzertifizierung wurden u.a. die Organisationsstruktur des HIBB, die Schnittstellen und Geschäfts- und Kommunikationsprozesse weiterentwickelt – auch zur Unterstützung der Schulen und zur Entlastung von Mitarbeitenden.
- ✓ Die regelmäßige Umsetzung der Q-Foren in allen Geschäftsbereichen – auch zur Weiterentwicklung des Qualitätsleitbilds, die Weiterentwicklung des Fortbildungskonzepts und der Feedbackkultur sind hervorragende positive Beispiele für die erfolgreiche Organisationsentwicklung am HIBB.

Evaluation

- ✓ Seit der Erstzertifizierung wurden u.a. zu den Themen „Entwicklungsperspektive Berufsbildung 2020“, Schulfusionen im Bereich Steuerung und Beratung und zum ESF-Projekt „Hamburg 2014 – 2020“ Evaluationen durchgeführt. Dabei wurden unterschiedliche und jeweils passende Erfassungsmethoden verwendet (u.a. Onlinebefragungen, strukturierte Gespräche) und es wurden jeweils unterschiedliche Personengruppen innerhalb und außerhalb des HIBB mit eingebunden.
- ✓ Mit der Methode Evaluation bzw. Monitoring wird sehr systematisch und reflektiert – auch im Rahmen der Einbettung der Evaluation in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
- ✓ Die Evaluationsergebnisse werden jeweils den relevanten Personengruppen transparent gemacht, besprochen und es werden Weiterentwicklungsmaßnahmen daraus abgeleitet und umgesetzt – u.a. über die kommenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die Veränderung von Abläufen und Strukturen.

Dokumentation

- ✓ Das HIBB unterhält ein umfassendes QMH. Darin enthalten sind alle zentralen Informationen und Dokumente des HIBB – einschließlich Personalstruktur, Gremien, Qualitätsleitbild, Organisation des QM, Prozessbeschreibungen, Evaluationen.
- ✓ Die Prozessbeschreibungen sind umfassend und übersichtlich dargestellt.
- ✓ Das QMH ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich und wird systematisch weiterentwickelt. Verantwortlichkeiten zur Pflege und Weiterentwicklungen sind hervorragend geregelt.

Ergebniszusammenfassung

Hervorragende Ergebnisse

- ✓ Hoch professionelle Arbeit der QM-Gruppe und intensive Kooperation mit den weiteren Gremien des HIBB
- ✓ Sehr gute Weiterentwicklung der Feedbackkultur u.a. durch die Einführung der Mitarbeitendengespräche und Mitarbeiterbefragungen
- ✓ Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und Kommunikationsstrukturen u.a. Kooperation und Schnittstellenklärung zwischen den Geschäftsbereichen, Weiterentwicklung des Qualitätsleitbilds
- ✓ Institutionalisierung der Personalentwicklung durch Gründung des Referats „Personalentwicklung und Personalmanagement“
- ✓ Sehr gute Außendarstellung des HIBB und deren Arbeit
- ✓ Hervorragende Dokumentation der Strukturen und Prozesse des HIBB im QMH

Entwicklungspotenziale

- ✓ Einführung eines Führungskräftefeedbacks
- ✓ Weitere „Vervollständigung“ des Qualitätsleitbilds u.a. zum Thema „Übergang Schule-Beruf“

Wir wünschen dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung, der QM-Gruppe, der Institutsleitung und den Mitarbeitenden weiterhin alles Gute für ihren weiteren Qualitätsentwicklungsprozess!



Aufgrund der positiven Ergebnisse verleihen wir dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung weiterhin das Qualitätssiegel QZE für die nächsten 3 Jahre.

MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH

Seit 1994 berät die MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH Großunternehmen, mittelständische Unternehmen sowie öffentliche Institutionen und Stiftungen in Deutschland und Europa. Bis heute wurden mehr als 800 Beratungsprojekte erfolgreich realisiert. Die 70 fest angestellten Mitarbeiter/-innen kommen aus unterschiedlichen Disziplinen wie Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Informatik, Physik und Wirtschaftswissenschaft und arbeiten in den drei Geschäftsfeldern "Mensch-Maschine-Interaktion", "Diagnostik-Organisation-Entwicklung" und "Bildung".

Im Bereich „Bildung“ entwickeln wir Konzepte und Verfahren in den Bereichen Schulentwicklung, Kompetenzfeststellung und Berufsorientierung. Im Rahmen von Schulungen bilden wir Schulleiter und Lehrkräfte weiter. Wir begleiten und evaluieren Bildungsprojekte im Bereich "Schule" sowie im Bereich "Übergang von der Schule zum Beruf".

Die Themenschwerpunkte sind:

Schulentwicklung
Kompetenzfeststellung
Berufsorientierung

Wir unterstützen darüber hinaus die betriebliche Bildung durch Beurteilungssysteme, begleiten Bildungsprojekte in Unternehmen und führen Mitarbeiterbefragungen und -beurteilungen durch.

MTO Psychologische Forschung
und Beratung GmbH

Schweickhardtstraße 5
72072 Tübingen

Tel.: +49 (0)7071-9101-5

Fax: +49 (0)7071-9101-48

bildung@mto.de

www.mto.de