

# Prozessmanagement an beruflichen Schulen

Konzept OES

<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>4</b>
<b>2 PROZESSE AN BERUFLICHEN SCHULEN</b>	<b>5</b>
<b>3 SCHULFÜHRUNG UND PROZESSMANAGEMENT</b>	<b>8</b>
3.1 Prozesse gestalten	9
3.1.2 Darstellung / Modellierung in Prozessketten	11
3.1.3 Darstellung / Modellierung in Swimlanes	12
3.2 Prozesse umsetzen	14
3.3 Prozesse bewerten	15
3.4 Prozesse weiterentwickeln	16
<b>4 QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR</b>	<b>17</b>

Die fortschreitenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen erfordern von den beruflichen Schulen stetige Anpassungen und damit eine permanente Entwicklungsarbeit. Das Konzept OES dient den beruflichen Schulen dabei als systematische Basis für die funktional ausgerichtete Gestaltung ihrer Prozesse zur Schul- und Unterrichtsentwicklung. Als wichtiges Steuerungsinstrument der Schulleitung unterstützt das Prozessmanagement sowohl die effektive Entwicklung als auch die zielgerichtete Umsetzung der Prozesse an beruflichen Schulen.

Die nun vorliegende Neubearbeitung des Themas Prozessmanagement schließt an die OES-Hand-

reichung „Prozessmanagement“ von 2010 an und entwickelt sie weiter, indem sie sowohl die vielfältigen Erfahrungen und Erkenntnisse an den beruflichen Schulen in den letzten Jahren als auch aktuelle Ansätze aus der Wirtschaft aufgreift und strukturiert.

Im OES-Unterstützungssystem stellt die Handreichung eine Grundlage für die Gestaltung der Beratungs- und Fortbildungsangebote dar.

Mein herzlicher Dank gilt dem Autorenteam. Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine informative und anregende Lektüre.

**Klaus Lorenz**

*Ministerialdirigent,*

*Leiter der Abteilung Berufliche Schulen, Frühkindliche Bildung, Weiterbildung  
des Kultusministeriums Baden-Württemberg*



# 1 Einleitung

Berufliche Schulen sind mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Prozessen befasst: im pädagogischen und/oder im technisch-organisatorischen Bereich genauso wie in der Verwaltung. Häufig sind verschiedene Personen bzw. Personengruppen an der Umsetzung von Prozessen beteiligt, so dass eine geordnete und systematisch angelegte Steuerung – ein Prozessmanagement – notwendig ist. Die funktionale Gestaltung und Umsetzung der Prozesse sowie ihre digitale Einbettung im Informations- und Kommunikationssystem der Schule ermöglicht eine effektive operative Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung vor Ort.

Die vorliegende Handreichung richtet sich daher in erster Linie an die mit dem Prozessmanagement einer beruflichen Schule befassten Personen. Darüber hinaus bietet die Handreichung für die Beteiligten an schulischen Prozessen die Möglichkeit zur Einordnung Ihrer

Erfahrungen in die Systematik des Prozessmanagements. Nicht zuletzt stellt die Handreichung für die Fortbildung und Beratung im Bereich der beruflichen Schulen einen gemeinsamen Bezugsrahmen dar.

Die Gliederung der Handreichung orientiert sich an den genannten Zielgruppen. Zunächst werden in Kap. 2 wichtige Prozesse in der administrativen und pädagogischen Praxis beruflicher Schulen angesprochen. Kap. 3 beschreibt Prozessmanagement als wichtiges Instrument zur Steuerung systematischer Schul- und Unterrichtsentwicklung und der damit verbundenen Systematik und gibt Beispiele für verschiedene Darstellungsformen von Prozessen.

# 2 Prozesse an beruflichen Schulen

Prozesse organisieren verlässlich und transparent wiederkehrende Abläufe im Alltag einer Schule. Damit dies effektiv und effizient gelingt, werden Prozesse regelmäßig hinsichtlich der schulischen Gegebenheiten, wie Schulstrukturen und -kultur abgestimmt und weiterentwickelt (Dubs 2019, S. 33).

An beruflichen Schulen wird eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Prozesse umgesetzt, die man üblicherweise im Hinblick auf Ihre Funktion an der Schule kategorisiert:

- Schulführung und Qualitätsentwicklung, z. B. Ziel- und Leistungsvereinbarung, Personalentwicklungsgespräche, Stundenplanung;
- Unterricht, z. B. Didaktische Jahresplanung, Leistungen beurteilen, Unterrichtsentwicklung mit Feedback;
- Unterstützung, z. B. Evaluation, Projektmanagement.

## INFO: WAS IST EIN PROZESS?

Bei einem Prozess handelt es sich um eine als Prozessschritte geordnete Folge von Handlungen. Die Beschreibung eines Prozesses enthält zusätzlich zu den Prozessschritten Informationen zur Zielsetzung und erwünschten Ergebnissen, zu beteiligten Personen und ihren Aufgaben bzw. Rollen, zu Meilensteinen sowie zur Ausführung der Prozessschritte und zur Dokumentation. Sind im Handlungsstrang mehrere Personen beteiligt, ist auch vermerkt, wann und an wen (Zwischen) Ergebnisse geliefert werden. Ein Prozess liegt immer in der Verantwortung einer Person (Prozesseigner), die die operative Umsetzung von Prozessen oder Teilprozessen (Prozessführung) auch an weitere Personen übertragen kann.

Prozesslandkarten ermöglichen einen Überblick über relevante Prozesse einer Schule.

