



Veronika Mend und Yvonne Zwingler

Qualitätsmanagement in der Praxis

Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) für die land- und hauswirtschaftliche Berufsbildung liegen für die Verwaltungsvorgänge bayernweit einheitliche Standards vor. Knapp 20 sogenannte Verfahrensanweisungen sind darin erfasst und mit Unterlagen zur Durchführung hinterlegt.

Verwaltungsvorgänge, zum Beispiel die Eintragung der Ausbildungsverhältnisse, die Durchführung von Berufsprüfungen oder die Organisation von Sitzungen der Prüfungsausschüsse und Freisprechungsfeiern, sind hier schrittweise nachvollziehbar dargestellt. Alle Unterlagen sind seit einigen Jahren über das interne Netzwerk abrufbar und liegen in bearbeitbarer Form vor. Die hinterlegten Musterschreiben werden von den Bildungsberaterinnen und Bildungsberatern mit dem jeweils für diese zutreffenden behördlichen Briefkopf versehen und mit den einzelfallbezogenen Daten ergänzt. Die so erstellten Schreiben können damit schnell digital bearbeitet und abgelegt werden.

Immer auf neuestem Stand

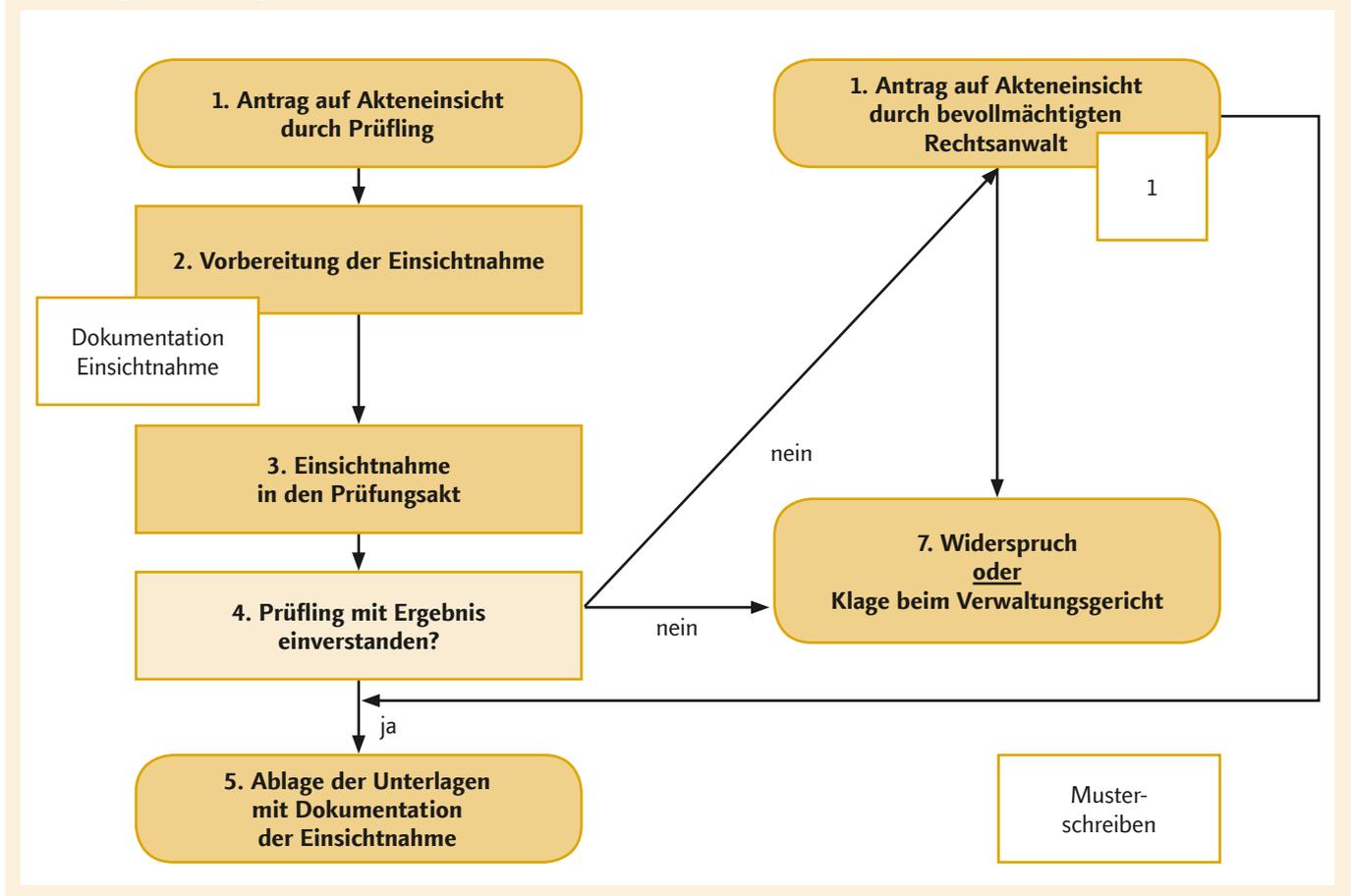
Durch die Bereitstellung im internen Netz kann von zwei Seiten gearbeitet werden. Zum einen kann die zuständige Stelle aktuelle Änderungen und rechtliche Vorgaben unverzüglich einarbeiten, zum anderen können die zur Verfügung stehenden Vorlagen jederzeit mit dem neuesten Stand heruntergeladen werden. Somit ist gewährleistet, dass keine auf einem PC gespeicherten Altformulare verwendet werden. Durch die regelmäßigen Audits vor Ort fließen Anregungen in die Weiterentwicklung und Aktualisierung des QMS ein.

