



**Personal- und  
Qualitätsentwicklung  
am Berufsbildungszentrum  
Solothurn-Grenchen**

## 1. INHALTSVERZEICHNIS

1.	INHALTSVERZEICHNIS .....	1
2.	AUSGANGSLAGE .....	1
3.	GÜLTIGKEITSBEREICH / ZIELSETZUNGEN .....	2
4.	PROJEKT „KONZEPTÜBERARBEITUNG 2012“ .....	3
5.	ELEMENTE DES PQ-LEBO-KONZEPTEDES BBZ SOLOTHURN-GRENCHEN .....	4
5.1.	STANDARDISIERTE SCHÜLERFEEDBACKS (SSFB) .....	5
5.2.	UNTERRICHTSBESUCHE .....	5
5.3.	GRUPPEN KOLLEGIALER BERATUNG (Q-GRUPPEN).....	6
5.4.	MITARBEITERGESPRÄCHE UND -BEURTEILUNG; FÜHRUNG DURCH ZIELVEREINBARUNG.....	6
	MITARBEITERGESPRÄCH (MAG) .....	6
	MITARBEITERBEURTEILUNG (MAB) .....	7
6.	LEISTUNGSBONUS (LEBO).....	9
7.	WEITERES VORGEHEN / AUSBLICK .....	10
	WEITERE SCHRITTE .....	10
	VERWENDUNG SYSTEMKOSTENBEITRAG .....	10
	SYSTEMCONTROLLING.....	10
	EVALUATION.....	10

## 2. AUSGANGSLAGE

Mit Beschluss Nr. 1566 vom 24.06.1997 bzw. 1062 vom 19.05.1998 ermöglichte der Regierungsrat den kantonalen Schulen, individuelle Mitarbeiterbeurteilungs- und Leistungsbonus-Konzepte (MAB-LEBO-Konzepte) unter Einhaltung festgelegter Rahmenbedingungen zu entwickeln, und diese als Pilotprojekte zu erproben. Von dieser Möglichkeit machten folgende Teilschulen des BBZ Solothurn-Grenchen Gebrauch: Kaufmännische Berufsfachschule Solothurn, Kaufmännische und Gewerblich-Industrielle Berufsfachschule Grenchen und das ZeitZentrum Grenchen.

Das Departement für Bildung und Kultur beauftragte im Jahr 2003 die Fachhochschule Solothurn, eine Evaluation der unterschiedlichen MAB-LEBO-Systeme bei den kantonalen Schulen durchzuführen. Aufgrund des Evaluationsberichts erteilte der Regierungsrat mit Beschluss vom 11. Januar 2005 der Projektgruppe MAB-LEBO den Auftrag, Entscheidungsgrundlagen für die flächendeckende Einführung von MAB-LEBO bei den kantonalen Schulen zu erarbeiten. Das durch die Projektgruppe erarbeitete Konzept wurde am 13. September 2005 durch den Regierungsrat gutgeheissen. Anschliessend hat die GAVKO zum Bericht der FHSO Stellung bezogen. Sie ist mit einer zeitlich befristeten flächendeckenden Einführung eines den Vorgaben des Konzepts entsprechenden MAB-LEBO-Systems an allen kantonalen Schulen einverstanden, wenn am Ende dieser Befristung eine weitere Evaluation stattfindet.

Die Personal- und Qualitätsentwicklungskonzepte (PQ-LEBO) der kantonalen Schulen auf Sekundarstufe II wurden im Herbst / Winter 2011 durch die Fachhochschule Nordwestschweiz

evaluiert. Mit Regierungsratsbeschluss 174/2012 vom 31. Januar 2012 setzte der Regierungsrat die geänderten Rahmenbedingungen für PQ-Konzepte in Kraft. Aufgrund der Evaluation, der geänderten Rahmenbedingungen, der Evaluation durch die interkantonale Fachstelle für Evaluation auf Sekundarstufe II (IFES) an der GIBS Solothurn sowie der bisherigen Erfahrungen wurde das PQ-LEBO-Konzept am BBZ Solothurn-Grenchen gemäss nachfolgender Ausführung angepasst.