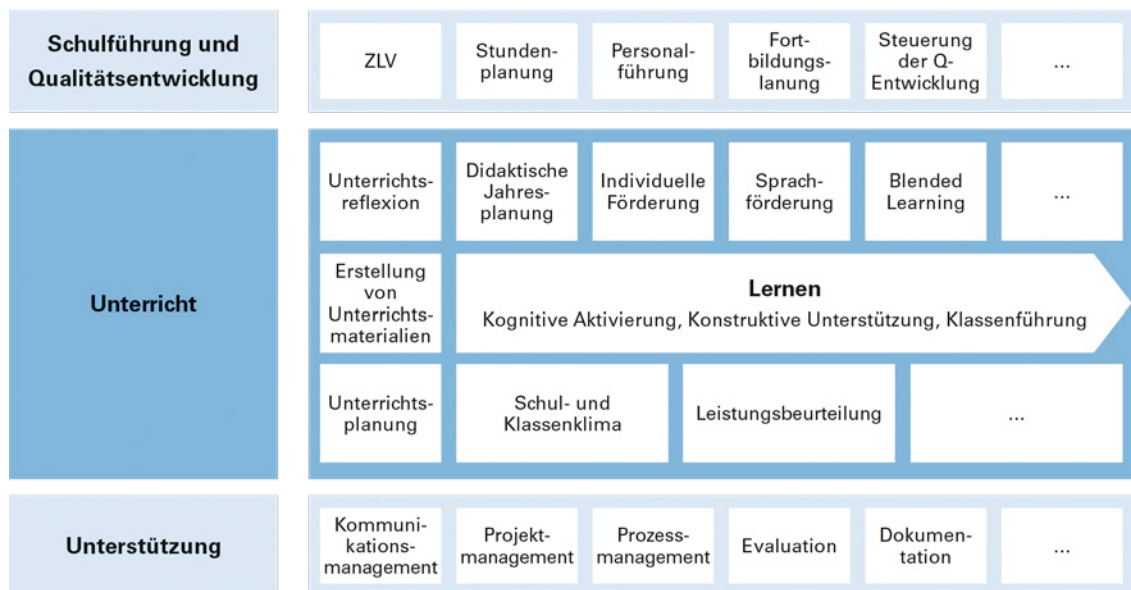


Abb. 1: Beispiel für eine Prozesslandkarte einer beruflichen Schule

Der Prozessbereich Schulführung und Qualitätsentwicklung umfasst eine Vielfalt an Führungs- und Managementprozessen, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer beruflichen Schule verbunden sind, z. B. Einführung neuer Lehrkräfte oder Mitarbeitergespräche im Rahmen der Personalentwicklung.

Der Prozessbereich Unterricht erfasst pädagogische und auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtete Prozesse wie z. B. Unterrichtsplanung, -durchführung sowie die Unterrichtsreflexion, Vorgehen bei inklusiver Beschulung sowie Vorgehen bei Schulabsentismus.

Die konkrete pädagogische Umsetzung von Unterricht ist bestimmt durch komplexe sozial-kommunikative Handlungen in Wechselwirkung zwischen Lehrkräften und Schülerinnen bzw. Schülern. Dies erfordert ein hohes Maß an situativer Gestaltungsautonomie in pädagogischer Verantwortung der Lehrkräfte. Es ist da-

her wenig sinnvoll, die konkrete Unterrichtsdurchführung selbst mit Prozessbeschreibungen zu erfassen oder darzustellen.

Unterrichtliche Prozesse können anhand der Unterrichtsplanung und -reflexion betrachtet werden. Geeignete Ansätze (vgl. Bader 2020, Ebner 2017) bieten z. B. :

- Didaktisch-methodische Analyse und Unterrichtsplanung;
- Didaktische Jahresplanung;
- Wahrgenommenes Schulklima;
- Leistungsbeurteilung und -rückmeldung.

Der Prozessbereich Unterstützung stellt wichtige Verfahren einer systematischen und effektiven Umsetzung der Prozesse in den Bereichen Unterricht sowie Schulführung und Qualitätsentwicklung zur Verfügung, z. B. Projektmanagement und Evaluation für den Prozess Ziel- und Leistungsvereinbarung oder Evaluation für den Prozess Schul- und Klassenklima.





# 3 Schulführung und Prozessmanagement

Die systematische und zielgerichtete Steuerung der schulischen Prozesse ist eine wichtige Aufgabe für die Führung einer beruflichen Schule (operative Beispiele vgl. Berglehner und Wilbers, 2015). Die Gestaltung, die Art und Weise der Umsetzung, eine konstruktiv angelegte Bewertung und die daraus folgende Weiterentwicklung der Prozesse beeinflussen wesentlich die Arbeit in allen schulischen Bereichen bis hin zum Schul- und Klassenklima (Ebner 2020, S. 11). Ein erfolgreiches schulisches Prozessmanagement richtet

diese Schritte am Entwicklungsprofil und der Organisationskultur der Schule aus. Durch die Einbindung der Prozessbeteiligten wird Prozessmanagement zu einem strategischen Instrument für die Führung beruflicher Schulen (für eine ausdifferenzierte Darstellung siehe Landwehr/Steiner 2008).

Prozessmanagement kann selbst als übergreifender Regelprozess verstanden werden, dem der Qualitätskreislauf zu Grunde liegt.

