

## BEISPIELE GUTER PRAXIS für Qualitätsmanagement in berufsbildenden Schulen

### MultiAugustinum

---

#### DIE SCHULE:

MultiAugustinum  
Privatschulen der Erzdiözese Salzburg  
Schulgasse 60  
5581 St. Margarethen im Lungau  
Tel.: 06476206  
E-Mail: [direktion@multiaugustinum.com](mailto:direktion@multiaugustinum.com)  
Website: [www.multiaugustinum.com](http://www.multiaugustinum.com)



#### Die AKTEUR/INNEN:

Schulleiter: Mag. Dr. Klaus Mittendorfer  
SQPM: Dipl. Päd. Manuela Leitner



Klaus Mittendorfer stammt aus Oberösterreich, studierte Politikwissenschaften, Deutsch, Mathematik und Wirtschaftspädagogik. Er unterrichtete 5 Jahre in der Schweiz, anschließend 5 Jahre an der HAK Tamsweg. 1998 wurde er Direktor des MultiAugustinums. Die damals kleine Schule (4 Klassen, 100 Schüler/innen) konnte er erweitern und umbauen. Heute sind 240 Schüler/innen in 12 Klassen an der Schule. Herr Mittendorfer hat neben seinem Beruf großes Interesse an Musik und Literatur.

Manuela Leitner unterrichtet am MultiAugustinum seit 5 Jahren; sie ist ausgebildet als Informatikerin, hat aber auch die Ausbildung in Ernährungswirtschaft; zweiteres unterrichtet sie allerdings momentan nicht. Sie wurde letztes Jahr auch als Lehrervertreterin in den SGA gewählt.

Die Aufgabenverteilung zwischen Schulleitung und SQPM funktioniert so, dass der Direktor die „Leitung“ des Bereiches hat (und damit die Entscheidungen zu treffen hat); die Entscheidungen werden aber gemeinsam vorbereitet. Frau Leitner sammelt Informationen und übernimmt viele ausführende Arbeiten; die Kommunikation mit der Kollegenschaft machen Schulleiter und SQPM gemeinsam.

## DIE GUTE PRAXIS, dargestellt entlang einiger Fragen:

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



**K. Mittendorfer:** Unsere Schule ist eine katholische Privatschule der Erzdiözese Salzburg. Mit ca. 250 Schülern/innen haben wir eine überschaubare Größe und können uns um unsere Schüler/innen auch sehr persönlich kümmern. An unsere Schule sind zwei Kolpinghäuser mit 135 Betten als Internate angeschlossen. Unsere Schule beherbergt eine Fachschule für wirtschaftliche Berufe und den Aufbaulehrgang Multi-Media. Beide Schultypen werden zweizügig geführt.

Der Aufbaulehrgang ist in Österreich einzigartig; der Lehrplan wurde zur Gänze an unserer Schule

entwickelt. An der Entwicklung des Lehrplans war beinahe die gesamte Kollegenschaft beteiligt. Bei der letzten Lehrplanänderung (2008) wurde von der Direktion ein Grundkonzept ausgearbeitet, das einer Arbeitsgruppe aus 9 Lehrern/innen als Ausgangspunkt für die konkrete Lehrplanarbeit gedient hat. Diese 9 Kollegen/innen haben in zwei weiteren Sitzungen gemeinsam mit der Schulleitung einen Rohentwurf erarbeitet. Anschließend wurden Arbeitsaufträge an die Fachgruppen verteilt, damit die Fachlehrpläne geschrieben werden. Das gesamte Kollegium hat dann in einer Konferenz dem Ganzen den Feinschliff gegeben und das Ergebnis abgesegnet.



Schulklasse

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

**K. Mittendorfer:** Um das Qualitätsmanagement kümmern sich zentral die Direktion in Zusammenarbeit mit SQPM und Administration. Mindestens einmal jährlich findet eine SCHILF über ein Qualitätsthema statt. Während des Schuljahres arbeiten verschiedene Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen. Die Gruppen arbeiten selbstverantwortlich und ergebnisorientiert. Sie bestimmen selbst, wie viele Besprechungen nötig sind; was zählt, ist das Ergebnis. Schülervertreter/innen sind bei manchen Themen eingebunden. Beim Thema Schulklima beispielsweise wurden die Schülervertreter/innen zu Sitzungen konkret eingeladen und konnten damit in den Diskussionsprozess unmittelbar eingreifen.

