

# BEISPIELE GUTER PRAXIS für Qualitätsmanagement in berufsbildenden Schulen

**ibc-:**  
**international business college hetzendorf**  
(Handelsakademie, Wien 12)

## DIE SCHULE:

International Business College Hetzendorf  
Hetzendorfer Straße 66-68  
1120 Wien  
Tel.: 01 804 35 79  
E-Mail: [office@ibc.ac.at](mailto:office@ibc.ac.at)  
Website: [www.ibc.ac.at](http://www.ibc.ac.at)



## DIE AKTEUR/INNEN:

**Schulleiter:** Mag. Dieter WLCEK

Dieter Wlcek, geboren am 17.07.1951 in Kärnten, ist seit 1977 an der IBC Hetzendorf tätig, zunächst als Englisch- und Turnlehrer, seit 1993 ist er Schulleiter. Als Direktor hat er sich für viele Änderungen an der Schule eingesetzt, wie z.B. Erneuerung der Informationstechnologie, Aufbau der Bilingualen HAK, Ausbau der Abendschule, Organisation von Auslandsaufenthalten, Einführung des Qualitätsmanagements etc.



**SQPMs- das QM-Team**



v.l.n.r.: StR. Klaus MAIER, OStR. Mag. Gerhard LECHNER, Mag. Gertraud SCHUSTER, Mag. Bibiana RYDEL, Dipl. Päd. Elisabeth TSCHERNUTTER

Weitere Infos finden Sie auf der [Schulhomepage](http://www.ibc.ac.at).



## DIE GUTE PRAXIS, dargestellt entlang einiger Fragen:

### 1. Können Sie uns Ihre Schule in wenigen Sätzen kurz vorstellen?

**D. Wlcek:** Das International Business College Hetzendorf ist eine Handelsakademie mit 1614 Schülern/innen und Studierenden, 734 davon in der Handelsakademie und im Kolleg für Berufstätige. Am Tag führen wir neben der Handelsakademie und der Handelsschule mit COOL Schwerpunkt auch noch eine bilinguale Handelsakademie, eine Handelsakademie für Informationstechnologie und Informationsmanagement als Notebookklassen, einen Aufbaulehrgang, ein Kolleg an Handelsakademien und ein bilinguales Kolleg. Für die bilingualen Formen sind am ibc-: Hetzendorf 8 Native English Speaking Teachers beschäftigt, die in einem Team-Teaching Modell gemeinsam mit den österreichischen Lehrern/innen in den kaufmännischen Gegenständen unterrichten. Das ibc-: Puzzle mit den unverbindlichen Übungen Peer Mediation, Potentialanalyse und Coaching, Cultural Tutor, sowie Kunst und Kultur hat vor allem die Persönlichkeitsbildung und die Vermittlung von sozialen und interkulturellen Kompetenzen im Fokus. Die Schule ist auch Pilot im Projekt Exzellenzlabel CertiLingua.

### 2. Wie ist an Ihrer Schule das Qualitätsmanagement organisiert?

**D. Wlcek:** Unser Qualitätsmanagement besteht aus:

Dem EFQM-Bericht, der alle vier Jahre von rund 80 % der 150 Lehrer/innen und Mitarbeiter/innen erstellt wird und ein großes Gesamtbild der Schule liefert. Die vier hauseigenen AFQM Assessoren bewerten den Bericht und listen die Verbesserungspotentiale auf. Aus dieser Liste wählen alle Lehrer/innen eine Prioritätenliste aus; dann werden Projektteams gebildet, die diese Verbesserungspotentiale analysieren und die weiteren Vorgangsweisen planen und implementieren.

Ein Beispiel: Nachdem beim letzten Bericht die interne Kommunikation als wesentliches Verbesserungspotential priorisiert worden war, haben wir unter externer Moderation eine Kommunikationsanalyse der gesamten Schule mit 30, teilweise auch kritischen Lehrern/innen durchgeführt und sind jetzt im Endstadium der Verwirklichung einer elektronischen Lehrer/innenplattform, die alle administrativen Abläufe auf Papier ersetzen soll.

Das **Management Performance Review** findet jedes Jahr im Oktober statt. Teilnehmer/innen sind die 5 SQPMs, die Mitglieder des Dienststellenausschusses und des Schulgemeinschaftsausschusses, die LQPM, eine Sekretärin, die Administratorin und der Schulleiter. Dabei wird die gesamte Q-Matrix des BMUKK für die HAKs durchgemacht und eventuelle Veränderungen werden ergänzt, korrigiert oder gestrichen. Es werden hier nicht nur die Teilbereiche der Bundes- und Landesziele bearbeitet, sondern die gesamte Q-Matrix. So bekommen wir ein Bild der Veränderungen und Verbesserungen in einem Schuljahr. Der Q-Bericht der SQPMs an den Stadtschulrat stützt sich auf die Ergebnisse des Management Performance Reviews.

