

# Endbericht

## Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen – Prozesslandkarte und Kompetenzen

### Inhaltsverzeichnis:

1. Vorwort.....	2
2. Summary - Deutsch.....	3
3. Summary – English .....	4
4. Theoretischer Background: .....	5
Prozessorganisation und Prozesslandkarte .....	5
Stellen und Funktionsbeschreibung .....	12
5. Praxisteil.....	15
Zur Vorgangsweise: .....	15
Prozesslandkarte und Beschreibung .....	15
Funktionsbeschreibungen für BMHS/BHS .....	19
6. Verwendete Literatur: .....	28

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

## 1. Vorwort

Wir haben im Zuge des Erstellens der Prozesslandkarte festgestellt, dass das Prozessdenken auch im Schulbereich ein Neudenken einer Organisation darstellt. Es gilt daher um Verständnis für diese Sichtweise zu werben. Deshalb haben wir auch im Abschlussbericht einen Theorieteil als Gedankenfolie für den nachfolgenden Praxisteil vorgesehen. Das Zusammenspiel von Prozesslandkarte und Funktionsbeschreibung sollte in weiterer Folge neue Dimensionen im Qualitätsmanagement und im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung eröffnen.

Die Zusammensetzung der ProjektmitarbeiterInnen war bedingt durch die große Unterschiedlichkeit (von Direktor über Administratorin und FH-Professor) der Humus für das vorliegende Ergebnis. Im Sinne einer Organisationsentwicklung bedarf es noch eines Abrundens der Funktionsbeschreibung durch eine Auswahl von DirektorInnen und AdministratorInnen.

Mit der Vorlage dieses Berichtes sind wir nun am Projektende angelangt, können sowohl die Prozesslandkarte als auch die Funktionsbeschreibung vorlegen und wünschen dem Produkt eine gute Weiterentwicklung.

Es hat Spaß gemacht!

Paul Brandl  
Wolfgang Waxenegger  
Eva Wiltberger

## 2. Summary - Deutsch

**Projekttitle:**

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

**Auftraggeberin:** MinR Mag. Eva Schönauer-Janeschitz

**ProjektmitarbeiterInnen:** Prof.(FH) Mag. Dr. Paul Brandl  
Dir. Mag. Dr. Wolfgang Waxenegger  
MMag. Eva Wiltberger

**Projektdauer:** Juli – November 2006

**Projektziel:**

Stellenbeschreibungen für den Bereich der BMHS/BHS zu erstellen.

**Nichtziele:**

Beschreibung der Anforderungen der Stellen  
Einführung der Funktionsbeschreibungen

**Theoriehintergrund:**

Die Stellenbeschreibungen enden oft in sehr detaillierten Aufgabenbeschreibungen. Deshalb bauen wir hier auf dem theoretischen Konstrukt der Prozessorganisation auf, die davon ausgeht, dass zuerst die Leistungsprozesse definiert werden müssen, um dann in der Folge Stellen- und die Organbildung vornehmen zu können. Zum Identifizieren der Leistungsprozesse wurde das Instrument der Prozesslandkarte eingesetzt, die die Leistungsprozesse in Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterteilt. Darauf aufbauend haben wir anschließend das Instrument der klassischen Stellenbeschreibung in der weiterentwickelten Form der Funktionsbeschreibung eingesetzt, um die Funktionen der verschiedenen Positionen in einem Leistungsprozess darstellen zu können.

**Vorgehensweise:**

Die Prozesslandkarte wurde zunächst einmal von den Projektmitgliedern erstellt und dann mit mehreren Personen im Schulbereich mit verschiedenen Funktionen auf Verständlichkeit getestet. Daraus resultieren mehrere Versionen, die letztlich ein möglichst realistisches Abbild der Wirklichkeit wiedergeben sollen. Daran anschließend wurden mehrere Modelle von Stellenbeschreibungen auf ihre Tauglichkeit überprüft und schließlich eine Variante gewählt, die die verschiedenen Funktionen nebeneinander stellt, um das Zusammenwirken in der Praxis besser überblicken zu können. Schließlich wurden die Ziele der Funktion sowie auch die kritischen Erfolgsfaktoren dazu genommen, um einen Hinweis für allfällig später stattfindende Audits bereits hier mitzuliefern.

Projekttitle

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

### 3. Summary – English

**Title of the project:**

Quality assurance in the administration of human-vocational schools – process map and competences

**Contractor:**

MinR Mag. Eva Schönauer-Janeschitz

**Staff of project:**

Prof.(FH) Mag. Dr. Paul Brandl

Dir. Mag. Dr. Wolfgang Waxenegger

MMag. Eva Wiltberger

**Project period:**

July – November 2006

**Targets of the project:**

Job descriptions for headmaster, general and specific administration in middle and higher human-vocational schools

**Non-targets:**

Description of the specification of the jobs, which will be used in a recruiting process; implementation of the job descriptions

**Background:**

Job descriptions very often focus on small areas of activities. The reason is a functional understanding of organisations. So we based our considerations on the theory of a process model of organisations. First you have to formulate processes, and out of these you have to define areas of activities and job descriptions. We wanted to present the identified processes in a process map, where three different categories are shown: the management processes, the main processes of production and the support processes. In a second step the model of job descriptions will describe the functions for all positions along the structure of the process map.

**Proceeding:**

First we created a process map of a human-vocational school and presented it to several headmasters and teachers for testing. All the questions and misunderstandings were collected and the first model of the process map was adapted. After some more modifications, we had a model, which came as close to reality as possible. Based on this model we developed the job descriptions for several functions. Each process on the map is related to a function in the job description. We took three very different models of job descriptions and finally decided on creating a model, which includes all functions (headmaster, general and specific administration, secretary). So the user can see all processes and functions at a glance and also the “working together”. The targets of the functions and all the factors which are responsible for success are also listed in our model. They should support audits, which would be done as part of quality management projects.

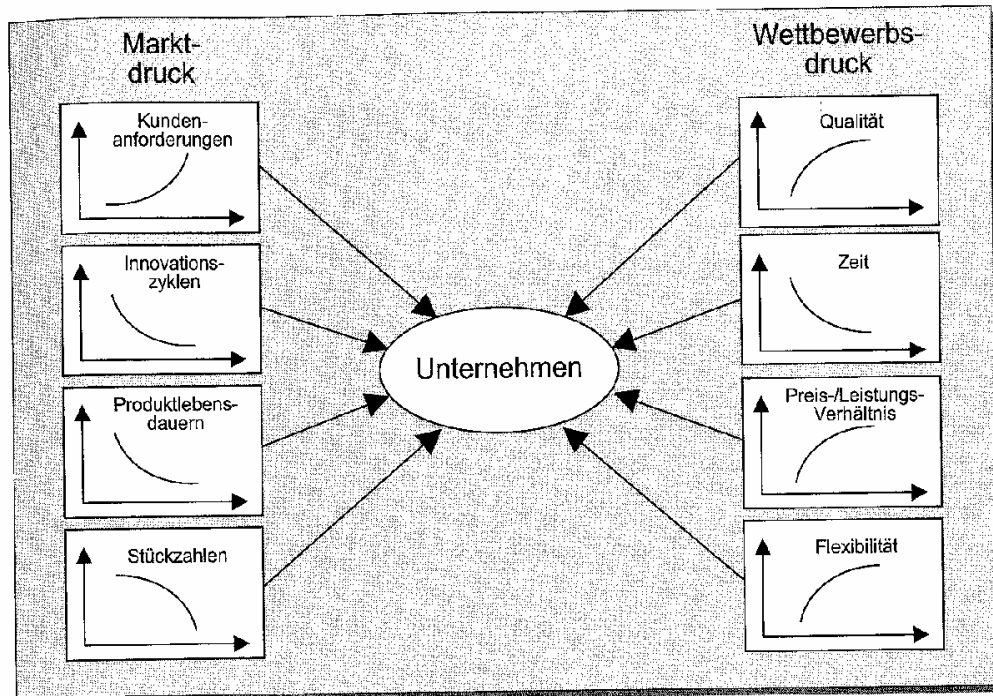
Projekttitel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