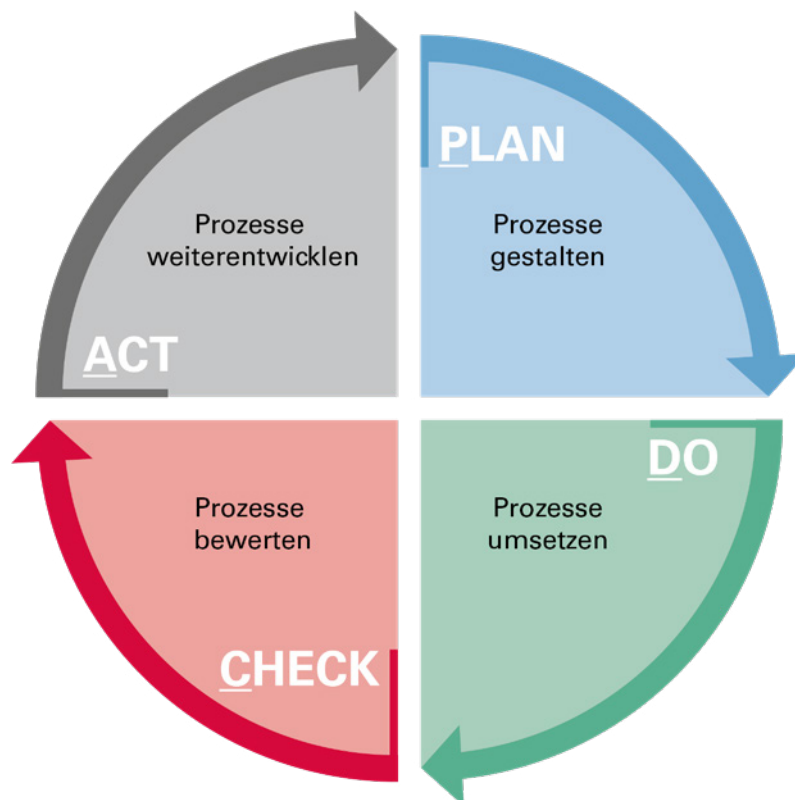


Abb. 2: Systematisch angelegtes Prozessmanagement im Überblick

Die folgenden Kapitel erläutern die dargestellten vier Aspekte des Prozessmanagements.



### 3.1 PROZESSE GESTALTEN

... oder die Frage: Wer macht was, wann, wie und womit?

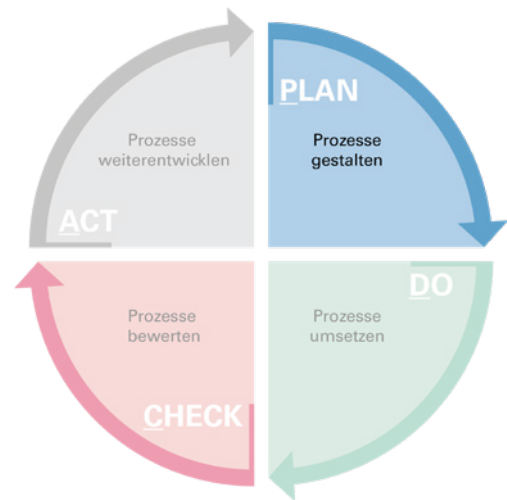
Prozesse dienen dazu, den Prozessbeteiligten Klarheit und Orientierung bzgl. wiederkehrender Abläufe sowie damit verbundene Verfahrenssicherheit zu bieten. Daher sind bei der Gestaltung von Prozessen zunächst folgende grundlegenden Fragen der konkreten Notwendigkeit zu klären, die auch für die spätere Bewertung von Prozessen herangezogen werden:

- Handelt es sich um wiederkehrende Abläufe?  
In welchem Rhythmus wiederholen sie sich?
- Zu welchen Ergebnissen bzw. Zielen sollen die wiederkehrenden Abläufe führen?
- Wer ist für die Erreichung der Ergebnisse bzw. Ziele zuständig, wer verantwortlich?
- Welche Berufsgruppe, Fachschaft bzw. Abteilung der Schule ist von den wiederkehrenden Abläufen betroffen bzw. an ihnen beteiligt?

Auf dieser Grundlage beginnt dann die konkrete Ausgestaltung des Prozesses mit den Prozessbeteiligten.

Folgende Aspekte bilden die Eckpunkte des Prozesses:

- Beteiligte, Aufgaben und Rollen;
- Auslöser des Prozesses;
- Notwendiger Ablauf, notwendige Prozessschritte;
- Zeitlicher Verlauf, Termine;
- Dokumentation notwendiger Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse;
- Bewertung des Prozesses;
- Die Darstellung des ausgearbeiteten Prozesses erfolgt üblicherweise als tabellarische Übersicht der Prozessschritte und/ oder als Grafik, z. B. als Prozesskette oder als Swimlane.



#### 3.1.1 Darstellung / Modellierung in Prozesstabellen

In Prozesstabellen werden die einzelnen Prozessschritte als Zeilen einer Tabelle dargestellt. Prozesstabellen umfassen in jedem Fall Angaben zu den einzelnen Aktivitäten bzw. Prozessschritten sowie der Prozessanwendung und der Prozessführung. Tabellarische Übersichten können je nach den Bedürfnissen der Schule flexibel ergänzt werden und weitere Angaben zum Prozess beinhalten, zum Beispiel kann eine Spalte zu Arbeitsmaterialien für den jeweiligen Prozessschritt vorgesehen werden.

Die Darstellung in Form von Prozesstabellen ist einfach zu erstellen, einfach zu erweitern und damit flexibel einsetzbar.

Die tabellarische Form der Prozessdarstellung ist in der Regel von Lehrkräften schnell erfassbar. Sie beschränkt sich allerdings vor allem auf die Abbildung der zeitlichen Reihenfolge einfacher Prozesse.

