

QZE

SCHULAMT

# Rezertifizierung Qualitätssiegel QZE



Ergebnis- und  
Empfehlungsbericht 2019  
Hamburger Institut für Berufliche  
Bildung

## Ergebnis- und Empfehlungsbericht Qualitätssiegel QZE 2019 bis 2023

Tübingen, Dezember 2019

MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH  
Schleifmühlweg 68  
D-72070 Tübingen  
Tel.: +49-(0)7071-9101-5  
Fax: +49-(0)7071-9101-48  
[www.mto.de](http://www.mto.de)

Erstellt durch:

Christine Lenz (Diplom Psychologin)  
Karsten Hammer (Diplom Psychologe)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
Einleitung.....	4
Aufbau des Berichts.....	6
Gesamteinschätzung .....	7
Ergebnisse zu den Themenbereichen .....	8
Planung und Organisation .....	8
Akzeptanzsicherung.....	8
Kommunikation und Transparenz .....	9
Qualifikation und Fortbildungsmanagement .....	10
Externe Kontakte .....	10
Nachhaltigkeit.....	11
Evaluation.....	11
Dokumentation.....	12
Ergebniszusammenfassung .....	13
Hervorragende Ergebnisse .....	13
Herausforderungen und neue Zielsetzungen.....	13
MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH.....	15

## Einleitung

Das Verfahren Qualitätszentrierte Entwicklung (QZE) unterstützt die Schulverwaltung in ihrer erfolgreichen und nachhaltigen Organisationsentwicklung. Ein zentraler Bestandteil ist der Leitfaden zur Einführung, Durchführung und Dokumentation von Qualitätsmanagement mit praktischen Informations- und Arbeitsmaterialien (inkl. einer CD-ROM). Der Leitfaden zum Verfahren QZS ist in einer Zusammenarbeit von **SCHULEWIRTSCHAFT Baden-Württemberg**, von **SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland** und der **MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH** entstanden. Er wurde mit Schulen aller Schularten entwickelt und evaluiert. Bundesweit arbeiten mehr als 1.700 Schulen mit dem Verfahren QZS. Mehr als 20 Institute der Schulverwaltung arbeiten mit dem eigens dafür adaptierten Verfahren QZE.

Einen weiteren wichtigen Baustein bilden die Schulungen zu QZE, in denen die Institute die praktische Umsetzung von QZE für ihre individuelle Situation erlernen.

Institute, die das System QZE umfassend implementiert haben, können sich für das Qualitätssiegel QZE bewerben. Anhand eines kriterienbasierten Zertifizierungsverfahrens werden die Entwicklungsaktivitäten auf der Grundlage von QZE beurteilt und dem Institut wird eine erfolgreiche Organisationsentwicklung bescheinigt.

Das Qualitätssiegel QZE hat viele Vorteile:

- Der aktuelle Stand der **Organisationsentwicklung** und damit des Qualitätsmanagements wird **bewertet**.
- Das Institut erhält eine **Auszeichnung** für seine erfolgreiche Entwicklungsarbeit.
- Das Institut erhält **konkrete** und **praxisnahe Handlungsempfehlungen** für seine weitere Arbeit.
- Das Institut erhöht die **positive Außenwirkung**, indem es mit dem Qualitätssiegel QZE **Öffentlichkeitsarbeit** betreiben kann.

Im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens "Qualitätssiegel QZE" entscheidet die MTO GmbH anhand einer Befragung des Instituts, eines intern gestützten Expertenprüfverfahrens und einer kriterienbasierten Dokumentenanalyse (Qualitätsmanagementhandbuch und Evaluationsberichte) über die Verleihung des Qualitätssiegels QZE.

Der QM-Gruppe und der Institutsleitung wird dabei die Möglichkeit gegeben, anhand eines Fragebogens die Entwicklung des Qualitätsmanagements am Institut einzuschätzen. Auch diese Selbsteinschätzung fließt in die Entscheidung über die Verleihung des Qualitätssiegels QZE ein.

Dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung wird hiermit für seine gute Arbeit mit dem System Qualitätszentrierte Entwicklung erneut ausgezeichnet. In diesem Empfehlungsbericht werden die Ergebnisse der erneuten Rezertifizierung des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung dargestellt.

## Aufbau des Berichts

Die Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in drei Teile:

Im **ersten Teil** wird die **Gesamteinschätzung zu den einzelnen Themenbereichen** „Planung und Organisation“, „Akzeptanz“, „Kommunikation und Transparenz“, „Qualifikation und Fortbildungsmanagement“, „Externe Kontakte“, „Nachhaltigkeit“, „Evaluation“ und „Dokumentation“ dargestellt. Die Gesamteinschätzung wird sowohl vom Institut (Selbsteinschätzung) als auch im Expertenprüfverfahren (Fremdeinschätzung) vorgenommen. Für die Selbsteinschätzung werden die Ergebnisse der Überblicksfragen „Alles in allem ...“ herangezogen, die dem Institut am Ende eines jeden Themenbereichs im Fragebogen gestellt wird. Dieser Fragebogen wird von der QM-Gruppe des Instituts gemeinsam ausgefüllt. Die Selbsteinschätzung wird der Fremdeinschätzung, die sich im Rahmen des Expertenprüfverfahrens ergeben hat, in einem Schaubild gegenübergestellt.

Im **zweiten Teil** werden die **Detailergebnisse zu den einzelnen Themenbereichen** dargestellt. Hier werden besonders auffällige Ergebnisse innerhalb der einzeln betrachteten Themen dargestellt.

Nach der Darstellung der Ergebnisse zu den einzelnen Themenbereichen folgt im **dritten Teil** eine kurze **Zusammenfassung der Ergebnisse**. Dabei werden besonders positive Aspekte sowie Verbesserungspotenziale hervorgehoben.

Für die **Selbst- und Fremdeinschätzung** wird eine **siebenstufige Skala** verwendet. Die auf dieser Einschätzungsskala vergebenen Werte werden dabei folgendermaßen interpretiert:

Liegen die Werte zwischen fünf und sieben, gelten sie als überdurchschnittlich. Werte zwischen eins und drei gelten als unterdurchschnittlich. Einschätzungen mit dem Wert vier als durchschnittlich.

Liegen bei der Fremdeinschätzung mindestens sechs der acht Werte zu den Themenbereichen im überdurchschnittlichen bis durchschnittlichen Bereich, hat das Institut die Anforderungen für das Qualitätssiegel QZE erfüllt.