## 4. Theoretischer Background:

### *Prozessorganisation und Prozesslandkarte*

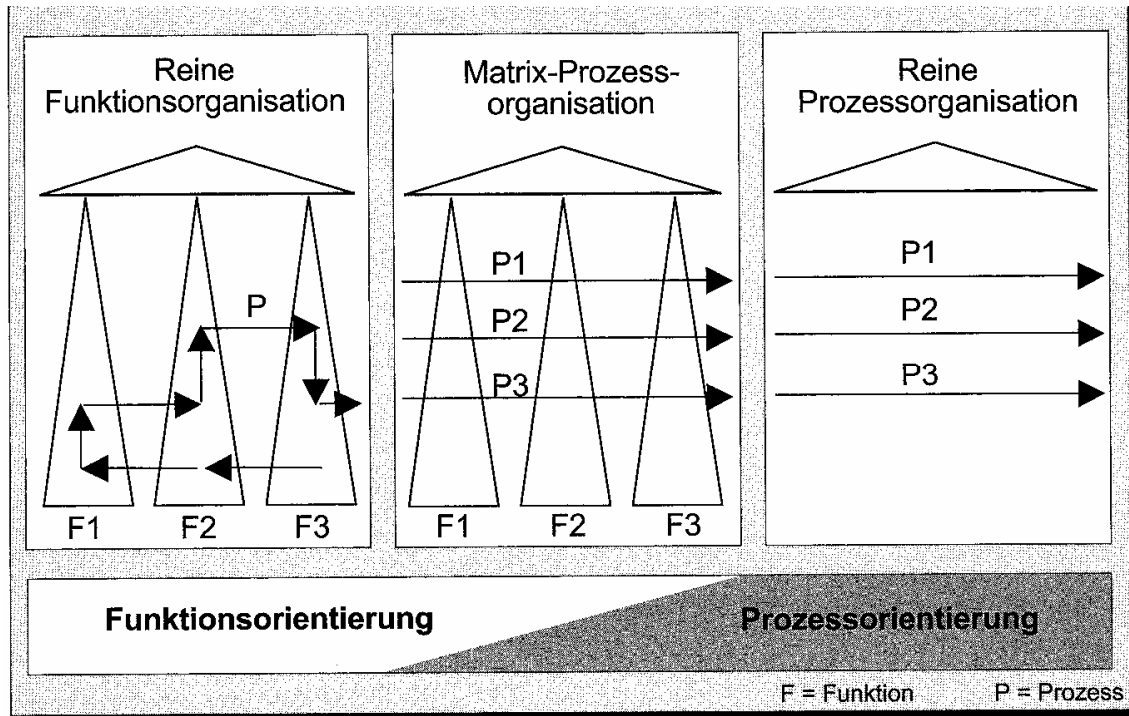
Der Wandel in der Umwelt der Unternehmen in den letzten Jahrzehnten lässt sich in folgenden Anforderungen an Unternehmen übersetzen und darstellen (Schmelzer/Sesselmann, 2004, Seite 2). Diesen soll ein Unternehmen möglichst gleichzeitig gerecht werden:



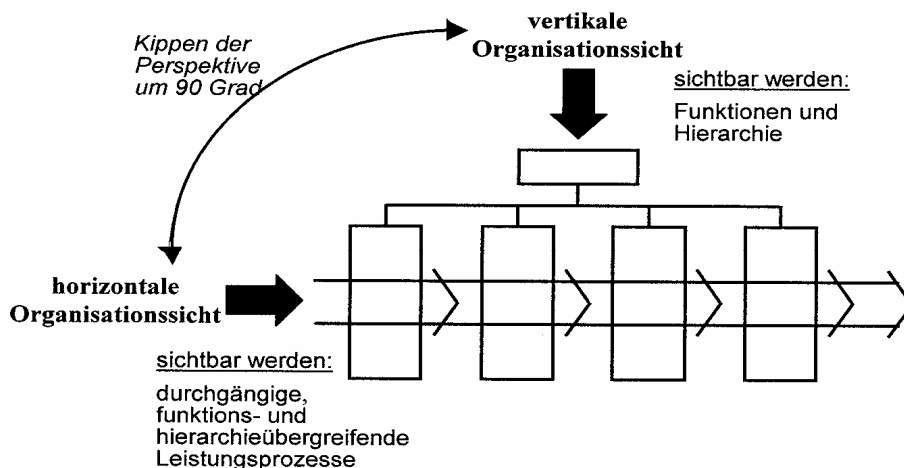
Durch die vielfältigen, gleichzeitig gestellten Anforderungen aus der Umwelt stoßen die funktionalen Organisationsformen an ihre Grenzen. Der Übergang auf die Prozessorganisation lässt sich auch in den Organisationsformen der Unternehmen nachvollziehen und kann folgendermaßen dargestellt werden (Schmelzer/Sesselmann, 2004, Seite 15):

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen



Die Betonung der Aufbauorganisation in der funktionalen Organisation wechselt in der Prozessorganisation zur konsequenten Ausrichtung auf den/die Kunden/Kundin (Weiss, 2003, Seite 7). Es begann in Betrieben der Automobilindustrie (Toyota) und kann nunmehr auch in zunehmendem Ausmaß außerhalb von Produktionsbetrieben in Service (Biehal, 1993), Verwaltung und langsam auch im Sozialbereich beobachtet werden:



Dieser Wechsel der Perspektiven vollzieht sich sowohl in der Praxis als auch nachfolgend in der Theorie bereits über einen längeren Zeitraum (Weiss, 2003, Seite 89):

Projekttitlel  
 Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
 Prozesslandkarte und Kompetenzen

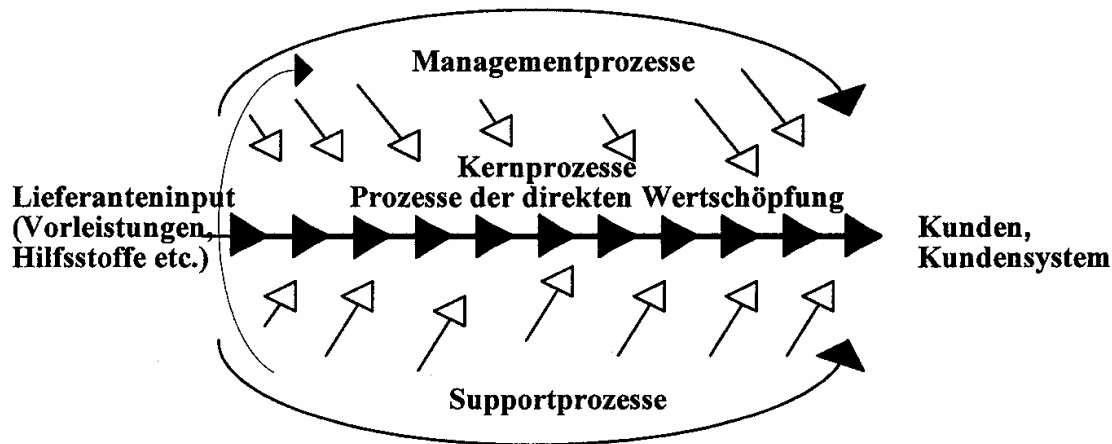
<b>Geschichte von Lean Management</b>			
<i>Auswahl bedeutsamer Ereignisse</i>			
<b>Vorgeschichte</b>			
Mittelalter	Eigenverantwortung für Qualität	Zünfte	Europa
1910er	Wissenschaftliche Arbeitsanalyse	Taylor	USA
	Fließband	Ford	USA
1920er	Statistische Qualitätssicherung	Shewart	USA
1930er	Statistische Versuchsplanung	Fisher	Europa
1940er	Gruppenarbeit	Mayo	USA
		Lewin	Europa
<b>Start von Lean Management</b>			
1950er	Grundvertrag mit Gewerkschaft	Toyota	Japan
	Start von Toyota-Produktionssystem	Ohno	Japan
1960er	Statistische QS auf breiter Basis	Deming	Japan
	Total Quality Management	Juran	Japan
	Kanban (Just in Time)	Ohno	Japan
	Aggressive Selling	Kamiva	Japan
	Simultaneous Engineering	Toyota	Japan
	Systemlieferanten		Japan
<b>Weiterentwicklung</b>			
1970er	7 New Tools		Japan
1980er	Mechanische Fließfertigung	Evans	USA
	Geplante Kundenzufriedenheit		Japan
	Total Productive Maintenance		Japan
	Japanische Transplants mit LM		USA/EU
	Kooperationen		J/US/EU
	Studie Lean Production	MIT	USA
1990er	Anerkennung als Managementsystem		USA/EU