<b>Nr.</b>	<b>Name des Prozesses</b>	Schulabsentismus im AV	
<b>1</b>	<b>Ziele für den Prozess</b>	Die Schülerinnen und Schüler (S) nehmen regelmäßig am Unterricht teil. Die S halten die individuell mit dem Lernberatenden (LB) getroffenen Zielvereinbarungen ein.	
<b>2</b>	<b>Kriterien/ Indikatoren</b>	Fehlzeiten, entschuldigte Fehlzeiten	
<b>3</b>	<b>am Prozess direkt beteiligte Personen</b>	S, LB, Klassenlehrkraft (KL), Fachlehrkräfte (FL), AVdual Begleitung (AV), Schulleitung (SL)	
<b>4</b>	<b>Betroffene Personen/ Schnittstellen</b>	Lehrerteam, Erziehungsberechtigte, gegebenenfalls Jugendamt, Schulsozialarbeit	
<b>5</b>	<b>Gelingensbedingungen/ -faktoren</b>	Korrekte Klassenbucheinträge, gelingende Kommunikation im Lehrerteam, gute Zusammenarbeit der am Prozess beteiligten Personen	
<b>6</b>	<b>Stolpersteine</b>	Missverständliche Klassenbuchführung, wenig gelingende Kommunikation zwischen den Beteiligten	
<b>7</b>	<b>Bezug zum Leitbild</b>	Gegenseitige Verantwortung	
<b>8</b>	<b>Prozessführung (Verantw. Person der Schulleitung)</b>	Benannte Personen, Abteilungsleitung	
<b>9</b>	<b>Prozessgestalter/in</b>	KL, LB	
<b>10</b>	<b>Schulart</b>	Einjährige Berufsfachschule	
<b>11</b>	<b>Abteilung/ Bereich</b>	AV	
<b>12</b>	<b>Beginn des Prozesses</b>	Schuljahresbeginn	
<b>13</b>	<b>Ende des Prozesses</b>	Schuljahresende	
<b>14</b>	<b>Arbeitsschritt/Prozessschritt</b>	<b>Hilfsmittel</b>	<b>Wer?</b>
<b>14.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ermahnung nach drei Tagen unentschuldigtem Fehlens;</li> <li>Information an AV, Schulsozialarbeit;</li> <li>Elterngespräch (wenn möglich: Vereinbarungen jeglicher Art zeitlich begrenzt treffen);</li> <li>bei temporärem Schulabsentismus: FL veranlasst S zum Ausfüllen eines entsprechenden Formblattes;</li> <li>Übergabe des Formblatts von FL an LB;</li> <li>Ablage des Formblatts in S-Personalakte.</li> </ul> <p><b>Jeweils dokumentiert im Klassenbuch</b></p>	Vordruck: Ermahnung Team-Sitzung Kopie: Ermahnung Team Sitzung  Vordruck: Zuspätkommer Protokoll  §90 Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen  Schul-, und Hausordnung	KL  Nach Rücksprache KL, AV, LB, Schulsozialarbeit  FL  LB
<b>14.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwarnung mit Androhung von Schulverweis nach Ermahnung und bei weiterem unentschuldigtem Fehlen;</li> </ul> <p><b>Jeweils dokumentiert im Klassenbuch</b>  <b>Information an AV, Schulsozialarbeit</b></p>	Vordruck: Verwarnung Team-Sitzung §90  Kopie: Verwarnung	KL   KL
<b>14.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verweis mit Androhung von Bußgeld nach Ermahnung und Verwarnung, bei weiterem unentschuldigtem Fehlen;</li> <li>Information an AV, Schulsozialarbeit.</li> </ul> <p><b>Jeweils dokumentiert im Klassenbuch</b></p>	Vordruck: Verweis Team-Sitzung §90  Kopie: Verweis	SL   KL
<b>14.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschluss der Klassenkonferenz über weiteres Vorgehen;</li> <li>außerschulische Unterstützungsmöglichkeiten (Arbeitsagentur);</li> <li>evtl. Bußgeldverfahren.</li> </ul> <p><b>Jeweils dokumentiert im Klassenbuch</b></p>	Antrag auf Durchführung eines Bußgeldverfahrens Team-Sitzung	Klassenkonferenz Schulsozialarbeit  SL
<b>15</b>	<b>Letzte Evaluation durchgeführt am</b>	Juli 20XX	
<b>16</b>	<b>Nächste Evaluation geplant am</b>	Juli 20XX	
<b>17</b>	<b>verwendete Dokumente</b>	Vordrucke für die Schreiben: Ermahnung, Verwarnung, Verweis, Antrag auf Durchführung eines Bußgeldverfahrens	

Tab. 1: Tabellarische Darstellung der Prozessschritte am Beispiel Schulabsentismus

### 3.1.2 Darstellung / Modellierung in Prozessketten

Die Prozessketten-Darstellung verwendet grafische Elemente, um die Prozessschritte komplexer Prozesse darzustellen. Ihre Abfolge wird dabei mit Hilfe von Pfeilen und/oder Linien (Kanten) verdeutlicht. Im Prozessmanagement ist es üblich, neben einem grafi-

schen Element festzuhalten, wer für die Durchführung dieses Prozessschrittes verantwortlich, also zuständig ist. Für die Anordnung und Darstellung der Elemente haben sich in der Vergangenheit Schreibweisen, sog. Notationen, herausgebildet. Abbildung 2 zeigt beispielhaft eine ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK).

