

## Instrumente des Qualitätsmanagements Betrieblicher Leistungsauftrag

### 1. Begriffsklärung

Im Zusammenhang mit der Führung der Volksschule müssen die Begriffe "politischer Leistungsauftrag" und "betrieblicher Leistungsauftrag" unterschieden werden.

Unter dem Begriff politischer Leistungsauftrag wird ein Auftrag verstanden, den die Stimmberechtigten oder das Parlament einem Aufgabenbereich einer Gemeinde (z.B. "Bildung" oder "Gesundheit") zuordnen und dessen Erfüllung sie mit der Bereitstellung eines Globalbudgets finanzieren. Die politischen Leistungsaufträge sind Teil des sogenannten Aufgaben- und Finanzplans (AFP) einer Gemeinde.

Der betriebliche Leistungsauftrag dagegen wird nach der Vorarbeit durch die Bildungskommission und Schulleitung vom Gemeinderat beschlossen. Dieser dient dem Gemeinderat dazu, seine nachgeordneten Verwaltungseinheiten im Rahmen seiner rechtlichen Zuständigkeiten zu führen. Im betrieblichen Leistungsauftrag werden unter anderem die Art und Weise der Auftragserfüllung festgelegt.

Analog zum betrieblichen Leistungsauftrag werden für Leistungen, die ausserhalb der Verwaltung erbracht werden, Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Eine Leistungsvereinbarung regelt unter anderem die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, die Abgeltung unter dem Vorbehalt der Genehmigung des jeweiligen Budgets durch die Stimmberechtigten oder das Parlament sowie die Berichterstattung über die Leistungserbringung.

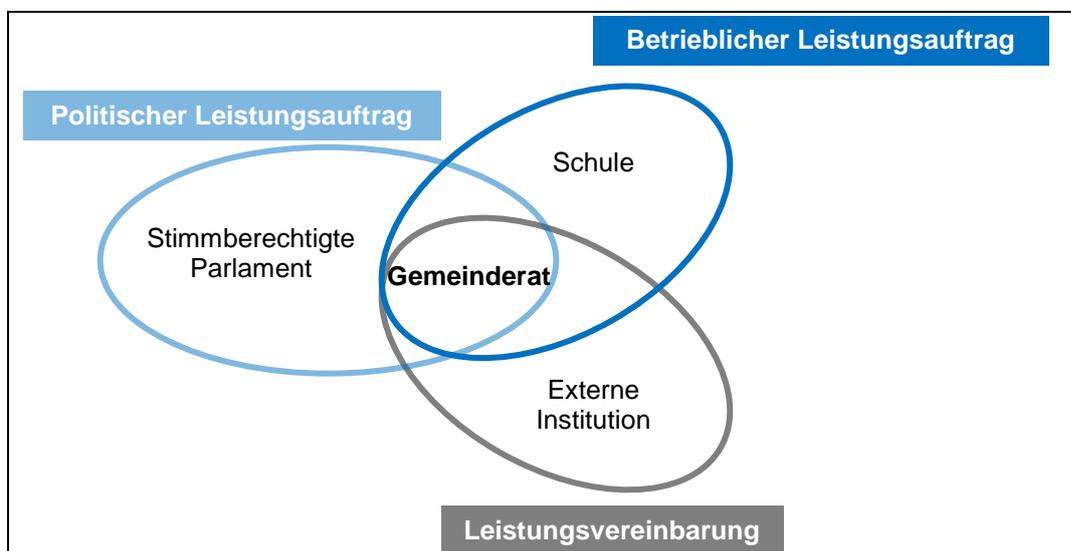


Abb. Begriffsklärung

**Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den betrieblichen Leistungsauftrag. Informationen zum politischen Leistungsauftrag sind im Handbuch zum Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden (FHGG) zu finden.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Siehe [http://www.lu.ch/verwaltung/FD/Finanzaufsicht\\_Gemeinden/Handbuch\\_Finanzhaushalt](http://www.lu.ch/verwaltung/FD/Finanzaufsicht_Gemeinden/Handbuch_Finanzhaushalt) (Stand: 01.08.2017).

## 2. Zweck des betrieblichen Leistungsauftrags

Der betriebliche Leistungsauftrag ist das zentrale Führungsinstrument für die Luzerner Volksschulen. Dieser enthält die strategischen und operativen Ziele der Schule (siehe Grafik unten), Informationen zum Schulangebot und Kennzahlen zur Entwicklung der Schule.