Derselbe (2003, Seite 50ff.) beschreibt zum einen eine konsequente, marktorientierte Ausrichtung der Leistungsprozesse auf den/die Kunden/Kundin, der am Ende eines Prozesses/einer Wertschöpfungskette steht. Zum anderen stehen die einzelnen „Kettenglieder“ in einem Kunden-Lieferantenverhältnis zueinander (supply chain). Dabei werden in einer prozessbezogenen Organisation drei Prozesse unterschieden:

- Primäre Prozesse mit direkter Wertschöpfung oder Kernprozesse wie z.B. Kundenaquisition und -beratung, Herstellung, Lieferung, Service, ...
- Sekundäre Prozesse mit indirekter Wertschöpfung oder Supportprozesse wie z.B. Hausverwaltung, IT, Rechnungswesen, Instandhaltung, ...
- Tertiäre Prozesse oder Managementprozesse wie z.B. Normatives Management, Strategieformulierung, Controlling, Führung, etc.

### Projekttitle

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen



Als theoretische Grundlage wurden von Womack/Jones/Ross (1994, The Machine that Changed the World) folgende, grundlegende Aussagen für das Konzept des „Lean Management“ formuliert (Weiss, 2003, Seite 90):

### **Kundenorientierung**

- Das Handeln ist an den Anforderungen und am Bedarf der Kunden ausgerichtet.
- Ziel der Kundenorientierung ist ein partnerschaftliches, faires und dauerhaftes Verhältnis zwischen Kunden und der eigenen Organisation.
- Als Kunden werden nicht nur externe Abnehmer der Leistungen verstanden, sondern auch interne.

### **Leistungsprozesse optimieren**

- Alle betrieblichen Prozesse sind auf konkreten Kundennutzen ausgerichtet.
- Die betrieblichen Abläufe folgen den Notwendigkeiten der Kernprozesse und nicht der Hierarchie.
- Durch weitgehende Simultanabläufe sind Durchlaufzeiten minimiert.
- Besondere Bedeutung kommt der Gestaltung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessschritten zu.
- Alle Unterstützungs- und Steuerungsprozesse bezwecken die Förderung der Primärprozesse (= Kernprozesse).
- Informationen zwischen MitarbeiterInnen werden nicht über die Hierarchie, sondern auf direktem Weg ausgetauscht.

### **Sparsamer Ressourceneinsatz**

- Jede Verschwendung materieller, personeller und immaterieller Ressourcen ist konsequent zu vermeiden.
- Personal wird als kostbares Potenzial betrachtet, das durch entsprechende Aufgabengestaltung und Führung, durch Organisations- und Personalentwicklung im Laufe der Zeit an Wert gewinnt und nicht verliert.
- Beim Einsatz der MitarbeiterInnen haben Flexibilität und Mobilität einen sehr hohen Stellenwert (Mehrplatzfähigkeit der MitarbeiterInnen).
- Nicht die Kosten bestimmen die Preise, sondern die Marktpreise geben die erlaubten Kosten vor (target costing).

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen



**Fehlerabstellung an der Wurzel**

- Jeder Fehler ist eine Herausforderung, die Ursache ist nachhaltig zu beheben.
- Die ständige Verbesserung (Kaizen) in allen Leistungsprozessen bestimmt Denken und Handeln.
- Treten Fehler auf, so wird die Frage "Warum" so oft beantwortet, bis man an die Wurzel dieses Fehlers kommt.

**Minimale Hierarchie**

- Kompetenzen, Steuerung und Kontrolle werden möglichst weit nach unten verlagert.
- Die ausführenden MitarbeiterInnen sind mit vielen Entscheidungskompetenzen und Verantwortung ausgestattet.
- Führungskräfte bestärken die MitarbeiterInnen im Selbstmanagement.
- Teilautonome Teams und Projektgruppen entlasten Linienverantwortliche.

**Lernende Organisation**

- Alle Aktivitäten werden von intensiven Feedbacks/Feedforwards begleitet.
- Die Lernzyklen werden kurz gehalten.
- Offene Information über Außen- und Innenwelt, über Erfolge und Flops dienen zur Steuerung des Handelns aller MitarbeiterInnen.

Mit dem über das Business Process Reengineering (= verstanden als reines Verändern von Prozessen) hinausgehende Konzept des Lean Management kommen im Zuge der Umstellung auf die Prozessorganisation neue Anforderungen an die Führungskräfte zu, indem einerseits ein gesamthafes Systemdenken von allen Beteiligten gefordert wird und andererseits Führungskräfte neue Rollen bzw. Aufgaben übernehmen müssen. Diese sollten sich auch in neuen Arbeitsplatzbeschreibungen niederschlagen.

Im Wesentlichen sind dabei zwei Führungsrollen zu unterscheiden:

Der/Die **Prozesseigentümer/in** ist in der Führungsebene eines Unternehmens angesiedelt. Er/Sie legt Prozessziele fest und trägt die Verantwortung für die Zielerreichung. Auf Grund quantitativer Überlastung delegiert er/sie in der Regel die Verantwortung für Teilprozesse an ProzessmanagerInnen, denen er/sie fachlich und in der Schule auch dienstrechtlich vorgesetzt ist. Der/Die ProzesseigentümerIn ist also mehr in der Rolle des/der Promotors/in oder Sponsors/in zu sehen, der/die im obersten Management die Interessen des Prozesses vertritt.

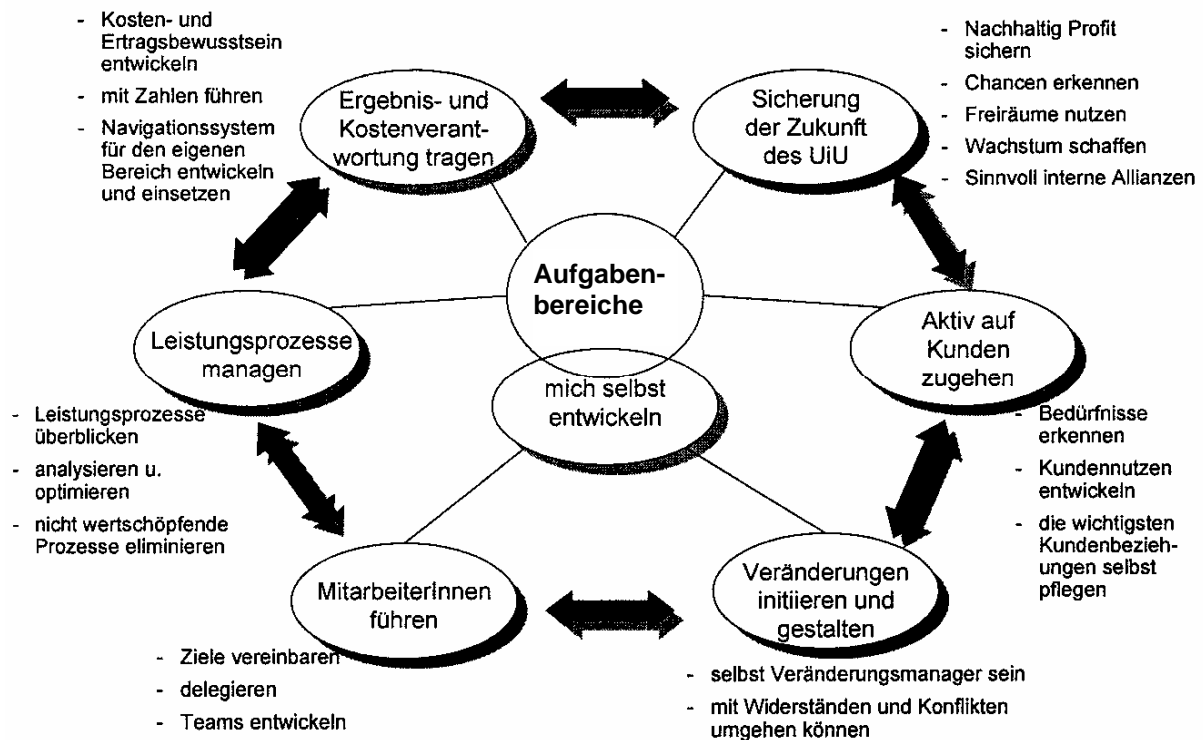
Der/die **ProzessmanagerIn** hält den informativen Kontakt zum/r Kunden/Kundin, ermittelt die Kundenzufriedenheit, führt Korrekturen durch und beobachtet die Veränderung. Er/Sie ist Know-how-TrägerIn und Experte/in. Er/Sie kann gleichzeitig die hierarchische Verantwortung haben, muss aber nicht. Er/Sie ist Ansprechpartner/in für Audits und auditiert selbst andere ProzessmanagerInnen. Er/Sie schult und trainiert die MitarbeiterInnen. (vgl. Bläsing, 2002, Seite 57)