## Gesamteinschätzung

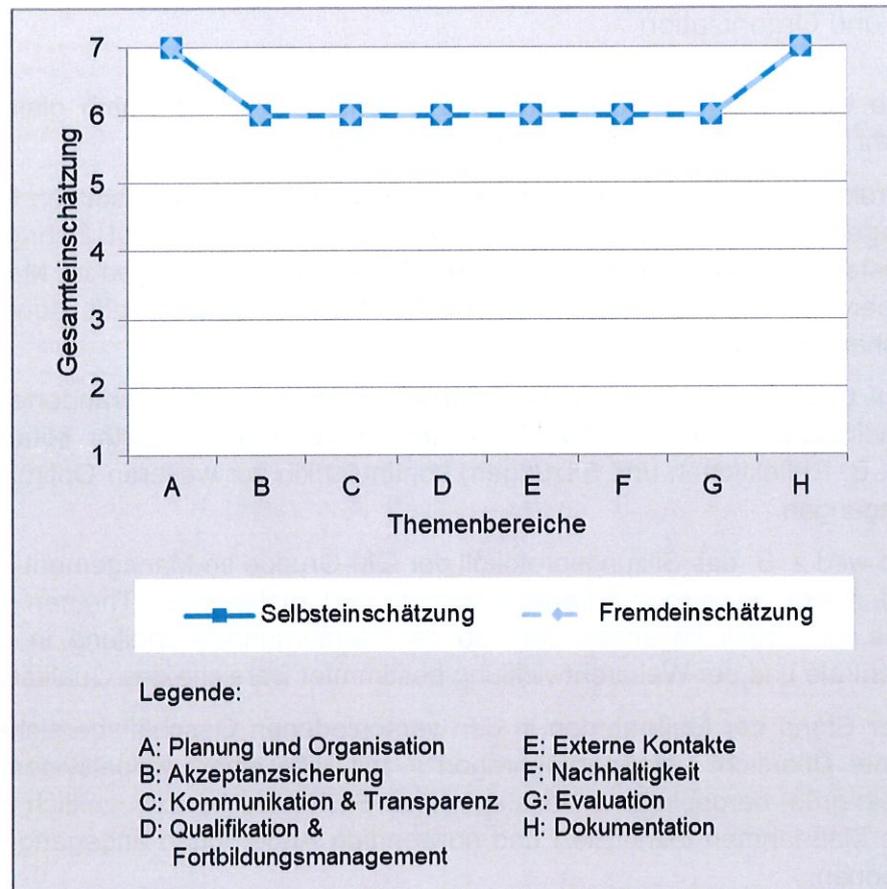


Abbildung: Gesamteinschätzung zu den einzelnen Themenbereichen  
(1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft voll zu)

Das Hamburger Institut für Berufliche Bildung hat den Prozess der systematischen, qualitätszentrierten Entwicklung bis heute erfolgreich durchgeführt und die Kriterien für die erneute Rezertifizierung mit dem Qualitätssiegel QZE erfüllt. Alle Ergebnisse der Fremdeinschätzung in den Themenbereichen liegen im überdurchschnittlichen Bereich, die Bereiche Planung und Organisation sowie Dokumentation werden als besonders herausragend bewertet.

## Ergebnisse zu den Themenbereichen

### Planung und Organisation

- ✓ Die Umsetzung des Qualitätsmanagements erfolgt auf einem gleichbleibend sehr hohen Niveau und ist fest im HIBB installiert.
- ✓ Strukturen, Strategien, Verantwortlichkeiten sowie die eingesetzten Projektmanagement-Methoden haben sich bewährt und weiter verfestigt. Sehr gute Arbeit leisten hierbei die QM-Gruppe, deren Gruppenleiterin Mitglied im Management Board ist und sich regelmäßig mit der Geschäftsleitung trifft, sowie die geschäftsbereichsinternen Q-Foren.
- ✓ Auf Umstrukturierungen, neue Prioritätensetzungen oder veränderte Rahmenbedingungen wird mit QM-Maßnahmen unter Einbezug aller Mitarbeitenden (z. B. Reflektionen und Sitzungen) kontinuierlich zur weiteren Optimierung eingegangen.
- ✓ So wird z. B. das Sitzungsprotokoll der QM-Gruppe im Management Board veröffentlicht, es werden Arbeitsgruppen zu neu anstehenden Themen gegründet, wie im zurück liegenden Jahr zu der Gefährdungsbeurteilung in der HIBB-Zentrale und der Weiterentwicklung bestimmter Bereiche des Qualitätsleitbilds.
- ✓ Der Stand der Maßnahmen in den verschiedenen Geschäftsbereichen wird in einer Übersicht („Maßnahmenreport“) mit Hilfe einer „Ampelsystematik“ (rot-gelb-grün) dargestellt, so dass auf einen Blick kritische bzw. zeitlich gut laufende Maßnahmen identifiziert und notwendige Änderungen angegangen werden können.

### Akzeptanzsicherung

- ✓ Auf die Akzeptanz des Themas QM wird im HIBB großen Wert gelegt. Diese ist weiterhin sehr hoch.
- ✓ Alle Mitarbeitenden werden regelmäßig und intensiv in Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse einbezogen, wie zum Beispiel bei der Mitarbeitendenkonferenz im Sommer 2019 oder bei der Weiterentwicklung des Qualitätsleitbilds für die Geschäftsbereiche 1 und 2.
- ✓ Neben der Institutsleitung, dem Qualitätsteam und weiteren Mitarbeitenden werden auch externe Fachkräfte zu Themen wie Mitarbeitendenzufriedenheit zur Unterstützung hinzugezogen.
- ✓ Seit der letzten Rezertifizierung ist ein halbjährlicher Status- und Zwischenbericht über den Stand der ZLV zwischen der Leitung der BSB und der HIBB-Geschäftsführung installiert worden.