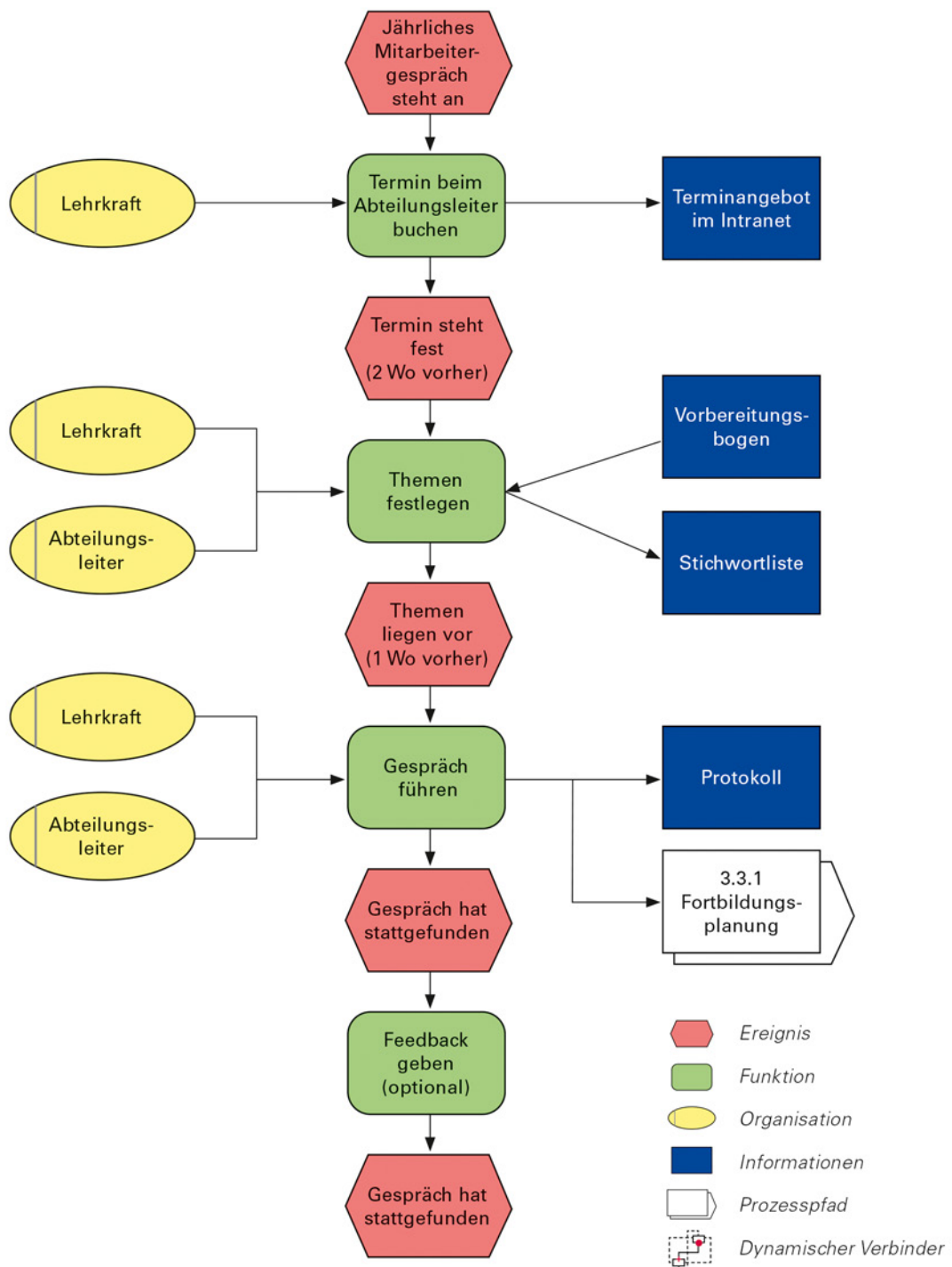


Abb. 3: Prozessketten-Darstellung am Beispiel Mitarbeitergespräch

### 3.1.3 Darstellung / Modellierung in Swimlanes

Sollen Abhängigkeiten und funktionsübergreifende Prozessabfolgen mit den auftretenden Schnittstellen dargestellt werden, finden „Swimlanes“ Anwendung. Der Begriff leitet sich vom englischen „swimming lane“ für „Schwimmbahn“ ab. Die Verantwortlichen werden in Form von Schwimmbahnen dargestellt und der Prozess läuft entlang dieser Schwimmbahnen.

In Swimlane-Darstellungen, die eine Kombination aus Zuständigkeitsdiagrammen und klassischen Flussdiagrammen darstellen, können Prozesse (Aktivitäten), Vorgänger-/ Nachfolgerbeziehungen und externe Verbinder (Schnittstellen und Zuständigkeiten) dargestellt werden. Durch Verbindungen in Form von Pfeilen erfolgt die logische Verknüpfung der Aktivitäten. Gehen mehrere Verbindungen aus einer Aktivität hervor, werden diese durch UND- bzw. ODER-Verknüpfungen unterschieden. Die Aktivitäten werden in Bahnen, den „Swimlanes“ oder „Lanes“, angeordnet, um organisatorische Zuständigkeiten im erzeugten Prozessmodell abzubilden.