Vor Einführung des QMS war es im Arbeitsalltag der Bildungsberatung notwendig, eigene Anmerkungen zu wichtigen Vorgängen zu notieren. Nun sichern standardisierte Unterlagen, beispielsweise für die Berufung der Prüfungsausschüsse, die nur alle vier Jahre stattfindet, bayernweit ein einheitliches Vorgehen. Mit dem QMS steht neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Handwerkszeug zur Verfügung, mit dem sie alle notwendigen Abläufe systematisch abarbeiten können. Ohne eine Einarbeitung und ohne Notizen des Vorgängers waren manche relevanten Vorgänge schwierig nachzuvollziehen und es kam zu Nachfragen bei benachbarten Bildungsämtern. Besonders bei rechtsrelevanten Vorgängen im Zusammenhang mit den zu organisierenden Abschlussprüfungen war die Unsicherheit groß. Schließlich hat die Bildungsberatung dafür Sorge zu tragen, dass die Prüfungen keine Form- oder Verfahrensfehler aufweisen.

Umgang mit Widersprüchen

Am Beispiel der Verfahrensanweisung (VA) Nr. 16 „Abwicklung von Einsichtnahme und Widersprüchen“ soll nachfolgend dargestellt werden, wie dadurch Sicherheit im Umgang mit rechtlichen Vorgängen gewährleistet wird. Hier werden auch juristische Hintergründe kurz dargestellt, die helfen, den

Abbildung 1: Fließdiagramm Einsichtnahme



Verwaltungsaufwand zu minimieren. In der VA sind Ziel und Zweck, der Geltungsbereich, mitgeltende Unterlagen und die Dokumentation festgelegt.

Mitgeltende Unterlagen sind Hinweise und Dokumentationsvorlagen zur Einsichtnahme sowie Musterschreiben. Diese sind in den regionalen Behördenbriefkopf einzufügen. Stellt ein Prüfungsteilnehmer einen formlosen Antrag auf Einsicht in seine Prüfungsunterlagen, kann die Bildungsberaterin/der Bildungsberater unter dieser Gliederungsnummer das Fließdiagramm (s. Abbildung 1) einsehen. Der Vorgang der Einsicht in Prüfungsunterlagen ist nachvollziehbar dargestellt. Die Einsichtnahme kann so gut vorbereitet und durchgeführt werden.