Im Jahr 2000 begann die Schulleitung des MultiAugustinums ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, in das systematisch Abläufe nach und nach integriert wurden. Das heißt konkret, dass schon seit ca. 10 Jahren ein Qualitätshandbuch an der Schule existiert, um die Qualitätsarbeit für alle möglichst überschaubar zu machen. Als gelerntem Wirtschaftler war es dem Schulleiter wichtig, mit Hilfe des Handbuchs Abläufe in der Schule für alle klar zu machen; begonnen hat es mit Handreichungen zu verschiedenen Tätigkeiten, mit Checklisten, Vorlagen usw., die zur Verbesserung und Vereinfachung mancher Arbeitsabläufe dienen sollen. Die am meisten verwendete Handreichung ist sicher jene zur Durchführung der Reifeprüfung. Die Aktualisierung des Handbuchs (das in der Zwischenzeit auf einen ganzen Ordner angewachsen ist) erfolgt laufend durch die SQPM und den Schulleiter, wobei das Austauschen der Blätter dann immer Frau Leitner durchführt.

Das Qualitätshandbuch versuchten wir im Jahr 2005 in Anlehnung an die Maßnahmenbereiche und Entwicklungsziele nach Neuweg zu strukturieren:

So befindet sich vor dem großen Maßnahmenbereich **„Lehren und Lernen“** das Leitbild mit den Studentafeln für beide Schultypen. Unter die Maßnahmenbereiche der „Vermittlung von breiter und hochwertiger Allgemein- und Fachbildung“ haben wir eine konkrete Beschreibung des Marchtaler Plans<sup>1</sup> sowie die schulinternen Richtlinien für den Ablauf der Lernhilfe, des Lerntrainings und der Förderkurse eingeordnet. Zum Punkt der „Förderung der sozialen Kompetenzen und der Persönlichkeitsentwicklung“ zählen wir unter anderem unser Informationsblatt zur Mediation, die Verhaltensregeln in den EDV-Räumen, die Hausordnung, sowie das Verhalten im Brandfall für Lehrer/innen und Schüler/innen. Auszüge aus der LB-VO, die Richtlinien zum Frühwarnsystem, die Abstimmungsrichtlinien für eine Aufstiegsklausel und für die Verhaltensnoten im Jahreszeugnis, sowie die Zulassungskriterien für die Reife- bzw. Abschlussprüfung einschl. der möglichen Prüfungsgebiete und ein Leitfaden zum Formulieren von Lernzielen, ordnen wir dem Punkt „Transparenz der Lernziele und Leistungsbeurteilung“ zu.

Im Maßnahmenbereich **„Leitung und Qualitätsmanagement“** haben wir unter dem Entwicklungsziel „Verantwortungsvolle und kompetente Führung der Organisation“ die Pflichtenhefte und Kompetenzen der Lehrer/innen, des Klassenvorstands und der Systemadministration gesammelt. Außerdem findet man dort einen Leitfaden für die Aufsichten, die Arbeiten für den Klassenvorstand am Ende des Schuljahres, das Ausfüllen des Hauptkatalogs sowie eine Checkliste für die Mitteilungen für den Klassenvorstand/für die Schüler/innen zu Schulbeginn und die Medikamente und das Verbandsmaterial im Schulhaus. Zusätzlich haben wir in diesem Bereich einen Anhang mit Formularen erstellt. Dazu gehören z.B. die Formulare für die Anmeldung einer Schulveranstaltung, das Ansuchen um Sonderurlaub oder einen Stundentausch, die Verständigung über Fehlstunden oder die Frühwarnung. Weiters ordnen wir Muster für Elternbriefe, das Deckblatt für Schularbeiten, die Kopienliste oder den Fehlstundenausweis diesem Bereich zu.

Zusätzlich haben wir einen Großteil dieser Leitfäden und Vorlagen auch online in einem internen Bereich auf unserer Schulwebsite abgelegt, wo sie von jedem/r Lehrer/in nach einem Login abrufbar sind.

---

<sup>1</sup> Der Marchtaler Plan ist ein pädagogisches Konzept, das von katholischen Schulen in der deutschen Diözese Rotteburg- Stuttgart entwickelt wurde und auf Basis christlicher Werte den/die Schüler/in in den Mittelpunkt stellt. Dieses System ist aber unter den rechtlichen Rahmenbedingungen des deutschen Schulwesens entwickelt worden und damit nicht eins zu eins auf Österreich zu übertragen.

Besondere Elemente des Konzepts sind Morgenkreis (eine zusätzliche Stunde wöchentlich mit dem Klassenvorstand, die von der Beziehungsarbeit in der Klasse bis hin zu meditativen Betrachtungen dienen soll), freie Stillarbeit (entspricht dem offenen Lernen) und vernetzter Unterricht (mehrere Fächer arbeiten gemeinsam an einem Thema). Einige katholische Privatschulen im Land Salzburg orientieren sich in ihrer Arbeit stärker an diesem Konzept.