Unterstützt wir das QM durch eine Reihe von **Evaluationen**:

- 🕒 Verpflichtendes Feedback Schüler/innen - Lehrer/innen
- 🕒 Verpflichtendes Feedback Schüler/innen - Lehrer/innen in bilingualen Teams
- 🕒 Vergleich der Noten der Vorschulen mit den Ergebnissen der informellen Eingangstests in Deutsch, Englisch und Mathematik
- 🕒 Befragungen der Maturanten/innen
- 🕒 Online Absolventenbefragung
- 🕒 Organisationsklimainstrument nach Bessoth jedes Jahr als Feedback Lehrer/innen an die Schulleitung und als Selbstbewertung des Kollegiums
- 🕒 Maturaprojekte zum Qualitätsmanagement am ibc-:

Am ibc-: ist QM nie top-down implementiert worden. Es hat sich in 12 Jahren zu dem entwickelt was es heute ist. Dieser Zeitfaktor ist wichtig für ein Verständnis von QM. Die wesentlichen Aspekte sind Vertrauen innerhalb der Organisation, ein Regelkreisdanken, das nicht an Schuld und Schuldigen, sondern an Verbesserung orientiert ist. Es braucht Zeit, bis alle verstehen, dass der Benefit für die Schule auch der Benefit der Lehrer/innen ist und dass sich gemeinsame Anstrengungen auch in gemeinsamen Erfolgen niederschlagen. QIBB ist am ibc-: kein Reizthema, sondern ein willkommener Rahmen, in dem wir für unsere Organisation die Verbesserungspotentiale nutzen. Dazu gehört ein Schulklima, das von Vertrauen und Kooperation geprägt ist und für das unsere Autonomie bei Entscheidungen genauso wichtig ist wie eine Feierkultur.

### Mittleres Management

Seit 10 Jahren, seit dem BMUKK-Projekt „Schule in Bewegung“, besteht die Forderung und die Notwendigkeit einer mittleren Managementebene. Man kann operatives Schulmanagement mit Leitungsspannen zwischen 2 zu 60 bis 150 Mitarbeitern/innen kaum erfolgreich gestalten. Schulentwicklung, also Change Management in der Organisation Schule, wird mit diesen traditionellen Strukturen nicht möglich sein.

Manche verstehen unter einer mittleren Managementebene zwei oder drei zusätzliche gehobene Dienstposten mit eigenen Büros und Schreibtischen. Damit würde sich die Leitungsspanne nur unwesentlich verbessern, aber diese zusätzlichen Hierarchien können keine Veränderungen in der Organisation bewirken, sondern führen eher zu zusätzlichen Blockaden.

Für uns bedeutet die mittlere Managementebene Teacher Leadership, also der Einbau von Matrixstrukturen in das traditionelle Linienmanagement. Die Lehrer/innen übernehmen Verantwortung von der Schulleitung. Diese gibt Verantwortung ab für Bereiche, in denen sie die Expertise der Lehrer/innen nutzen möchte.

Diese Matrixstrukturen sind die KV/JV, die Fachgruppenleiter/innen der einzelnen Gegenstände oder Gegenstandsgruppen, die Fachbereichsleiter/innen, die schulinternen Fachrichtungen und Schulformen, die Projektleiter/innen von temporären Projekten und die Leiter/innen von permanenten, schulspezifischen Aktivitäten wie gesundheitsfördernde Schule, Mediation, Cultural Tutor usw. Für diese Strukturen gibt es Anforderungsprofile, eigenständige, von der Schulleitung unterstützte Aufgabenbereiche und eine interne Evaluation durch die Beteiligten. Dafür braucht die Schule teilweise finanzielle Mittel wie Werteinheiten oder Budgetmittel als Anerkennung und Motivation für die Beteiligten.

Diese Form des mittleren Managements ist die einzige Möglichkeit, Qualitätsbewusstsein und Organisationsentwicklung im Sinne von QIBB bis in die kleinste Ebene der Organisation zu tragen, die Expertise der Lehrer/innen für die Organisation Schule zu nutzen und so in einem angstfreien, natürlichen Regelkreisdanken demokratische Schulentwicklung auf breiter Basis unter hoher Motivation der Beteiligten erfolgreich zu betreiben. Der Anfang ist gemacht, der Weg geht immer weiter.