Das zweite Fließdiagramm dieser Verfahrensanweisung veranschaulicht das einzuleitende Verfahren bei einem Widerspruch durch den Prüfungsteilnehmer (s. Abbildung 2). Daraus sind die Kriterien für einen zulässigen Widerspruch ersichtlich. Die Bildungsberaterin/der Bildungsberater kann nun feststellen, wann der Widerspruch zurückzuweisen ist, ob ein Abhilfebescheid, beziehungsweise ein einstellender Widerspruchsbescheid notwendig ist

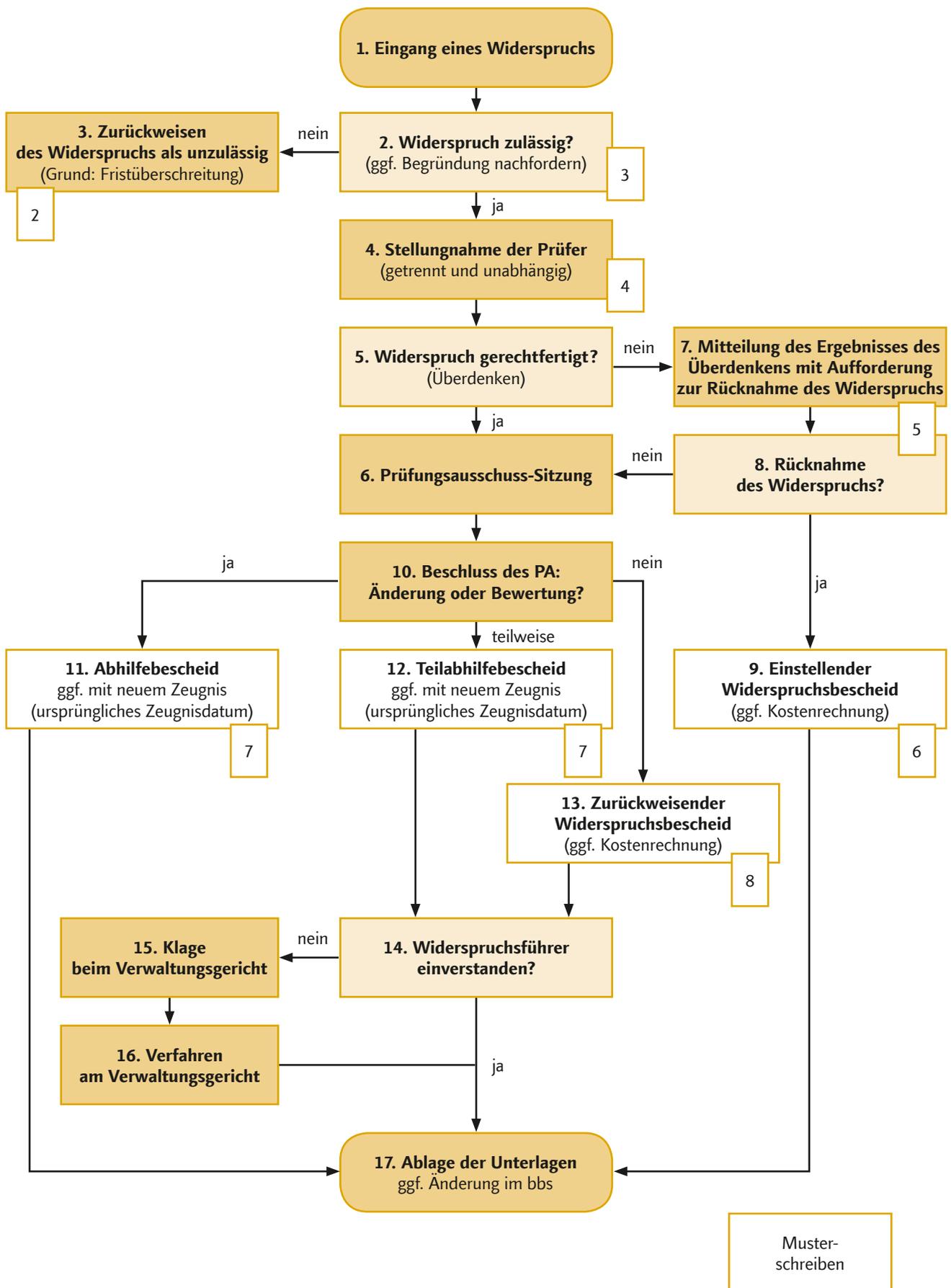
oder ob das Verfahren mit einem zurückweisenden Widerspruchsbescheid beendet wird. Letzter Punkt des Verfahrens ist im Regelfall die vorschriftsmäßige Aktenablage.