Ein wichtiges Prinzip bei der Qualitätsarbeit ist es, möglichst alle Lehrer/innen daran zu beteiligen und sinnvolle Normen für alle zu fixieren. Wir achten darauf, keine „endlosen Diskussionen“ zu veranstalten, sondern für konkrete Problemstellungen eben so konkrete Lösungen zu erarbeiten - und dies in einem überschaubaren Zeitraum mit begrenztem Arbeitsaufwand. Selbstverständlich werden die dabei erarbeiteten Lösungen immer wieder auf ihre Brauchbarkeit und Aktualität überprüft und bei Bedarf überarbeitet.

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

**K. Mittendorfer:** Besonders im Bereich Leistungsbeurteilung hat sich einiges geändert. Seit dieses Thema angegangen wurde, hatten wir einen einzigen Noteneinspruch an der Schule, und der wurde abgewiesen.

Aber es ist darauf hinzuweisen, dass jede Qualitätsinitiative so gut ist wie die handelnden Personen, und dabei wird man von den Schülern/innen gerne an den schwächsten Gliedern gemessen.

Einzelne Lehrer/innen kümmern sich vergleichbar wenig um die vereinbarten Maßnahmen und müssen immer wieder darauf hingewiesen werden, indem man mit ihnen das Gespräch sucht.

Welche Gründe es dafür gibt, dass sich Lehrer/innen an die abgemachten Dinge nicht halten?

Ich denke, das geht von „Übersehen“ bis zu „Nicht wollen“ (sehr vereinzelt). Wie überall: Es menschelt. Allerdings muss betont werden, dass ein Großteil der Kollegenschaft hinter der Initiative steht und aktiv daran mitarbeitet.

Was die Adaptierung des vorhandenen Qualitätsmanagementsystems an der Schule für QIBB betrifft, so war das einige Arbeit, aber nicht schwierig; ganz im Gegenteil: wir haben einige Jahre überlegt, wie wir das Handbuch systematisieren sollen; die QIBB-Matrix hat uns dafür eine geeignete Basis geliefert.

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

**K. Mittendorfer:** Das Einbinden möglichst vieler Personen und das Dahinterstehen; gleichzeitig aber auch das zielstrebige nach „Vorne“ arbeiten, damit sich das ganze nicht in einen reinen Diskutierklub verliert. Dafür ist es absolut notwendig, dass von Seite der Schulleitung stets gut vorbereitete Diskussionsgrundlagen in den Prozess eingebracht werden.

Laufende Evaluationen, besonders bei jedem Absolventen/innen-Jahrgang, liefern wieder Anregungen für die Weiterarbeit.

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

**K. Mittendorfer:** QIBB hat dem Qualitätshandbuch, das wir ja schon seit Jahren hatten, einen offiziellen Charakter verliehen. Das Qualitätshandbuch kann damit auch besser argumentiert werden; die Umstellung auf den Zweijahresrhythmus war ebenfalls sehr wichtig.

In den allerersten Jahren von QIBB wurde an einzelnen Themen gearbeitet. Durch den Jahresrhythmus kamen jedes Jahr Themen dazu. Aber man konnte die „alten“ Themen ja nicht einfach ablegen und als ein für alle Mal erledigt betrachten; auch sie bedürfen einer regelmäßigen Überarbeitung. Insofern war es absolut notwendig, hier das Tempo herauszunehmen, um nicht die Arbeit gänzlich überborden zu lassen! Es hätte sonst die Gefahr bestanden, dass mehr Lehrer/innen diese Arbeit als lästige Pflichten empfinden, die man so schnell wie möglich erledigt und sich dann nicht wieder damit beschäftigt. Dies wäre gänzlich kontraproduktiv für die Nachhaltigkeit gewesen; und ohne Nachhaltigkeit macht der gesamte Prozess keinen Sinn.

Gefahren von QIBB könnte es dann geben, wenn die Idee zu einem Papiertiger verkommt und die Kollegen/innen das Gefühl hätten, zusätzlich zu ihrer Arbeit sinnloses Papier produzieren zu müssen.

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

K. Mittendorfer: Individualisierung des Unterrichts; Weiterarbeit am Thema Schulklima; Überarbeiten von Lernzielen und Leistungsbeurteilung (sofern nötig).



Schulaufführung



Wuzelturnier