### 3. Hat die Einführung von QIBB Ihre Schule verändert und falls ja, wie?

D. Wlcek: Wir haben im Rahmen eines vom BMUKK finanzierten Projektes im Jahr 1996 mit externer Beratung das TQM Modell der EFQM an der Schule eingeführt. Mittlerweile haben wir schon den dritten Bericht unter breiter Beteiligung der Lehrer/innen fertiggestellt, die verpflichtende Evaluation im Rahmen eines Schüler/innenfeedbacks an die Lehrer/innen eingeführt und eine starke Kultur der Evaluation bei den Schüler/innen in den ersten Klassen, bei den Maturanten/innen und bei den Absolventen/innen entwickelt und so das Regelkreisdanken etabliert.

Die Einführung von QIBB mit den Bundes- und Landeszielen hat diese Entwicklungen nachhaltig verstärkt und im Alltag der einzelnen Lehrer/innen etabliert. Im Rahmen von QIBB wurde im September 2008 ein Peer Review mit internationalen Peers zu den Qualitätsbereichen Individualisierung des Unterrichts für die gesamte Schule und Team Teaching in den bilingualen Klassen durchgeführt.

#### 4. Was ist aus Ihrer Sicht unbedingt notwendig, damit QIBB gelingt und den Schulalltag nachhaltig verändert?

D. Wlcek: Aus meiner Sicht sind dies folgende Punkte:

- ⊗ Das Wichtigste ist zunächst eine Kultur des Vertrauens zwischen der Schulleitung und den Lehrern/innen.
- ⊗ Die Schulleitung muss voll hinter QIBB stehen.
- ⊗ Kleine Schritte sichern die Entwicklung nachhaltig.
- ⊗ Keine Top-Down Entscheidungen, sie verhindern die Änderung des Verhaltens und der Einstellung der Lehrer/innen zum Regelkreisdenken.
- ⊗ Der Benefit muss sichtbar sein.
- ⊗ QIBB muss auch bei den Landesschulräten und im BMUKK sichtbar sein.

SQPMs: Unserer Ansicht nach sind dafür verschiedene Aspekte notwendig:

- ⊗ Breite Akzeptanz innerhalb des Lehrkörpers
- ⊗ Motivierte Mitarbeit durch Lehrer/Lehrerinnen
- ⊗ Vorbildwirkung seitens der Schulleitung
- ⊗ Der Regelkreislauf muss „leben“ und nicht nur am Papier existieren
- ⊗ Konzentration auf wesentliche Verbesserungspotentiale, „Mut zur Lücke“
- ⊗ QIBB-Team = Mittleres Management – als Multiplikator und wichtig für das Schulklima
- ⊗ Begriff des Qualitätsmanagements soll für den Lehrkörper transparent und bekannt sein (nicht im stillen Kämmerlein)

#### 5. Was sind Ihrer Meinung nach die Stärken von QIBB? Was könnte verbessert werden?

D. Wlcek: Folgende Stärken haben sich gezeigt:

- ⊗ Support bei den Evaluationsinstrumenten
- ⊗ Behutsame Einführung ist gelungen

Was Verbesserungspotential betrifft, ist die mittlere Managementebene zur Schulentwicklung unbedingt notwendig. Darunter verstehen wir keine zusätzlichen gehobenen Posten, sondern eine Expertenorganisation. Neben der transactional leadership nach Dubs, die für das Schulmanagement, für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sowie die Optimierung von Standardprozessen notwendig ist, soll die mittlere Managementebene, bestehend aus Fachgruppenleiter/in, Fachbereichsleitern/innen und Projektleitern/innen im Sinne von transformational leadership für die Schulentwicklung unter Einbindung aller Lehrer/innen und deren Expertise mit verantwortlich sein.

SQPMs: Die Management Reviews ermöglichen das Kennenlernen der eigenen Organisation. Durch die regelmäßigen Management Reviews bleibt der Regelkreislauf aufrecht und es findet Entwicklung statt. Eine weitere Stärke von QIBB ist, dass es nahezu alle Bereiche des Schulbetriebs abdeckt.

6. Welchen Themen bzw. Projekten werden Sie sich in den nächsten Jahren konkret im Hinblick auf Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung widmen?

D.Wlcek: Folgende Themen sind für uns prioritär:

- ⊗ Mittlere Managementebene
- ⊗ Entrepreneurship Education
- ⊗ Diversity Management
- ⊗ Individualisierung des Unterrichts
- ⊗ EFQM Bericht 2010

SQPMs: Wir werden uns folgenden Themen und Projekten widmen:

- ⊗ Verbesserung der Raumsituation
- ⊗ Statistiken (Standortanalysen, Absolvent/innen, Leistungsfortschritt von der 1. bis 5.) über mehrere Jahre
- ⊗ „Neue Wiener HAK 2015“ - 10 Teilziele umsetzen
- ⊗ Peer Review