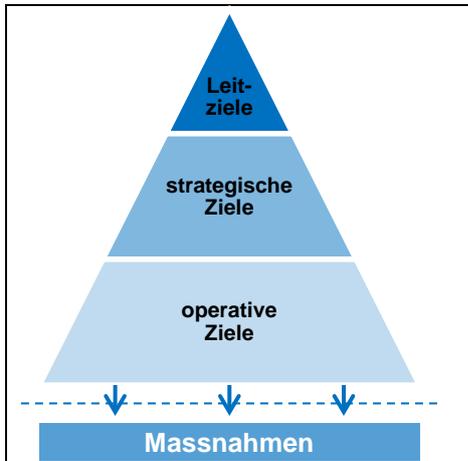


Abb. Zielhierarchisierung

Der Leistungsauftrag unterstützt Schulen bei der Qualitätssicherung und -entwicklung und dient der Rechenschaftslegung gegenüber den Gemeindebehörden und der Öffentlichkeit. Der betriebliche Leistungsauftrag fördert zudem die Verbindlichkeit der Umsetzung der definierten Ziele, klärt Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten aller Beteiligten und macht den aktuellen Stand sowie mögliche Entwicklungen der Schule sichtbar.

Die Grafik unten verdeutlicht den Zweck des betrieblichen Leistungsauftrags für die strategische und operative Führung. Dem Gemeinderat und der Bildungskommission dient der Leistungsauftrag zur Steuerung der Schule mithilfe der Fragen "Wohin?" und "Wozu?". Die Schulleitung hingegen unterstützt der Leistungsauftrag bei den Fragen des "Wer?", "Wann?", "Wie?" und "Womit?".



Abb. Zweck des betrieblichen Leistungsauftrags

## 3. Hintergrund des betrieblichen Leistungsauftrags

Der betriebliche Leistungsauftrag als Führungsinstrument für Gemeinden und Volksschulen basiert im Wesentlichen auf den Überlegungen zur "wirkungsorientierten Verwaltungsführung" (WoV). Während vor den 1990er Jahren die Schulen traditionell über die Zuteilung der Mittel gesteuert wurden, hat sich diese Sichtweise mit dem Projekt "Schulen mit Profil" und der Entlassung der Volksschulen in die Teilautonomie gewandelt. "Wirkungsorientierte Verwaltungsführung" bedeutet, dass nicht nur die Einhaltung des Budgets im Vordergrund steht, sondern auch das Erreichen bestimmter Ergebnisse und das Erzielen bestimmter Wirkungen. Gleichzeitig sollen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten weit unten in der Hierarchie angesiedelt werden.

#### 4. Umsetzungshinweise

- Die strategischen und operativen Ziele sowie wesentliche Projekte der Schule sind im betrieblichen Leistungsauftrag abgebildet.
- Das Schulangebot ist festgelegt.
- Kommunale und kantonale Vorgaben und Vorhaben werden berücksichtigt.
- Die wichtigsten Kennzahlen mit Bezug zu den strategischen Zielen sind enthalten.
- Der betriebliche Leistungsauftrag wird jährlich angepasst.

#### 5. Verantwortlichkeit

- Die Bildungskommission erstellt den betrieblichen Leistungsauftrag für die Schule und legt diesen dem Gemeinderat zur Genehmigung vor. Sie zieht die Schulleitung in die Erarbeitung des Leistungsauftrags mit ein.
- Die Schulleitung setzt den betrieblichen Leistungsauftrag der Schule gemeinsam mit den Mitarbeitenden an der Schule um. Dieser wird mittels der Mehrjahres- und Jahresplanung priorisiert, konkretisiert und operationalisiert.

#### 6. Gesetzliche Grundlagen

Die gesetzlichen Grundlagen für den betrieblichen Leistungsauftrag bilden das Gesetz über die Volksschulbildung VBG (u.a. §§ 32, 46-48) und die entsprechenden Verordnungen.

#### 7. Erarbeitung des betrieblichen Leistungsauftrags

Die Erarbeitung des betrieblichen Leistungsauftrags bedingt eine angemessene Situationsanalyse. Stärken und Schwächen der eigenen Schule sowie Chancen und Herausforderungen im Umfeld der Schule müssen thematisiert werden. Gleichzeitig ist das Leitbild der Gemeinde, das Leitbild der Schule und/oder Qualitätsstandards der Schule zu beachten. Ebenfalls Eingang in die Situationsanalyse finden:

- das spezifische Profil und die spezifische Kultur einer Schule
- finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen der Schule
- Erkenntnisse aus internen und/oder externen Evaluationen
- Vereinbarungen mit der kantonalen Schulaufsicht
- kantonale Entwicklungsziele für die Volksschule

Weitere Grundlagen für die Erarbeitung des Leistungsauftrags bilden verschiedene Konzepte der Schule. Mögliche Konzepte sind:

- Konzept "Integrative Förderung" (IF)
- Konzept "Informations- und Kommunikationstechnologien" (ICT)
- Konzept "Schul- und familienergänzende Tagesstrukturen" (TgS)

Die Formulierung strategischer und operativer Ziele orientiert sich an den Fragen nach guter Schul- und Unterrichtsqualität:

- Welche Leistungen soll die Schule erbringen?
- Welche Wirkungen soll die Schule erzeugen?
- In welcher Qualität, in welcher Zeit, an welchem Ort?