- ✓ Auch auf kritische Situationen, wie zeitliche Schwierigkeiten durch hohe Arbeitsbelastung, kann durch die systematische und transparente Anwendung von Projektmanagement-Methoden umgehend und flexibel reagiert werden. Beispielsweise wurden Zeiträume zur Durchführung der Q-Foren angepasst und das Austauschformat für einzelne Q-Foren verändert.
- ✓ Regelmäßige Mitarbeitendengespräche, Rückmeldung in Gruppen und Sitzungen und zusätzliches informelles Feedback, stützen und sichern die gute Feedbackkultur am HIBB.
- ✓ Eine der Neuerungen und gleichzeitig eins der Entwicklungspotenziale aus der letzten Rezertifizierung stellt die Installation des Führungskräftefeedbacks im Geschäftsbereich 1 zwischen Schulleitungen und Schulaufsichtsbeamten dar, das erstmalig stattfand. Über einen Online-Fragebogen findet eine systematische Erfassung des Feedbacks statt.

### Kommunikation und Transparenz

- ✓ Informations- und Kommunikationswege sind im HIBB klar geregelt und finden regelmäßig und unter Einbeziehung aller an der jeweiligen Änderung Beteiligten statt. Dies erfolgt persönlich über die Mitarbeitendenkonferenz, deren Ergebnisse auf der HIBB-Leitungsrunde besprochen werden, in internen Sitzungen der Geschäftsbereiche, in Q-Foren, aber auch digital dokumentiert über WiBeS.
- ✓ Das Qualitätsleitbild war für die Geschäftsbereiche, für die es bereits entwickelt wurde, bereits in 2016 hervorragend ausgearbeitet. Da jedoch noch nicht alle Geschäftsbereiche enthalten waren, fand seit der letzten Rezertifizierung eine umfangreiche Weiterentwicklung statt:
  - Der noch fehlende Qualitätsbereich „Übergang Schule - Beruf“ des Geschäftsbereichs 2 ist umfassend erstellt worden und befindet sich aktuell in der Finalisierung. Hier ist herauszustellen, dass eine noch feinere Untergliederung als in den anderen Bereichen stattgefunden hat: Qualitätsleitsatz, -kriterien, -indikatoren- und -standards sind separat dargestellt. Details wie Verantwortlichkeiten, Personalschlüssel, Zeiträume und Häufigkeiten von Maßnahmen sind genau und verbindlich festgehalten.
  - Der im Jahr 2016 noch in Arbeit befindliche Bereich „Außerschulische Berufsbildung“ (Geschäftsbereich 4) ist mittlerweile fertig gestellt.
  - Das Qualitätsleitbild der Stabsstellen, „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Strategisches Controlling und Datenmanagement“ wurden ausgebaut und umstrukturiert. Beispielsweise fanden Umbenennungen statt, es wurden weitere Vorgaben zur Berichterstattung hinzugefügt und Geschäftsprozesse und Grundsatzpapiere wurden mit Überschriften systematisiert.

- Darüber hinaus gab es aufgrund der Organisationsentwicklungsmaßnahmen Umstrukturierungen in Geschäftsbereich 3 (Personal und Finanzen), weshalb eine zeitnahe Anpassung des Qualitätsleitbilds geplant ist.
- Auch das bereits bestehende Qualitätsleitbild des Geschäftsbereichs 1 wird aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen durch die Organisationsentwicklung zurzeit intensiv angepasst.
- ✓ In Planung ist die Weiterentwicklung des QM-Handbuchs in Hinblick auf den Aufbau und Zugang über WiBeS sowie der Aufbau eines HIBB-Intranets (ZLV 2019/20), um einen noch besseren Kommunikationsfluss zu gewährleisten.