Ersichtlich wird hier, dass ein Widerspruch, der nicht in der festgelegten Zeit von vier Wochen an der zuständigen Stelle eingeht, wegen Fristüberschreitung zurückgewiesen werden muss. Nimmt der Prüfungsteilnehmer im Laufe des Verfahrens seinen Widerspruch zurück, erhält er einen einstellenden Widerspruchsbescheid.

Kann dem Widerspruch abgeholfen werden, wird der Prüfungsteilnehmer mit dem Abhilfebescheid darüber informiert. Wird dem Widerspruch teilweise stattgegeben, wird ein Teilabhilfebescheid verschickt. Ist der Widerspruch in seinen Kriterien unbegründet, erfolgt ein zurückweisender Widerspruchsbescheid.

Für die Erstellung der notwendigen Widerspruchsbescheide liegen mit dem QMS Musterschreiben vor, die formale Fehler vermeiden helfen. Die Musterschreiben können und sollen keine Einzelfallentscheidung ersetzen, können aber größeren Aufwand

Abbildung 2: Fließdiagramm Widerspruch



und Rückfragen ersparen. Auch durch die schon eingefügten, rechtlich relevanten Vorgaben, erspart sich die Bildungsberaterin/der Bildungsberater das Suchen und Zusammenführen. In den Muster-schreiben ist bereits festgeschrieben, wann mit Postzustellungsurkunde oder mit Empfangsbe-kenntnis zuzustellen ist.

In ähnlicher Art und Weise sind alle Vorgänge der Berufsbildung erfasst und gewähren damit wirt-schaftliches und fachliches, rechtskonformes Arbei-ten. Auch in der Verwaltung der Landwirtschafts-schulen, Abteilung Hauswirtschaft, wurde in Bay-ern ein QMS eingeführt. Wie das im schulischen Arbeitsalltag funktioniert, zeigt folgendes Anwen-dungsbeispiel.