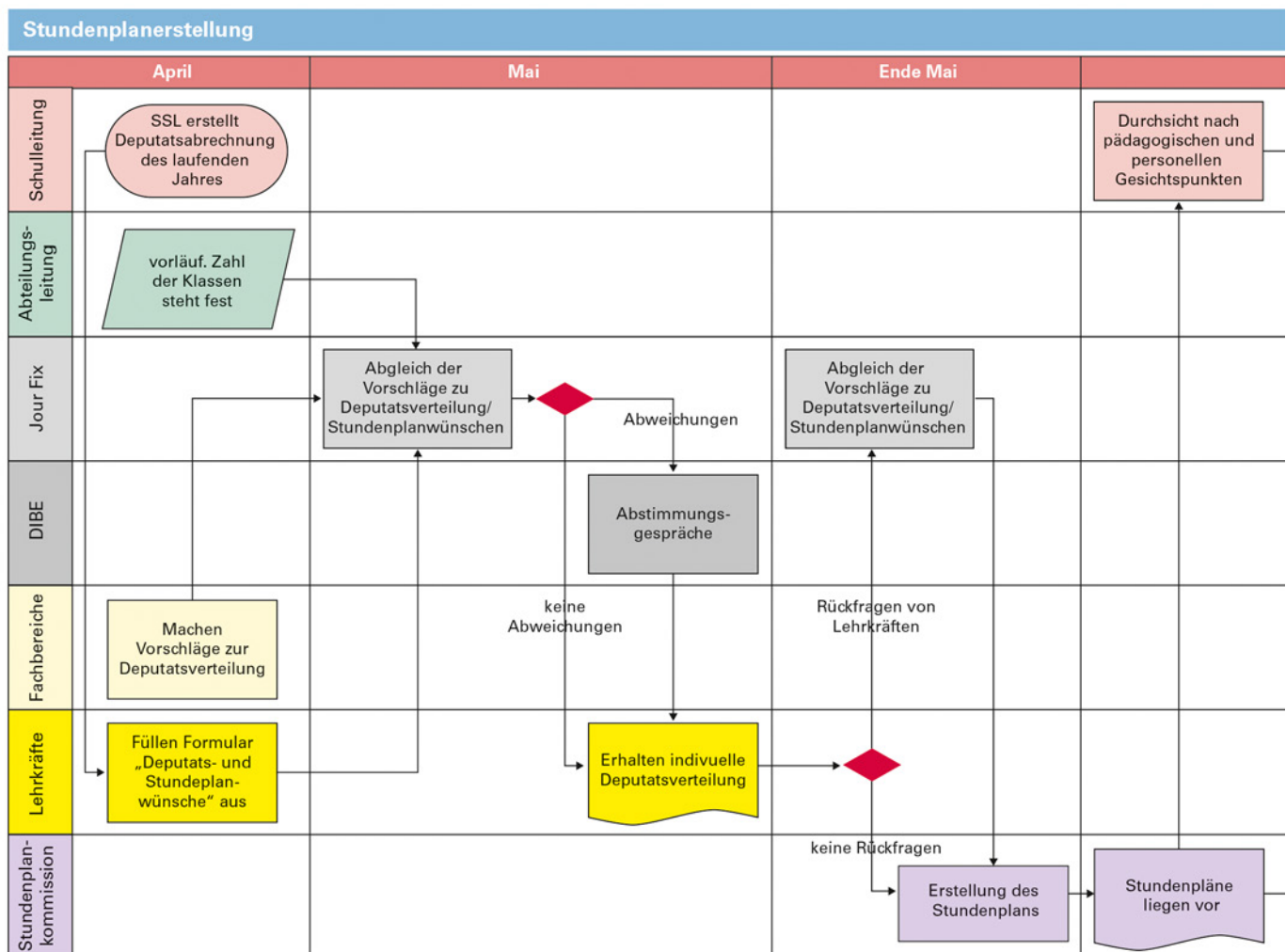
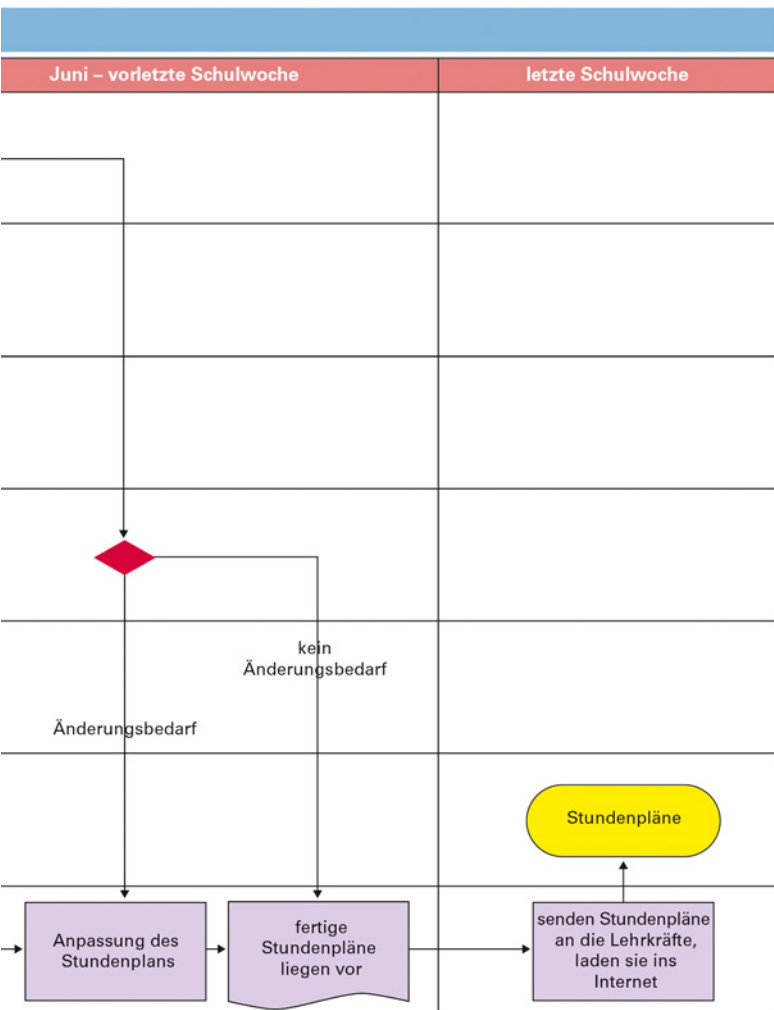


Abb. 4: Prozessdarstellung als Swimlanes am Beispiel Stundenplanerstellung

Entwicklungsschritt	Beschreibung
Schritt 1: Aufbau des Pools	Zunächst wird der zu beschreibende Prozess bzw. die Aufgabenstellung, hier „Stundenplanerstellung“, zeitlich eingegrenzt. Der Pool wird dann entlang seiner Ausdehnung in entsprechende Bahnen („Lanes“) unterteilt.
Schritt 2: Einteilung der Bahnen („Lanes“)	Nun wird festgestellt, welche Funktionen, Gremien und zentrale Kommunikationsformate an dem betrachteten Prozess beteiligt sind und jeder Einheit eine Bahn („Lane“) zugeordnet. Im vorliegenden Beispiel sind folgende Einheiten bzw. Funktionsträger betroffen: Schulleitung, Abteilungsleitung, Fachbereiche etc.
Schritt 3: Festlegung der Aktivitäten	Jetzt werden alle Aktivitäten erfasst, die Teil des Prozesses sind und ihre zeitliche Abfolge festgelegt. Dabei ordnet man die identifizierten Aktivitäten eindeutig den einzelnen Bahnen zu, d. h. eine Aktivität darf jeweils nur in einer Bahn liegen. Neben menschlichen oder maschinellen Arbeitsoperationen zählen auch logische Entscheidungen zu den Aktivitäten.
Schritt 4: Kennzeichnung der Abhängigkeiten	Mit Hilfe von Pfeilen werden nun die Abhängigkeiten zwischen den Aktivitäten eingetragen. So werden vorausgehende („Vorgänger“) und nachfolgende Prozessschritte („Nachfolger“) deutlich. Mit entsprechender Tool-Unterstützung können dabei in einem Swimlane-Diagramm komfortabel Lanes ergänzt und (um)benannt, neu geordnet oder auch wieder gelöscht werden. Die Aktivitäten sind flexibel auswählbar, zu benennen, anzuordnen und mit Pfeilen zur Kennzeichnung der Abhängigkeiten zu verbinden.