### Qualifikation und Fortbildungsmanagement

- ✓ Das nach der erfolgreichen Organisationsentwicklung neu strukturierte Referat „Personalmanagement“ ist für die Konzeption, Steuerung und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen verantwortlich. Nach wie vor liegt der Schwerpunkt auf der bedarfsgerechten Steuerung von Qualifizierungsmaßnahmen.
- ✓ Auf QM-Gruppentreffen sowie digital über WiBeS werden die Inhalte von besuchten Fortbildungen allen Kollegen und Kolleginnen zur Verfügung gestellt.
- ✓ Insbesondere die mittlere Führungsebene soll gestärkt werden, damit passgenaue Besetzungen anhand von Kompetenzen und Anforderungsprofilen stattfinden können. In dem Zuge fand im Rahmen der Personalentwicklung in 2018 eine Führungskräfteveranstaltung statt, aus der Arbeitsaufträge abgeleitet wurden.

### Externe Kontakte

- ✓ Die HIBB-Zentrale ist als zuständige Stelle regelmäßig und intensiv mit den berufsbildenden Schulen in Hamburg ebenso wie mit anderen Institutionen (z. B. Arbeitsagenturen, andere Bundesländer) im Austausch. Eine Vielzahl von Kontakten erfolgt durch die AZAV-Zulassung, die das HIBB auch in diesem Jahr wieder erfolgreich durchlaufen hat.
- ✓ Das HIBB ist in mehreren länderübergreifenden Gremien vertreten, wirkt bei den Projekten und Initiativen der Bertelsmann Stiftung zu „Chance Ausbildung“ mit und ist Partner des BMBF bei der Umsetzung der „Initiative Bildungsketten“.
- ✓ Neben der Website, die gut strukturiert und aktuell gehalten wird, wird seit Mitte 2019 zusätzlich Instagram zur externen Kommunikation genutzt.

## Nachhaltigkeit

- ✓ Die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagements wird im HIBB durch die sehr gute Dokumentation von Geschäftsprozessen im QMH sichergestellt.
- ✓ Prozessabläufe und das QMH werden stetig geprüft, reflektiert und bei Bedarf modifiziert und aktualisiert. Hierbei sind alle Beteiligten involviert, von den geschäftsbereichsinternen Q-Foren, über die geschäftsbereichsübergreifenden Arbeitsgruppen, bis hin zu der Mitarbeitendenkonferenz. So können beispielsweise Prozesse effizienter gestaltet werden und einer Überlastung von Mitarbeitenden kann vorgebeugt werden.
- ✓ Zur standardisierten Einweisung von neuen Mitarbeitenden wurde seit der letzten Rezertifizierung eine Begrüßungsmappe erstellt.
- ✓ Das Intranet wird ausgebaut, dazu wurde zeitplangemäß 2018 die Stelle eines WiBeS-Betreuers für die HIBB-Zentrale besetzt.

## Evaluation

- ✓ Seit der Rezertifizierung 2016 wurde u. a. die Hamburger Jugendberufsagentur durch Kienbaum Consultants International GmbH / Interval GmbH evaluiert. Außerdem fand eine interne Evaluation des Projekts „shift - Hamburgs Programm für Studienaussteigern/innen“ statt.
- ✓ Bei der Evaluation der Jugendberufsagentur kam eine Reihe von Methoden zum Einsatz, wie zum Beispiel Dokumentenanalyse, Fallstudien, Interviews und Befragungen.
- ✓ Auch die interne Evaluation von „shift“ wurde mithilfe verschiedener qualitativer (z. B. Workshops) und quantitativer (z. B. Auswertung Social Media) Methoden und an unterschiedlichen Zielgruppen durchgeführt.
- ✓ Es wurden bereits konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet, wie z. B. der Relaunch der Webseite oder die Entwicklung berufsfeldorientierter Vermittlungsketten, welche sich nun in der Umsetzungsphase befinden.
- ✓ Die Evaluationsergebnisse werden jeweils den relevanten Personengruppen sowie der Geschäftsführung transparent gemacht.