Weiss (2003, Seite 127) geht dabei über die formale Definition der Rollen hinaus und bezieht die obigen Aspekte der Prozessorganisation hinsichtlich einer ständigen

Projekttitel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

Verbesserung und Erneuerung mit ein. Er sieht dabei den/die ProzessmanagerIn auch als UnternehmerIn im Unternehmen mit folgenden Aufgabenbereichen:



Entsprechend dem obigen Verständnis eines/r Prozessmanagers/in gilt es zunächst, die Prozesse in einem bestehenden Unternehmen zu identifizieren. Ausgehend davon schlagen Bräkling/Oidtmann (vgl. 2006, Seite 7f.) folgendes, generelles Ablaufschema im Prozessmanagement vor:

1. Identifizieren von Prozessen
2. Strukturieren von Prozessen
3. Beschreiben und vernetzen
4. Optimieren von Prozessen
5. Umsetzen und auditieren

In diesem Projekt konzentrieren wir uns auf das Identifizieren von Prozessen und das Strukturieren der Prozesse in Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse sowie deren Zuordnung zu den Funktionen DirektorIn, AdministratorIn, Fachvorstand und Sekretariat/Assistenz.

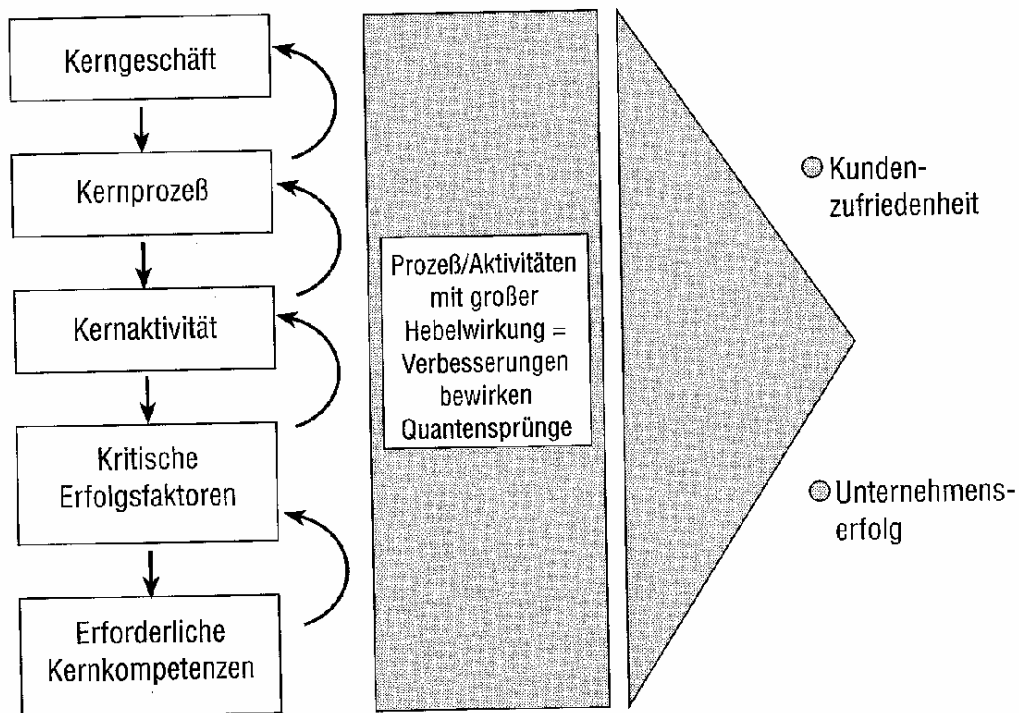
Die Themen der Prozessoptimierung und des Qualitätsmanagements im Sinne von Audits werden ebenfalls mitgedacht, werden hier aber nicht im Detail beschrieben.

Beim Identifizieren von Prozessen stellen sich damit die EntscheidungsträgerInnen bzw. OrganisatorInnen am Beginn einer Umstellung auf Prozessorganisation die Frage nach dem/n Kerngeschäft/en (Töpfer, 1996, Seite 8). Diese Kerngeschäfte werden nachfolgend aufgeteilt in Kernprozesse und deren dazugehörigen Aktivitäten

#### Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

sowie jenen Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Dazu müssen auch die MitarbeiterInnen die entsprechenden Qualifikationen aufweisen:



An dem nachfolgenden Beispiel eines Energieversorgers kann die Unterscheidung in Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse gezeigt werden (Weiss, 2003, Seite 185):

	<b>Makro-Ebene</b>	<b>Meso-Ebene</b>	<b>Mikro-Ebene</b>
<b>Managementprozesse</b>	Prozess der Strategieentwicklung Kostensenkungsprozesse	Prozess der Ressourcenplanung für Personal und Finanzen auf Grundlage der Marktanforderungen	Prozesse der Mitarbeiterführung und Mitarbeitergespräche
<b>Kernprozesse</b>	Prozess der Stromlieferung von den Vorlieferanten bzw. den eigenen Kraftwerken bis zu den Industrie- und Finalkunden	Prozess der Akquisition und der Kundenbetreuung Prozess der Störmeldung Prozess des Zählerablesens, der Verrechnung und Bezahlung	Mikro-Prozesse der Kundengespräche, Herstellung von Hausanschlüssen, individuelle Energieberatung etc.
<b>Supportprozesse</b>	Prozess des Kraftwerksbaus; Prozess des Leitungsbaus; Prozess der Systemdefinition für EDV und Technologie	Wartung von Kraftwerken und Leitungen, EDV-Wartung, Hausverwaltung	Dienstleistungsprozesse der EDV, des Rechnungswesens, der Werkstätten etc.