Vorgaben für Schul-/Unterrichtsnachscha und Audit

Die Vorgaben gelten analog für Lehrgänge nach § 45.2 an den AELF

- Die Schulnachschaen erfolgen nach jährlicher Ankündigung des StMELF zu gemeinsam abge-sprochenen Terminen.
- Die betroffene Schule erstellt daraufhin im Ein-vernehmen mit dem zuständigen Fortbildungs-zentrum (FBZ) einen Tagesablauf und berück-sichtigt dabei
 - ca. 1 Stunde für eine Besichtigung der Schu-le und der Schulräume durch das StMELF,
 - ca. 1 Stunde für die Einsicht in die Schulunter-lagen durch das FBZ, s. Formular (F) Schul-nachscha und F Audit (kann parallel zur Schulbesichtigung sein, wenn FBZ ortskun-dig),
 - mindestens 2–3 Unterrichtsbesuche in Theo-rie oder Praxisstunden à 50 Minuten (s. F Unterrichtsachscha),
 - pro Unterrichtsbesuch 20–30 Minuten Nach-besprechung,
 - falls gewünscht Gesprächszeit für eine be-sondere Thematik oder für Mitarbeiter/-in-nen ohne Unterrichtsbesuch,
 - ca. 30 Minuten für eine Aussprache StMELF mit den Studierenden (vgl. F Gespräch mit Studierenden) – ohne Anwesenheit Schul-oder Semesterleitung,
 - ca. 30 Minuten für eine Abschlussbespre-chung mit der Schulleitung.
- Für die Unterrichtsbesuche wählt und meldet die betroffene Lehrkraft vorab dem FBZ
 - Unterrichtsfach,
 - Thema der Stunde,
 - Lernziele und Lernzielkontrollen (spätestens zum Unterrichtstag),
 - Lerninhalte (spätestens zum Unterrichtstag),
 - vorausgegangene und nachfolgende Unter-richtsstunde (spätestens zum Unterrichtstag).
- Das FBZ kündigt der Behörden- und Schullei-tung die Schul- und Unterrichtsachscha mit o. g. Inhalten und Ablaufplan schriftlich an.
- Für den Unterrichtsbesuch ist keine Lehrdar-stellung erforderlich,
 - o. g. Inhalte, Tafelanschrift, Umdrucke usw. sind aber hilfreich, um dem Unterricht bes-ser folgen und diesen dokumentieren zu können,
 - die Unterlagen zum Unterricht, Bücher usw. sind vor der Unterrichtsstunde in notwen-diger Anzahl bereitzuhalten,
 - neben dem Ministerium und dem FBZ soll die Schulleitung/stellv. Schulleitung den aus-gewählten Unterricht besuchen und an den Nachbesprechungen teilnehmen.
- Das FBZ
 - bekommt die erforderlichen Unterlagen bzw. den EDV-Zugang zu den Schulunterlagen,
 - prüft die Schul- und Semesterleitung nach F Schulnachscha,
 - auditiert das QM LWS HW nach F Audit, hier immer Prüfung der Semesterbücher, den Prozess der Zulassung (QM 7) sowie andere Inhalte nach vorheriger Absprache,
 - nimmt Verbesserungsvorschläge hinsichtlich QMS auf und gibt diese weiter.
- Die Schulleitung erhält eine schriftliche Rück-meldung des StMELF sowie ein Auditproto-koll.

Erstellt: Bayerisches Staatsministerium für Ernäh-rung, Landwirtschaft und Forsten Version/Datum: 1/15.09.2015

Schulnachscha und Audit

Für jede Schule ist eine Schulnachscha durch die zuständige Stelle ein aufregendes Ereignis. Die tägliche Routine ist unterbrochen, das Ergebnis der Prüfung ungewiss. Darüber hinaus findet eine Schulnachscha in größeren zeitlichen Abständen statt. So wird jede Schulnachscha zu einem „einmaligen“ Ereignis, das es zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft vorzubereiten gilt. Auch für die zuständige Stelle ist eine Schulnachscha eine besondere Aufgabe. Jede Schule soll in ihrem besonderen Profil gewürdigt werden, ohne die Einhaltung der einheitlichen Qualitätsstandards zu vernachlässigen. Das QM 12 „Schulnachscha und Audit“ der Landwirtschaftsschulen, Abteilung Hauswirtschaft, bringt alle diese Anforderungen unter einen Hut.

Die VA (Verfahrensweisung) „Schulnachscha mit Audit“ legt Ziel und Zweck, Geltungsbereich, Zuständigkeiten, Inhalt und mitgeltende Unterlagen für die beteiligten Akteure fest. Auch die erforderliche Dokumentation und die dabei ermittelten Kenngrößen werden bestimmt. Ministerium, Fortbildungszentrum (FBZ; zuständig für die regelmäßigen Audits im Dienstgebiet) und Schule planen nach erfolgter Terminvereinbarung nach den allgemein zugänglichen Vorgaben im Mitarbeiterportal/Intranet (s. Kasten).

Die bei der Schulnachscha verwendeten Formulare stehen allen Beteiligten – vom Ministerium über die Schulleitung bis hin zur Lehrkraft, deren Unterricht bei der Schulnachscha beurteilt wird – zur freien Einsicht und Verwendung zur Verfügung. Ausschließlich die angegebenen Formulare und Formblätter mit den dort vermerkten Prüfkriterien werden verwendet. Die Schulnachschas können von den Schulen so optimal vorbereitet werden. Die vorgesetzte Behörde hat die Möglichkeit, auf der Grundlage festgelegter Prüfkriterien schnell festzustellen, mit welcher Qualität die einzelne Schule rechtliche Vorgaben umsetzt und welche besonderen Unterrichtsangebote bestehen. Die Schulen können das Formular bereits vorbereitend ausfüllen; so kann die vorhandene Zeit besonders effektiv genutzt werden.