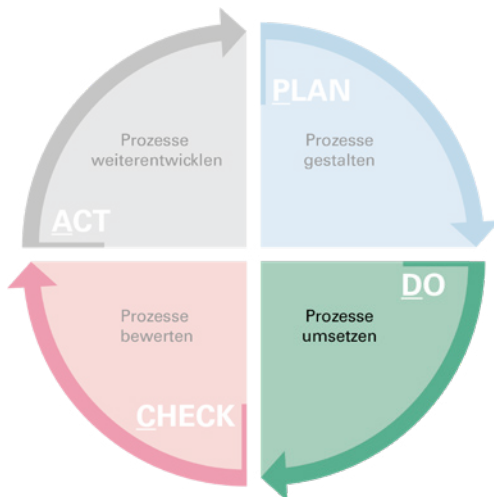
Tab. 2: Vorgehensweise zur Erstellung eines Swimlane-Diagramms



Grundsätzlich ist die Visualisierung eines Prozesses immer dann abgeschlossen, wenn alle relevanten Informationen zum Prozessverständnis abgebildet oder anders ausgedrückt, wenn keine Informationen mehr weggelassen werden können.

Grafische Darstellungen sind sehr hilfreich für die Klärung und Abstimmung der Schnittstellen im Prozess, an denen Aufgaben übergeben werden.





### 3.2 PROZESSE UMSETZEN

Günstige Rahmenbedingungen unterstützen die effiziente Umsetzung der Prozesse.

Dazu zählen ein niederschwelliger IT-gestützter Zugang zu den Prozessbeschreibungen, den damit geltenden Dokumenten sowie strukturierte Ablageorte für entstehende Prozessergebnisse.

Prozessmanagement-Werkzeuge sollten keine Spezialkenntnisse verlangen, und allen, auch den nicht IT-affinen Lehrkräften, leicht zugänglich sein. Eine effiziente Prozessumsetzung wird v. a. dadurch erreicht, dass die Prozessbeteiligten in ihrer Rolle und mit

ihren spezifischen Prozesskenntnissen regelmäßig bei der Erstellung, Evaluation sowie Revision von schulischen Prozessen aktiv einbezogen werden.

Beispielsweise eignen sich Wikis als leicht zugängliche und von allen im Gebrauch bekannte Technologie für die gemeinsame Erarbeitung, Repräsentation und Verteilung relevanten Wissens. Internet gestützt lassen sich so alle Lehrkräfte an allen Orten erreichen und einbinden. Die Beschreibung von Prozessen, die Vernetzung und Ablage von multimedialen Dokumenten und die Suche über mitgeführte Dokumente wird unterstützt. Ein Redaktions- und Freigabeprozess sichert die Validität der beschriebenen Prozesse.

An der Schule etablierte Lernmanagementsysteme sind, mit etwas eingeschränkter Handhabbarkeit, als Prozessmanagement-Werkzeug ebenfalls geeignet. Die Beschreibung von Prozessen und Vernetzung mitgeführter Dokumente ist in ähnlicher Weise möglich.

Für die erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind die Informationsqualität, die Nutzerzufriedenheit und der Nutzen für die Schule, also verbessertes Mitarbeiterwissen sowie eine schnelle Informationsbeschaffung bzw. -verteilung.

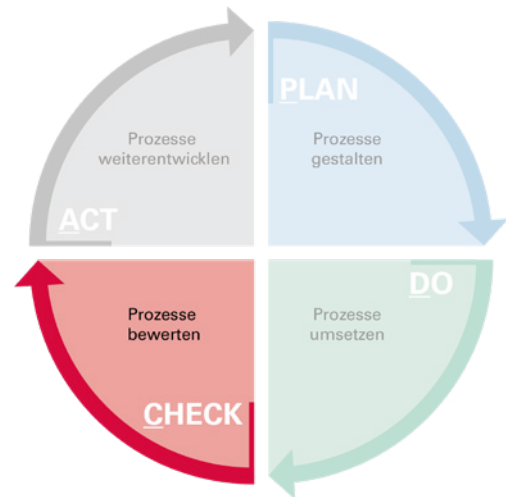
### 3.3 PROZESSE BEWERTEN

Prozessmanagement erfordert eine laufende und systematische Auseinandersetzung mit der Qualität der schuleigenen Prozesse. In einem ersten Schritt wird, z. B. durch Evaluation oder statistische Daten, eine Datengrundlage zur Bewertung des Prozessergebnisses geschaffen. Das Basismodell zur Unterrichtsbeobachtung und -bewertung an beruflichen Schulen (MKJSc, 2023) oder der Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg (MKJSb, 2023) können zur Ausdifferenzierung herangezogen werden. In einem zweiten Schritt bewertet dann die Schulleitung auf vorliegender Datenbasis die Qualität der Prozesse und entscheidet in einer Gesamtschau ggf. über Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessqualität.

Die Schulleitung bewertet den Prozess Erfolg anhand des Erfüllungsgrads sowie der Prozessziele anhand von Kennzahlen. Ergänzend können alltägliche Wahrnehmungen der Prozessbeteiligten oder auch Datenerhebungen in kommunikativer oder schriftlicher Form die sachgerechte Bewertung unterstützen.