Mit dem Fokus der Produktivitätsentwicklung können dann auch Instrumente, die aus dem Performance Improvement<sup>1</sup> und auch aus dem Geschäftsprozessmanagement kommen, eingesetzt werden. Zum einen ist dies die sog. „business map“ (vgl. Panza, 1991) oder übersetzt „Prozesslandkarte“, mit der die Leistungsprozesse eines Geschäftsfeldes/einer Organisation visuell übersichtlich dargestellt werden können. Am Beispiel der „business map“ kann zunächst der Leistungsprozess im Unternehmen bzw. der Organisationseinheit gemeinsam als Modell visualisiert werden. Im Projekt wurde versucht, das aus der Produktion stammende Konzept auf ein Dienstleistungsunternehmen zu übertragen:

### **Stellen und Funktionsbeschreibung**

Damit Organisationen ihre Ziele (wirtschaftlich) erreichen können, gliedern sie die dafür notwendigen Hauptaufgaben und Aktivitäten in Unteraufgaben auf. Menschen werden nicht nebeneinander mit der Herstellung eines ganzen Produktes betraut, sondern mit Teilaufgaben. Das Prinzip der Arbeitsteilung und dessen produktive Wirkung hat Adam Smith 1776 mit seinem Stecknadelbeispiel sehr treffend beschrieben (zitiert aus: Smith 1974, 9f):

„Wir wollen daher als Beispiel die Herstellung von Stecknadeln wählen, ein recht unscheinbares Gewerbe, das aber schon häufig zur Erklärung der Arbeitsteilung diene. Ein Arbeiter, der noch niemals Stecknadeln gemacht hat und auch nicht dazu angelernt ist (erst die Arbeitsteilung hat daraus ein selbständiges Gewerbe gemacht), so dass er auch mit den dazu eingesetzten Maschinen nicht vertraut ist (auch zu deren Erfindung hat die Arbeitsteilung vermutlich Anlass gegeben), könnte, selbst wenn er sehr fleißig ist, täglich höchstens eine, sicherlich aber keine zwanzig Nadeln herstellen. Aber so, wie die Herstellung von Stecknadeln heute betrieben wird, ist sie nicht nur als Ganzes ein selbständiges Gewerbe. Sie zerfällt vielmehr in eine Reihe getrennter Arbeitsgänge, die zumeist zur fachlichen Spezialisierung geführt haben. Der eine Arbeiter zieht den Draht, der andere streckt ihn, ein dritter schneidet ihn, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift das obere Ende, damit der Kopf aufgesetzt werden kann. Auch die Herstellung des Kopfes erfordert zwei oder drei getrennte Arbeitsgänge. Das Ansetzen des Kopfes ist eine eigene Tätigkeit, ebenso das Weißglühen der Nadel, ja, selbst das Verpacken der Nadeln ist eine Arbeit für sich. Um eine Stecknadel anzufertigen, sind somit etwa 18 verschiedene Arbeitsgänge notwendig, die in einigen Fabriken jeweils verschiedene Arbeiter besorgen, während in anderen ein einzelner zwei oder drei davon ausführt. Ich selbst habe eine kleine Manufaktur dieser Arbeit gesehen, in der nur 10 Leute beschäftigt waren, sodass einige von ihnen zwei oder drei solcher Arbeiten übernehmen mussten. Obwohl sie nur sehr arm und nur recht und schlecht mit dem nötigen Werkzeug ausgerüstet waren, konnten sie zusammen am Tage doch etwa 12 Pfund Stecknadeln anfertigen, wenn sie sich einigermaßen anstrebten. Rechnet man für ein Pfund über 4000 Stecknadeln mittlerer Größe, so waren die 10 Arbeiter imstande, täglich etwa 48000 Nadeln herzustellen, jeder also ungefähr 4800 Stück. Hätten sie indes alle einzeln und unabhängig voneinander gearbeitet, noch dazu ohne besondere Ausbildung, so hätte der einzelne gewiss nicht einmal 20, vielleicht sogar keine einzige Nadel am Tag zustande gebracht. Mit anderen Worten, sie

---

<sup>1</sup> Das Performance Improvement begann etwa 1960 in den USA und betrachtet das Unternehmen in drei Ebenen (Organisation, Prozess, Aufgabe) und stellt damit eine Ergänzung der Betrachtung der Kern-, Support- und Managementprozesse dar. Es geht um eine optimale Konfiguration von MitarbeiterIn und Umgebung mit dem Ziel einer höchstmöglichen Produktivität (vgl. Wittkuhn, 2001)

hätten mit Sicherheit nicht den zweihundertvierzigsten, vielleicht nicht einmal den vierhundertachtzigsten Teil von dem produziert, was sie nunmehr infolge einer sinnvollen Teilung und Verknüpfung der einzelnen Arbeitsgänge zu erzeugen imstande waren.“

Als Spezialisierung wird somit „...*die Form der Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen ...*“ bezeichnet (Kieser/Walgenbach 2003, S. 79). Wir unterscheiden zwischen Art und Umfang der Spezialisierung, die vor der Besetzung mit konkreten Personen festgelegt werden und als Ergebnis zu Stellen führen. Je nach Art und Umfang der Arbeitsteilung werden unterschiedliche Anforderungen von den Personen, die diese Stellen besetzen sollen, verlangt. Die Verteilung von Aktivitäten setzt also zunächst eine **Aufgabenanalyse** voraus, d. h. die Gesamtaufgabe wird stufenweise in Teilaufgaben zerlegt. Es ist im Sinne der Gesamtaufgabe zu entscheiden welche Arten und wie viele Stellen jeweils einzurichten sind.

Durch die folgende **Aufgabensynthese** werden nach bestimmten Prinzipien die Teilaufgaben zu organisatorischen Einheiten zusammengeführt. Das Ergebnis sind Stellen, Teams, Gruppen, Abteilungen, Bereiche, etc. bis schließlich ein Strukturgefüge entsteht, das im so genannten **Organigramm** oder **Organisationsplan** seinen Niederschlag findet.

Ausgehend von Tätigkeitsbeschreibungen ist man mittlerweile zu Stellen- und Funktionsbeschreibungen übergegangen: Eine Stellenbeschreibung (Arbeitsplatzbeschreibung, job description, position guide) ist eine personenneutrale, schriftliche Beschreibung einer Stelle hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen. Die Inhalte von Stellenbeschreibungen variieren natürlich in Literatur und Praxis und von Unternehmen zu Unternehmen. Die Formulierung soll klar, einfach und unmissverständlich sein und kann u.a. folgende Angaben enthalten (<http://de.wikipedia.org/wiki/Stellenbeschreibung> vom 05.10.2006):

- Stellenbezeichnung
- Rang des/r Stelleninhabers/in
- Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation
- Leitungsbereich, Abteilung
- Vorgesetzte/r des/r Stelleninhabers/in
- Unmittelbar unterstellte MitarbeiterInnen
- Stellvertretung
- Beschreibung der Tätigkeiten/Funktionen
  - Zielsetzung (Hauptaufgabe) der Stelle
  - Aufgaben (Führungsaufgaben, Fachaufgaben, besonderen Aufgaben und personenbezogenen Aufgaben)
  - Befugnisse und Pflichten
  - Anforderungen an den/die StelleninhaberIn
  - Zusammenarbeit mit anderen Stellen
- Angabe von Lohn- oder Gehaltsgruppen
- Sachlich-organisatorische Angaben (z.B. Verteiler, nächste Überprüfung, Unterschriften)

#### Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

Vor der endgültigen Fixierung von **Stellenbeschreibungen** sollten die MitarbeiterInnen am Erstellungsprozess beteiligt werden. Eine Ausnahme bildet dazu das Vorhandensein einer Vielzahl an gleichartigen Stellen in einer Organisation.

### Vor- und Nachteile – Ziele und Nebenwirkungen von Stellenbeschreibungen

Vorteile/Ziele	Nachteile/Nebenwirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• klar umrissener Handlungs- und Entscheidungsspielraum (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten)</li> <li>• Vermeidung von Kompetenzkonflikten</li> <li>• präzisere Stellenausschreibung, Stellenbesetzung und Personalentwicklung</li> <li>• leichtere Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen (StelleninhaberInnen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixierung auf beschriebene Tätigkeiten – flexible Kooperationsformen werden behindert</li> <li>• hoher Zeit- und Organisationsaufwand</li> <li>• Kosten der Einführung, regelmäßigen Überarbeitung und Aktualisierung</li> <li>• Förderung von Überorganisation und Bereichsdenken</li> </ul>

Um eine möglichst starke Fixierung auf Tätigkeiten und/oder Teilbereiche zu verhindern, ist man dazu übergegangen, die Funktionen einer Stelle zu beschreiben. So mutiert dann die Arbeitsplatzbeschreibung von einer Tätigkeitsbeschreibung zu einer Funktionsbeschreibung.