## Dokumentation

- ✓ Das HIBB pflegt und nutzt sein umfassendes QMH nach wie vor vorbildlich.
- ✓ Das QMH enthält alle zentralen Informationen und Dokumente des HIBB – einschließlich Personalstruktur, Gremien, Qualitätsleitbild, Organisation des QM, Prozessbeschreibungen, Evaluationen.
- ✓ Aktuelle und umfassende Prozessbeschreibungen, die alle wichtigen Aspekte wie Vorbereitung, Durchführung, Dokumentation, zeitliche Vorgaben und Verantwortlichkeiten von Prozessen oder Aufgaben regeln, liegen in Form von Geschäftsprozessen und Grundsatzpapieren vor. Auf diese wird an entsprechender Stelle im QMH verwiesen.
- ✓ Entwicklungen und Zwischenstände von Projekten, Maßnahmen und Aufgaben werden über Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) und das „Maßnahmenreporting“ dokumentiert.
- ✓ Das QMH ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in elektronischer und in Papierform zugänglich und wird systematisch weiterentwickelt.
- ✓ Verantwortlichkeiten zur Pflege und Weiterentwicklungen sind hervorragend geregelt.

## Ergebniszusammenfassung

### Hervorragende Ergebnisse

- ✓ Hoch professionelle Arbeit der QM-Gruppe und intensive Kooperation mit den weiteren Gremien des HIBB.
- ✓ Sehr gute Feedbackkultur mit Mitarbeitendengesprächen und Mitarbeiterbefragungen, die durch die Einführung eines Führungskräftefeedbacks noch weiterentwickelt wurde.
- ✓ Erstellung bzw. Weiterentwicklung des Qualitätsleitbilds für alle Qualitätsbereiche.
- ✓ Sehr gute Außendarstellung des HIBB und deren Arbeit.
- ✓ Hervorragende Dokumentation der Strukturen und Prozesse des HIBB im QMH, welche über WiBeS allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

### Herausforderungen und neue Zielsetzungen

- ✓ Nach Einführung eines Führungskräftefeedbacks dessen Erprobung und Weiterentwicklung.
- ✓ Weiterentwicklung des Qualitätsleitbilds aufgrund veränderter Strukturen (z. B. im Personalbereich).
- ✓ Ausbau eines Intranets.

Wir wünschen dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung, der QM-Gruppe, der Institutsleitung und den Mitarbeitenden weiterhin alles Gute für ihren weiteren Qualitätsentwicklungsprozess!



**Aufgrund der positiven Ergebnisse verleihen wir dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung weiterhin das Qualitätssiegel QZE für die nächsten 4 Jahre.**

## MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH

Seit 1994 berät die MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH Großunternehmen, mittelständische Unternehmen sowie öffentliche Institutionen und Stiftungen in Deutschland und Europa. Bis heute wurden mehr als 800 Beratungsprojekte erfolgreich realisiert. Die 60 Mitarbeiter/-innen kommen aus unterschiedlichen Disziplinen wie Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Informatik, Physik und Wirtschaftswissenschaft und arbeiten in den drei Geschäftsfeldern "Mensch-Maschine-Interaktion", "Diagnostik-Organisation-Entwicklung" und "Bildung".

Im Bereich „Bildung“ entwickeln wir Konzepte und Verfahren in den Bereichen Schulentwicklung, Kompetenzfeststellung und Berufliche Orientierung. Im Rahmen von Schulungen bilden wir Schulleitungen, Lehrkräfte sowie Mitarbeiter/-innen verschiedener Institutionen weiter. Wir begleiten und evaluieren Bildungsprojekte im Bereich "Schule" sowie im Bereich "Übergang von der Schule zum Beruf".

Unsere Themenschwerpunkte sind:

- Schulentwicklung
- Kompetenzfeststellung
- Berufliche Orientierung
- Berufliche Bildung
- Integration
- Digitalisierung

Wir unterstützen darüber hinaus die betriebliche Bildung durch Beurteilungssysteme, begleiten Bildungsprojekte in Unternehmen und führen Mitarbeiterbefragungen und -beurteilungen durch.

MTO Psychologische Forschung  
und Beratung GmbH  
Schleifmühlweg 68  
72070 Tübingen

Tel.: +49 (0)7071-9101-5  
Fax: +49 (0)7071-9101-48  
bildung@mto.de  
www.mto.de