Das interne Audit der Umsetzung des Qualitätsmanagements kann je nach Zeitplan parallel zur Unterrichtsnachscha erfolgen. Auch hier gibt es eine Protokollvorlage, die transparent darstellt, welche Prozesse auditiert werden. So sind immer eine Überprüfung der Semesterbücher und die Dokumentation des Zulassungsverfahrens Bestandteile des Au-

aits. Der dritte auditierte Prozess ist frei wählbar und wird vor dem Audittermin mit der Schule vereinbart. Rückmeldungen zur Umsetzbarkeit des QMS und neue Ideen werden ebenfalls immer diskutiert.

Die Unterrichtsnachscha ist bei den meisten betroffenen Lehrkräften ein besonderer „Nervenkitzel“. Obwohl es eine Hilfe ist, sich eine Rückmeldung über seine Stärken und Schwächen geben zu lassen, ist es doch nicht einfach, sich in seinem Verhalten – wenn auch wohlwollend und unterstützend – bewerten zu lassen. Auch hier gibt ein Formular anhand dessen beide Seiten eine gute Gesprächsgrundlage haben und sich auf die wesentlichen Bestandteile der Unterrichtsgestaltung konzentrieren können. Diese Formulare basieren auf Beurteilungsbögen in der pädagogischen Ausbildung von Referendaren und Anwärtern.

Auch die „Kunden“ werden nicht vergessen: Ein Gespräch mit den Studierenden ist zwingender Bestandteil jeder Schulnachscha (s. Tabelle 1). Ein Fragenkatalog gewährleistet zum einen Transparenz gegenüber der bei diesem Gespräch nicht anwesenden Schulleitung. Zum anderen werden wichtige Informationen für die Weiterentwicklung der landesweiten Schulorganisation abgefragt.

Zu guter Letzt erfolgt nach einem festgelegten Verfahren eine Rückmeldung über die Ergebnisse der Schulnachscha. Dieses Ergebnis geht auf dem Dienstweg an die Schulleitung. Das Verfahren er-

Tabelle 1: Fragen für das Gespräch mit den Studierenden/Lehrgangsteilnehmern

Wie wurden Sie auf die Schule/den Lehrgang aufmerksam?
Warum haben Sie sich für den Besuch der Schule/des Lehrganges entschlossen? (Motivation)
Wie beurteilen Sie die Organisation?
Wie beurteilen Sie die Lerninhalte, das Unterrichtsniveau?
Welche Verbesserungs-, Änderungsvorschläge haben Sie?
Was gefällt Ihnen besonders?
Welchen Nutzen ziehen Sie aus dieser Schule/diesem Lehrgang?
Wer strebt die Abschlussprüfung an?
Welche beruflichen Ziele haben Sie nach dem Besuch der Schule/des Lehrganges?
Welche Weiterbildungsmöglichkeiten sind bekannt?
Wie bewerten Sie die Notwendigkeit dieser Schule?
Was möchten Sie uns noch sagen?

Erstellt: Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Version/Datum: 1/15.09.2015

hält so einen offiziellen Abschluss. Da jede Schulnachscha nach dem gleichen, allen Beteiligten bekannten Verfahren abläuft, ist durch diese Einheitlichkeit und Transparenz gewährleistet, dass die Schulnachschaen viel von ihrem unheilvollen Nimbus verlieren und über den Austausch zu einem Erkenntnisgewinn für alle Beteiligten werden.

Die Autorinnen

*Veronika Mend
Hauswirtschaftsdirektorin,
Fortbildungszentrum Weiden-Almesbach
veronika.mend@LfL.bayern.de*

*Yvonne Zwinger
Amtsrätin,
Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Berufsbildung Hauswirtschaft)
yvonne.zwinger@stmelf.bayern.de*