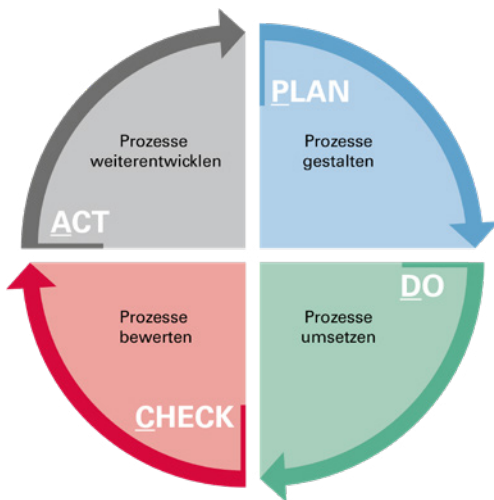
Als Leitfragen können herangezogen werden:

- Inwieweit wurden die Prozessziele erreicht?
- Besteht Handlungsbedarf für die Umsetzung der Prozesse?
- Besteht Handlungsbedarf für die Prozessgestaltung?
- Besteht Handlungsbedarf für die Umsetzung des Prozessmanagements?
- Inwieweit sind die aus der vorigen Bewertung durch die Schulleitung ggf. resultierenden Maßnahmen umgesetzt? Besteht weiterer Handlungsbedarf?



#### INFO: WAS IST EINE KENNZAHL?

Eine Kennzahl ist ein Maßstabswert zum Vergleich des erwarteten mit dem erzielten Ergebnis eines Prozesses. Kennzahlen ermöglichen Aussagen über den Ist-Stand des Ergebnisses, z. B. die Anzahl der qualitativ oder mengenmäßig fehlerhaften Ergebnisse, die Zeit zur Ergebnisreichung, den Aufwand, um eine Zufriedenheit interner oder externer Kunden zu erreichen. Die mit einer Kennzahl verbundene Aussage ist, wie die Kennzahl selbst, vor Prozessstart z. B. in der Beschreibung des Prozesses festzulegen. Für eine effiziente Steuerung des Prozessmanagements sollte die Menge der Kennzahlen auf wesentliche Aspekte mit hoher Aussagekraft hinsichtlich des Prozessziels beschränkt werden.



### 3.4 PROZESSE WEITERENTWICKELN

Der Weiterentwicklung von Prozessen liegt eine implementierte Evaluationspraxis und Bewertung der Daten durch die Schulleitung zu Grunde. Feste Formate und Zeitintervalle ermöglichen eine systematische Vorgehensweise. Die Betrachtung eines Prozesses sowie die Feststellung des Grades der Zielerreichung durch die Schulleitung erfolgt anhand von festgelegten Zielwerten oder Kennzahlen. Ergänzt wird dieser Fokus durch das Verhältnis von Aufwand für die Prozessdurchführung zum Grad der Zielerreichung. Sowohl mangelnde Zielerreichung als auch ein zu hoher Aufwand für die Zielerreichung sind Anlässe für Maßnahmen zur Weiterentwicklung eines Prozesses. Eine mangelnde Zielerreichung kann beispielsweise durch eine nicht hinreichende Orientierung der am Prozess beteiligten Personen am geplanten Prozessablauf verursacht sein. In der Folge können Abweichungen von Terminen ebenso auftreten wie auch der vollständigen Produktion, Dokumentation und Weitergabe von (Zwischen-)Ergebnissen. Hier können durch das Heranziehen weiterer Daten Ursachen gefunden werden.

- Überlagernd können nicht funktionale Abschnitte des Prozesses wie ungeklärte Zuständigkeiten, schwach formalisierte Ergebnisdokumentation sowie unscharf beschriebene Schnittstellen beim Wechsel der Handlung zu anderen Personen innerhalb des Prozesses den Aufwand mehrern und die Ergebnisqualität mindern;
- Im Extremfall werden Prozesse durchgeführt, deren Ergebnisse nicht mehr oder nur in Teilen benötigt werden. Hier ist es lohnend, die Ergebniserwartung auf das Notwendige zu reduzieren, ggf. den Prozess gänzlich abzuschaffen;
- Ist die Ergebnisqualität eines wenig formalisierten, unbeschriebenen Prozesses hinreichend, braucht es keine zusätzliche Prozessbeschreibung.



# 4 Quellen und weiterführende Literatur

- Bader, Christina (2020). Didaktische Jahresplanung – Curriculum durch Kooperation. In Wilbers, Karl (Hg.). Blaue-Reihe – Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung (Bd. 25). Erlangen-Nürnberg.
- Beglehner, Florian / Wilbers, Karl (Hg.) (2015). Schulisches Prozessmanagement. Einführung, Praxisreflexion, Perspektiven. Blaue Reihe – Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung (Bd. 13). Erlangen-Nürnberg.
- Dubs, Rolf (2019). Die Führung einer Schule. Stuttgart.
- Ebner, Hermann (2023). Datengestützte Schulentwicklung. In: Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (MKJSd 2023). Datengestützte Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen. Stuttgart.
- Landwehr, Norbert / Steiner, Peter (2008). Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung. Bern.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2018). OES-Praxisbeispiel – Internes Audit und Management-Review. Stuttgart.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (MKJSa 2023). Lernen mit Feedback an beruflichen Schulen. Stuttgart.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (MKJSb 2023). Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (MKJSc 2023). Basismodell zur Unterrichtsbeobachtung und -bewertung an beruflichen Schulen. Stuttgart.





## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber:**

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg  
Thouretstr. 6  
70173 Stuttgart  
www.km-bw.de

### **Verantwortlich:**

Hannelore Hammer, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

### **Autorenteam:**

Fritz Brand, Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL) Regionalstelle Stuttgart  
Dr. Faruk Ceran, Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL) Regionalstelle Stuttgart  
Thomas Lambert, Josef Durler Schule Rastatt  
Anna Katharina Stöber Auler, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal

### **Redaktion:**

Anna Katharina Stöber Auler, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal

### **Fotos:**

iStockphoto: © SDI Productions (S. 4), stock.adobe.com: © C S W/peopleimages.com (S. 7),  
Day Of Victory Stu. (S. 14), dusanpetkovic1 (S. 16)

### **Layout:**

Ilona Hirth Grafik Design GmbH, Karlsruhe

Stuttgart, 2023