### Anwendungsbedingungen

Eine Anwendung erfolgt vor allem bei stabiler Unternehmensumwelt und Routineaufgaben. In der Regel nimmt der Anteil vorhersehbarer, programmierbarer Aufgaben mit steigender Hierarchieebene und zunehmender Qualifizierung der MitarbeiterInnen ab. Darum ist keine genaue Angabe über Aufgaben möglich und es werden lediglich die zu verfolgenden Ziele beschrieben. Je stärker eine Stelle allerdings Routineaufgaben wahrnimmt, desto detaillierter ist die Stellenbeschreibung.

### Stellenausschreibung

In Ergänzung dazu beinhaltet die Stellenausschreibung lediglich die Anforderungen an eine neu zu besetzende Stelle und gibt Auskunft über das gewünschte Anforderungsprofil, die erforderliche Ausbildung, Fähigkeiten und sonstige Voraussetzungen.

## 5. Praxisteil

### ***Zur bisherigen und möglichen weiteren Vorgangsweise:***

1. In einem ersten Schritt wurde ein Entwurf von den ProjektmitarbeiterInnen erstellt und
2. anschließend mit je zwei bis drei KollegInnen auf DirektorInnenen- und AdministratorInnenenebene diskutiert und verfeinert.
3. In einem dritten Schritt haben wir diese sehr unterschiedlichen Rückmeldungen eingearbeitet und die nachstehende Prozesslandkarte erarbeitet:
4. Indem wir gesehen haben, dass diese Art der Betrachtung der (Schul-)Organisation gewöhnungsbedürftig ist, haben wir im Zwischenbericht einen theoretischen Vorspann dazugeliefert. Die Prozesslandkarte hat in dieser vorliegenden Form einen Reifegrad, der es ermöglicht, in Richtung von Arbeitsplatz- bzw. Funktionsbeschreibungen weiterzuarbeiten. Sie bedarf zusammen mit der Beschreibung im Sinne einer Abrundung noch einer Art **Rüttelstrecke durch „nichtinvolvierte“ Systemmitglieder wie Direktorinnen und AdministratorInnen.**
5. Daraus wurden zunächst mehrere Formen der Funktionsbeschreibung erstellt bzw. ausprobiert, um dann eine Variante zu wählen, in der alle Funktionen nebeneinander gestellt werden. Dadurch wird die Übersichtlichkeit wesentlich erhöht und die Notwendigkeit von Delegationsstrukturen offensichtlich. Delegation heißt aber immer auch ein Mindestmaß von Kontrolle. Auch die **Funktionsbeschreibung sollte einer Rüttelstrecke unterzogen werden.**

### ***Prozesslandkarte und Beschreibung***

#### **Neue Möglichkeiten: Audits**

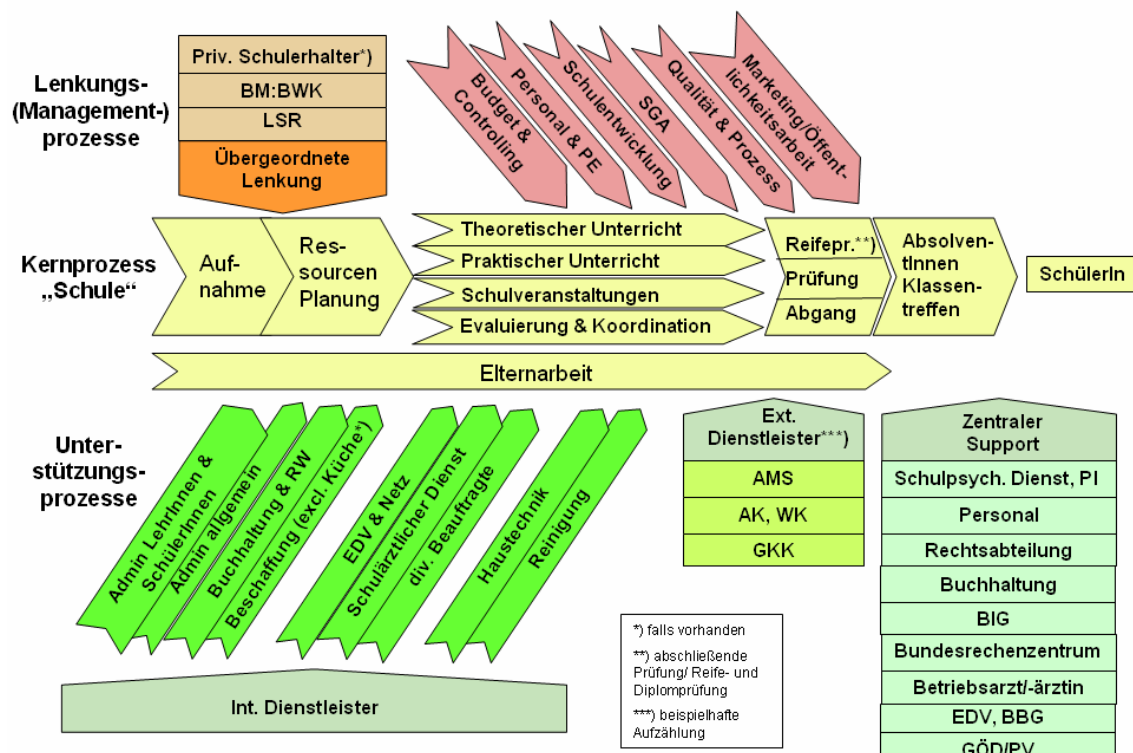
An Hand der Prozesslandkarte sollten Aktivitäten des Qualitätsmanagements erleichtert werden. Insbesondere kann es Sinn machen, an Hand der Prozesse Arbeitsabläufe nach nicht wertschöpfenden Anteilen zu analysieren und neue Prozesse zu designen und zu implementieren. Das Audit eines oder mehrerer Prozesse zeigt nachfolgend den Handlungsbedarf in der jeweiligen Organisationseinheit bzw. im jeweiligen Prozess auf. In der vorliegenden Form kann die vorliegende Prozesslandkarte die Basis für weitere Aktivitäten der Personal- und Organisationsentwicklung bilden – Recruiting über die Führungskräfteentwicklung bis hin zu Zielvereinbarungen und Delegationsstrukturen.

Im Zuge der Ausarbeitung der Funktionsbeschreibung hat sich herausgestellt, dass Steuerungsprozesse durch Zusammenlegung (Qualität & Prozess) und Umbenennung (Budget & Controlling) gestrafft bzw. präzisiert wurden. Deshalb noch einmal die letzte Version der Prozesslandkarte samt Beschreibung:

Projekttitel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

# Prozesslandkarte BMS<sub>Version6</sub>



## ➤ Lenkungs- und Steuerungs- oder Managementprozesse

- **Übergeordnete Lenkungsprozesse**
  - BMWK
  - LSR
  - Privater Schulerhalter (falls vorhanden)
- **Schulische Lenkungs- und Steuerungsprozesse:**
  - Budget und Controlling
  - Personal und Personalentwicklung  
MitarbeiterInnengespräch, Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Recruiting, Personaleinsatz, ...
  - Schulentwicklung:  
Die pädagogische Profilbildung und Schwerpunktsetzung erfolgt ggf. unter Einsetzung einer Steuergruppe
  - SGA
  - Marketing/Öffentlichkeitsarbeit (incl. Sponsoring)
  - Qualität & Prozess (incl. QUIBB)  
Im Sinne eines PDCA-Prozesses (Plan-Do-Check-Act) von Deming erfolgt regelmäßig ein Audit (vergleichbar dem MitarbeiterInnengespräch) entlang der Fragen: 1. Ist der Prozess definiert? 2. Wird er gelebt? 3. Wird er auditiert? 4. Wird er weiterentwickelt?

### Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen



➤ **Kernprozesse**

- **Aufnahme**  
Aufnahmetest, Quereinstieg, ...
- **Ressourcenplanung**
- **Unterricht & Evaluation**
  - **Theoretischer Unterricht**  
Differenzierung je nach Schultyp derzeit nicht eingezeichnet
  - **Praktischer Unterricht**  
incl. Küche (falls vorhanden) und HACCP
  - **Schulveranstaltungen:**  
Tag der offenen Tür, Berufsmesse, SchülerInnenaustausch, Schulmessen, Wandertage, Schikurse, Sportwochen, EU-Projekte, Schulpartnerschaften, ....
  - **Evaluierung & Koordination**  
Konferenzen, Arge, ...
- **Abgang/Reifeprüfung/Prüfung**
  - **Abgang**  
Wohnortwechsel, Schulwechsel, ...
  - **Abschließende Prüfung/Reife- und Diplomprüfung**
  - **Prüfungen**  
Externistenprüfung, Berufsreifeprüfung, ...
- **Alumni/AbsolventInnentreffen/-aktivitäten**
- **Elternarbeit/SGA**

**Unterstützungsprozess**

- **Schulinterne Dienstleister**
  - **Administration LehrerInnen & SchülerInnen**  
Aufnahmeprozedur, Bildungsdoku, LehrerInneneinsatz, -verrechnung und -verwaltung, LehrerInnendaten, ...
  - **Administration allgemein**  
Post, Parteienverkehr, Terminverwaltung, Archiv & Inventarisierung, ...
  - **Schulische Buchhaltung/Rechnungswesen (excl. Lohnverrechnung)**
  - **Beschaffung:**  
UT3 + 8; Kreide, Flipchart, Toner, ...  
Die laufenden Bestellungen der Küche werden dem Küchenprozess zugeordnet.  
Investitionen im Rahmen eines Budgets der Gegenstände bzw. bis zu einem bestimmten Betrag sind den KustodInnen/Fachvorstand zugeordnet. Darüber hinaus ist es dem Lenkungsprozess zugeordnet
  - **EDV & Netz**
  - **Schulärztlicher Dienst**

Projekttitel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

- div. Beauftragte  
Behindertenbeauftragte/r, Abfallbeauftragte/r, Brandschutzbeauftragte/r, ....
- Haustechnik
- Reinigung
  
- **Zentraler Support (Reihung nach Alphabet):**
  - BBG
  - Betriebsarzt/ärztin
  - BIG
  - Buchhaltung/LSR
  - Bundesrechenzentrum
  - EDV
  - GÖD/Personalvertretung
  - Pädagogisches Institut
  - Personal/LSR
  - Rechtsabteilung/LSR
  - Schulpsychologischer Dienst
  
- **Externe Dienstleister: (beispielhaft)**
  - AMS
  - AK, WK
  - GKK

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

## **Funktionsbeschreibungen für BMHS**

**Bezeichnung der Stellen:** Direktor/-in  
Administrator/-in  
Assistenz/Sekretariat  
Fachvorstand/-in

**Stelleninhaber/-in:**

**Einsatzort:**

### **Organisatorische Gliederung**

**Funktionsstufen:** Leitung der Schule und der dazugehörigen  
Unterstützungsprozesse

Personaleinsatz, Stunden- und Raumplan incl,  
Abrechnung

Fachvorstand/-in

Lehrer/in (mit besonderen Funktionen wie  
Klassenvorstand, Schülerberater/in oder Kustodiat))

Sekretariat/Assistenz

Schulwart/-in

Reinigungspersonal

**Vorgesetzte Stelle:** Landesschulrat für OÖ.  
LSI xxxxx

**Stellvertretung:** Direktor/in: Administrator/in oder dienstälteste/r  
Lehrer/in oder ...  
Administrator/in: ein/e Lehrer/in  
Fachvorstand/-in: ein/e Lehrer/in

**Anforderungsprofil:** (explizit nicht Gegenstand des Projekts)

**Einstufung:**

### **Stellenziele – Direktor/in:**

- Verantwortung für die Organisation, Gestaltung und zukunftsorientierte Entwicklung des Schulstandortes (pädagogische Schwerpunktsetzung)

Projekttitle

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

- Personalverantwortung für die LehrerInnen und des Nicht-LehrerInnen-Personals
- Verantwortung für das Beziehungsdreieck LehrerInnen-Eltern-SchülerInnen (SGA)
- Verantwortung für einen zeitgemäßen Unterricht
- Qualitätsmanagement (incl. Audits) und -entwicklung
- Verantwortung und Controlling des Budgets und den optimalen Mitteleinsatz
- Vertretung der Schule nach außen
- Verantwortung für die Beschaffung von Materialien und Geräten bzw. Schaffen der infrastrukturellen Voraussetzungen

**Stellenziele – Administrator/in:**

- Effiziente und effektive Steuerung des Personaleinsatzes
- Pädagogisch fundiertes Erstellen der Stunden- und Supplierpläne
- Organisation der abschließenden Prüfungen und sonstiger Prüfungen wie z. B. Aufnahmeprüfung, Berufsreifeprüfung, etc und Schulveranstaltungen
- Ökonomische Raumbelastung
- Erfassung abrechnungsrelevanter Daten und Abrechnung des gesamten Lehrpersonals mit dem Bundesrechenzentrum inklusive Programmwartung

**Stellenziele – Fachvorstand/in:**

- Effiziente und effektive Steuerung des Personaleinsatzes im Fachbereich
- Ökonomische Organisation der Arbeitsabläufe im Fachbereich
- Organisation der Prüfungen aus dem Fachbereich und fach einschlägiger Schulveranstaltungen
- Pädagogische Gestaltung der Arbeitsabläufe im Fachbereich und fachliche und methodisch-didaktische Beratung der Lehrerinnen und Lehrer aus dem Fachbereich
- Mitwirken an der Schulentwicklung und der Budgeterstellung im Rahmen des Fachbereiches

**Stellenziele – Sekretariat/Assistenz:**

- Assistenzfunktion bei der gesamten Büroorganisation
- Erste Ansprechperson für LehrerInnen, Eltern und SchülerInnen sowie LSR
- Abwicklung der Post
- Abwicklung der Buchhaltung und des Anlagenverzeichnisses
- Betreiben des Archivs

---

**Funktionen der Stellen:**

Die nachfolgende Auflistung orientiert sich an der Prozesslandkarte BMS/BMHS und wird nachfolgend unterteilt in

- Managementprozesse
- Kernprozesse
- Unterstützungsprozesse

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

- V = Verantwortung
  - DV = Delegierte Verantwortung
  - O = operative Umsetzung
  - U = Unterstützung
  - 1,2,3 ... Reihung
  - X = eine Person in dieser Kategorie
  - K = Kustode/in
- 

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

**Managementprozesse:**

<b>Bezeichnung des Prozesses</b>	<b>Direktor/in</b>	<b>Administrator/in</b>	<b>Assistenz Sekretariat</b>	<b>Fachvorstand/in</b>	<b>Lehrkräfte</b>	<b>Schulwart</b>	<b>Tätigkeit</b>
<b>Übergeordnete Lenkungsprozesse</b>	V	U	U	U	U	U	AnsprechpartnerIn und AuftragnehmerIn des Landesschulrates
	V	U	U	U	U	U	Berichtswesen
<b>Budget &amp; Controlling</b>	V	U	U	U	U	U	Erstellen, Verhandeln und Überwachen des Schulbudgets
	V		DV	DV	U	U	Material/Geräte im Rahmen des Budgets beschaffen
	V			U	U		SponsorInnen akquirieren, Verträge abschließen
<b>Personal &amp; PE</b>	V	U		U			Personalplanung
	V	DV		U			Personaleinsatz
	V	U	U	U			Ausschreibung
	V	U		U			Auswahl der angebotenen BewerberInnen
	V	U		U			KustodInnen ernennen und steuern
	V			DV		DV	MitarbeiterInnengespräche führen
	V			DV			Teamentwicklung fördern
	V						Austrittsgespräche führen
	V	DV	U				Arbeitszeugnisse ausstellen
	V	U		U	U		Neue Lehrkräfte einführen
	V			U	KV SB		MitarbeiterInnen bei Konflikten mit SchülerInnen und zwischen MitarbeiterInnen lösungsorientiert unterstützen
	V	U					Arbeitsbereiche auf Basis der Prozesslandkarte definieren und weiterentwickeln
	V						Disziplinarmaßnahmen gegenüber den MitarbeiterInnen setzen
V	U		DV			Weiterbildung initiieren und lenken	
<b>Schulentwicklung</b>	V	U		U	U		Strategische Planung erarbeiten und kommunizieren (Berücksichtigung regionaler Besonderheiten)
	V			U	U		Initiieren und Leiten von pädagogischen Entwicklungsprozessen
	V			U	U		Erstellen eines Schulprofils (iSv. Leitbild)
	V						Leiten der pädagogischen Kernprozesse

## Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

Bezeichnung des Prozesses	Direktor/in	Administrator/in	Assistenz Sekretariat	Fachvorstand/in	Lehrkräfte	Schulwart	Tätigkeit
<b>Schulentwicklung (Fortsetzung)</b>	V			U	U		Zusammenarbeit der Lehrkräfte in pädagogisch-didaktischer Hinsicht fördern
	V			U	U		Pädagogisches Jahresprogramm erstellen und zeitlich koordinieren
	V			U	U		Evaluation von Maßnahmen im Rahmen pädagogischer Schwerpunkte
<b>SGA</b>	V						Verantwortung lt. SchUG
	V	DV	U	U	U		SchülervertreterInnenwahlen
	V	DV	U	U	U		LehrervertreterInnenwahlen
	V			U	U		Kooperation mit den ElternvertreterInnen
	V		U				Organisation der Sitzungen
	V	U	U	U	U		Bereitstellen von Informationen betreffend die Schulorganisation
<b>Qualität &amp; Prozesse</b>	V						Qualitätsmanagement einführen
	V						Prozesse regelmäßig auditieren
	V						Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und der Zusammenarbeit
	V	U	U	U	U	U	Umsetzung und Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften
	V	U	U	DV	DV	DV	Einhalten der Schulordnung
	V	DV	U				Bildungsdokumentation
	V	U		U	U	U	Schaffen von Delegationsstrukturen (finanziell, organisatorisch, personell)
<b>Marketing &amp; Öffentlichkeitsarbeit</b>	V			U	U		Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit entwickeln und umsetzen
	V		U	U	U		Öffentlichkeitsarbeit
	V						Mittel/Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit bereitstellen
	V	U	U	U	U	U	Kommunikation nach innen und außen
	V	U		DV	U		Kooperation mit anderen Schulen

### Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

**Erfolgskritische Situationen:**

Zukunftsweisende Schulentwicklungsprozesse

Funktionierende EDV, funktionierender Support

Einfache Arbeitsabläufe, standardisiertes Berichtswesen

Positives Gesprächsklima an der Schule, mit dem LSR und den Eltern

Professioneller Umgang mit Krisensituationen in der Öffentlichkeit

Rechtzeitige Weitergabe von Informationen an die Öffentlichkeit und innerhalb der Schule

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen



**Kernprozesse:**

<b>Bezeichnung des Prozesses</b>	<b>Direktor/in</b>	<b>Administrator/in</b>	<b>Assistenz Sekretariat</b>	<b>Fachvorstand/in</b>	<b>Lehrkräfte</b>	<b>Schulwart</b>	<b>Tätigkeit</b>
<b>Aufnahme</b>	V	U	O				BewerberInnenverwaltung
	V				U		Aufnahmetests durchführen
	V	U			U		Aufnahme/Ablehnung entscheiden
<b>Ressourcenplanung</b>	V	U	U	U		U	Finanziell (Werteinheiten), personell (Stundenplan), infrastrukturell (Raumplan)
	V	U			U		Lehrfächerverteilung
	V	DV	U		U		SchülerInneneinteilung
<b>Elternarbeit</b>	V			U	U		Erfolgt durch die einzelnen LehrerInnen, KV und SB, ausg. SGA
	3			2 (od. SB)	1		Konfliktbearbeitungsinstanzen
<b>Theoretischer Unterricht</b>	V			DV	U		Verantwortung bei/m DirektorIn, ausgenommen Fachvorstände/innen oder Arge-LeiterInnen
	V			DV	U		Ständige Weiterentwicklung des Unterrichts
<b>Praktischer Unterricht (Küche)</b>	V			DV	U		Via Fachvorstand/in im Rahmen des genehmigten Budgets
	V			DV	U		Planung des praktischen Unterrichts incl. Budgetierung
	V			DV	DV		Lebensmittelbestellungen
	V			U	DV		Warenübernahme und Lagerhaltung bis zur Ausgabe
	V			DV	DV		Abrechnung der Betriebsküche und des Jausenverkaufs
	V			DV	U		Abrechnung von Kostenstellen
	V			DV	DV		Abwicklung Mittagstisch
	V			DV	U		Bankgeschäfte
	V				x		Stellvertretung FV
<b>Schulveranstaltungen</b>	V	U		U	U		Via einzelne LehrerInnen und SGA
<b>Evaluierung</b>	V	U		U	U		Leiten der pädagogischen Konferenzen/Arbeitsgruppen
<b>Abschl. Prüfungen/ Reife- und Diplomprüfung, sonst. Prüfungen, Abgänge</b>	V	DV	U	DV	U	U	Organisation und Abwicklung
<b>AbsolventInnenaktivitäten</b>	V				U		AbsolventInnenverein, Klassentreffen
	V				U		Klassentreffen

**Projekttitlel**

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
 Prozesslandkarte und Kompetenzen

**Erfolgskritische Situationen:**

Attraktivität des Schulprofils

Transparenz der Aufnahmekriterien

Anpassung der Ressourcen an den Bedarf

Ständige Weiterentwicklung des pädagogischen Angebots bei abnehmenden Schülerzahlen

Gute Zusammenarbeit im Kollegium

Gute Ausstattung

Reibungslose Abläufe

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

**Unterstützungsprozesse:**

<b>Bezeichnung des Prozesses</b>	<b>Direktor/in</b>	<b>Administrator/in</b>	<b>Assistenz Sekretariat</b>	<b>Fachvorstand</b>	<b>Lehrkräfte</b>	<b>Haustechnik - Reinigung</b>	<b>Tätigkeit</b>
<b>Externe Unterstützer</b>	V	U		U	U		Einladen von externen ReferentInnen durch Lehrkräfte im Rahmen eines jährlichen Gesamtplanes
<b>Zentraler Support</b>	V						Kontakt und Zusammenarbeit mit den DienstleisterInnen unter der Verantwortung des/r Direktors/in
	V	DV					BRZ, Verrechnung
	V		DV				Buchhaltung
	V		DV				BBG
<b>Interne Dienstleister</b>	V						Leitung des inneren Dienstes
	V	DV	U				Admin LehrerInnen & SchülerInnen
	V		O				Admin allgemein
	V		O				Buchhaltung (incl. Kochgeldabrechnung)
	V		U	DV	U (K)	O	Beschaffung (excl. Küche)
	V				K		EDV & Netz
	V	U	U		U		Schulärztlicher Dienst
	V						div. Beauftragte
	V					O	Haustechnik
	V	U				DV	Reinigung

**Erfolgskritische Situationen:**

- Zentraler Support wirkt unterstützend
- Leistungsfähige EDV & Support
- Kurze Reaktionszeiten
- Qualitativ gute Arbeit

## Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen

## **6. Verwendete Literatur:**

Biehal Franz, Lean Service, Stuttgart, 1993

Bräkling Elmar, Oidtmann Klaus, Kundenorientiertes Prozessmanagement,  
Renningen, 2006, expert verlag

Schmelzer H.J., Sesselmann W., Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 4.  
Auflage, München, Wien, 2004, Carl Hanser

Panza C. M., Picture this ... your function, your company ..., 2. Auflage, 1991

Töpfer Armin, Geschäftsprozesse analysiert & optimiert, Neuwied, Kriftel, Berlin,  
1996, Luchterhand

Weiss Mario, Marktwirksame Prozessorganisation, Frankfurt/Main, 2003, Peter Lang  
Verlag

Wittkuhn Klaus W., Bartscher Thomas, Hrsg., Improving Performance –  
Leistungspotenziale in Organisationen entfalten, Neuwied, Kriftel, 2001,  
Luchterhand

Projekttitlel

Qualitätssicherung in der Schulverwaltung humanberuflicher Schulen -  
Prozesslandkarte und Kompetenzen