Grundlage dieser Überlegungen ist der [Orientierungsrahmen Schulqualität](#) der Dienststelle Volksschulbildung. Er dient den Schulen und der Dienststelle Volksschulbildung als einheitliche Handlungsgrundlage und als Kompass für die Ausrichtung der Schul- und Unterrichtsqualität. Idealerweise werden bei der Formulierung von operativen Zielen aus den drei Bereichen "Führung und Management", "Unterricht und Erziehung" sowie "Ergebnisse und Wirkungen" jeweils ein oder mehrere Qualitätsansprüche ausgewählt.

#### Vorlage und Musterbeispiel



Für die Erarbeitung des betrieblichen Leistungsauftrags stehen eine Vorlage und ein Musterbeispiel mit hilfreichen Informationen zur Formulierung der Ziele und Indikatoren zur Verfügung

([https://volksschulbildung.lu.ch/unterricht\\_organisation/uo\\_qm\\_schulen/uo\\_qms\\_leistungsauftrag](https://volksschulbildung.lu.ch/unterricht_organisation/uo_qm_schulen/uo_qms_leistungsauftrag)).

## 8. Umsetzung des betrieblichen Leistungsauftrags

Die konkrete Umsetzung der strategischen Ziele ist Aufgabe der Schulleitung. Da gute Schul- und Unterrichtsqualität die Folge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist, sollte die Umsetzung durch ein systematisches und umfassendes Qualitätsmanagement unterstützt werden. Für die Luzerner Volksschulen stehen zahlreiche Methoden und Instrumente zur Verfügung. Beispiele für die Umsetzung konkreter Ziele sind in der [Broschüre Qualitätsmanagement](#) der DVS Luzern zu finden.

Der Qualitätskreislauf unterstützt die Schulleitung bei der Umsetzung von Massnahmen in den vier Phasen Planung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung (siehe Abbildung "Qualitätskreislauf"). Der Leistungsauftrag wird in allen Phasen des Qualitätskreislaufes eingesetzt. Strategische Ziele werden mithilfe von operativen Zielen priorisiert, konkretisiert und operationalisiert (Schritte "Planen", "Umsetzen"). Durch ein geeignetes Controlling werden diese Ziele regelmässig überprüft und allfällige Optimierungsmassnahmen abgeleitet (Schritte "Überprüfen", "Verbessern").

Das Controlling bezieht sich sowohl auf die strategische als auch auf die operative Ebene. Durch das strategische Controlling überprüft die Bildungskommission oder der Gemeinderat, inwieweit die strategischen Ziele der Schule erreicht werden. Das operative Controlling durch die Schulleitung reflektiert, ob Meilensteine eingehalten sind und Massnahmen Wirkung zeigen.

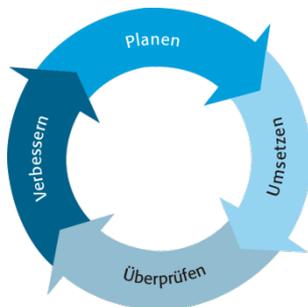


Abb. Qualitätskreislauf

## 9. Durchführung des Controllings

Um den Gemeinderat oder die Bildungskommission zuverlässig und datengestützt über den Stand der Zielerreichung orientieren zu können (Rechenschaftslegung), muss die Schulleitung während des Schuljahres Daten zusammentragen.

Mögliche Daten sind:

- Zusammenfassende Ergebnisse von Beurteilungs- und Fördergesprächen
- Zusammenfassende Ergebnisse von internen Evaluationen, SWOT-Analyse, Ratingkonferenz oder Evaluationszielscheiben
- Aktuelle Kennzahlen (z.B. von Lernenden mit individuellen Lernzielen)

Die Daten bilden die Grundlage des Controllings durch den Gemeinderat oder die Bildungskommission. Dieses Controlling bezieht sich in der Regel auf verschiedene Bereiche (Leistungen, Wirkungen, Finanzen und Personal) und kann formativ (begleitend) oder summativ (bilanzierend) sein. Beim formativen Controlling stehen Erkenntnisgewinn und Lerneffekt im Vordergrund, dieses erfolgt regelmässig während dem Schuljahr. Das summative Controlling dient der Kontrolle und Legitimation und muss mindestens einmal pro Semester durchgeführt werden.