Das vorliegende Konzept wurde am 24.9.2012 durch die BBZ-Leitung verabschiedet und durch das Departement für Bildung und Kultur am 20. Dezember 2012 bewilligt.

### 3. GÜLTIGKEITSBEREICH / ZIELSETZUNGEN

Die Verwaltungsangestellten im BBZ Solothurn-Grenchen werden nach den Richtlinien BEG-LEBO der kantonalen Verwaltung geführt. Die vorliegende Dokumentation beschreibt das Personal- und Qualitätsentwicklungskonzept der Lehrpersonen am BBZ Solothurn-Grenchen.

Die BBZ-Leitung legt folgende vier Zielsetzungen fest:

1. Das BBZ Solothurn-Grenchen verfügt aufgrund des standardisierten Schülerfeedbacks über klare Aussagen zu verschiedenen (qualitativen) Aspekten von Unterricht, Lehrpersonen, Teilschulen und des Berufsbildungszentrums.
2. Die Einführung von Q-Gruppen führte zu engerer Zusammenarbeit in Fachgruppen, Abteilungen und schul- sowie BBZ-interner Interessengemeinschaften, welche auf den gesamten Lernprozess positive Auswirkungen hat.
3. Wir verstehen Personal- und Qualitätsentwicklung als kontinuierlichen Prozess. Zielvereinbarung und individuelle Förderung werden als integrierte Elemente des Mitarbeitergesprächs geführt. Dies unterstützt die Personal- und Qualitätsentwicklung.
4. Die Personalführung nach vorliegender Dokumentation erfolgt primär bei Lehrpersonen mit unbefristetem Arbeitsvertrag. In folgenden Fällen können zusätzliche Schülerfeedbacks, zusätzliche Schulbesuche oder andere Massnahmen durch die Schulleitung angeordnet werden:
  - Bei Lehrpersonen mit befristeten Arbeitsverträgen
  - Bei knapp genügenden oder ungenügenden Qualifikationen
  - Bei speziellen Vorkommnissen

## 4. PROJEKT „KONZEPTÜBERARBEITUNG 2012“

Die durch die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführte Evaluation führte zu neuen Rahmenbedingungen, die mit RRB 174/2012 am 31. Januar 2012 in Kraft gesetzt wurden. Bei der Erarbeitung des PQ-Konzeptes wurden die geänderten Rahmenbedingungen gemäss RRB und die Verbesserungsvorschläge der interkantonalen Fachstelle für Evaluation auf Sekundarstufe II (IFES) berücksichtigt. Um eine breite Abstützung des Konzeptes zu erhalten, hat die Projektleitung am BBZ Solothurn-Grenchen ein mehrstufiges Verfahren gewählt:

### 1. Vision

Durch die Ergebnisse aus Evaluation FHNW, Evaluation durch Ifes, RRB und Rahmenbedingungen hat die Projektleitung eine Vision zur künftigen Ausgestaltung von PQ-LEBO am BBZ Solothurn-Grenchen entwickelt.

### 2. Vernehmlassung bei Schulleitungsmitgliedern

In einer schriftlichen Befragung wurde an allen Teilschulen die Mitglieder der erweiterten Schulleitungen zu einer Stellungnahme aufgefordert (Vollerhebung; 27 Befragte, 27 Rückmeldungen). Die Resultate sind in die Konzeptanpassung eingeflossen.

### 3. Konzeptanpassung

Aufgrund der Rückmeldungen aus den erweiterten Schulleitungen wurde ein erster Konzeptentwurf erstellt.

### 4. Vorstellung in den Lehrerkonferenzen aller Teilschulen

Der Konzeptentwurf wurde an den Lehrerkonferenzen im Juni 2012 an allen Teilschulen der Gesamtlehrerschaft vorgestellt und den Lehrpersonen abgegeben.

### 5. Beurteilung durch die Gesamtlehrerschaft

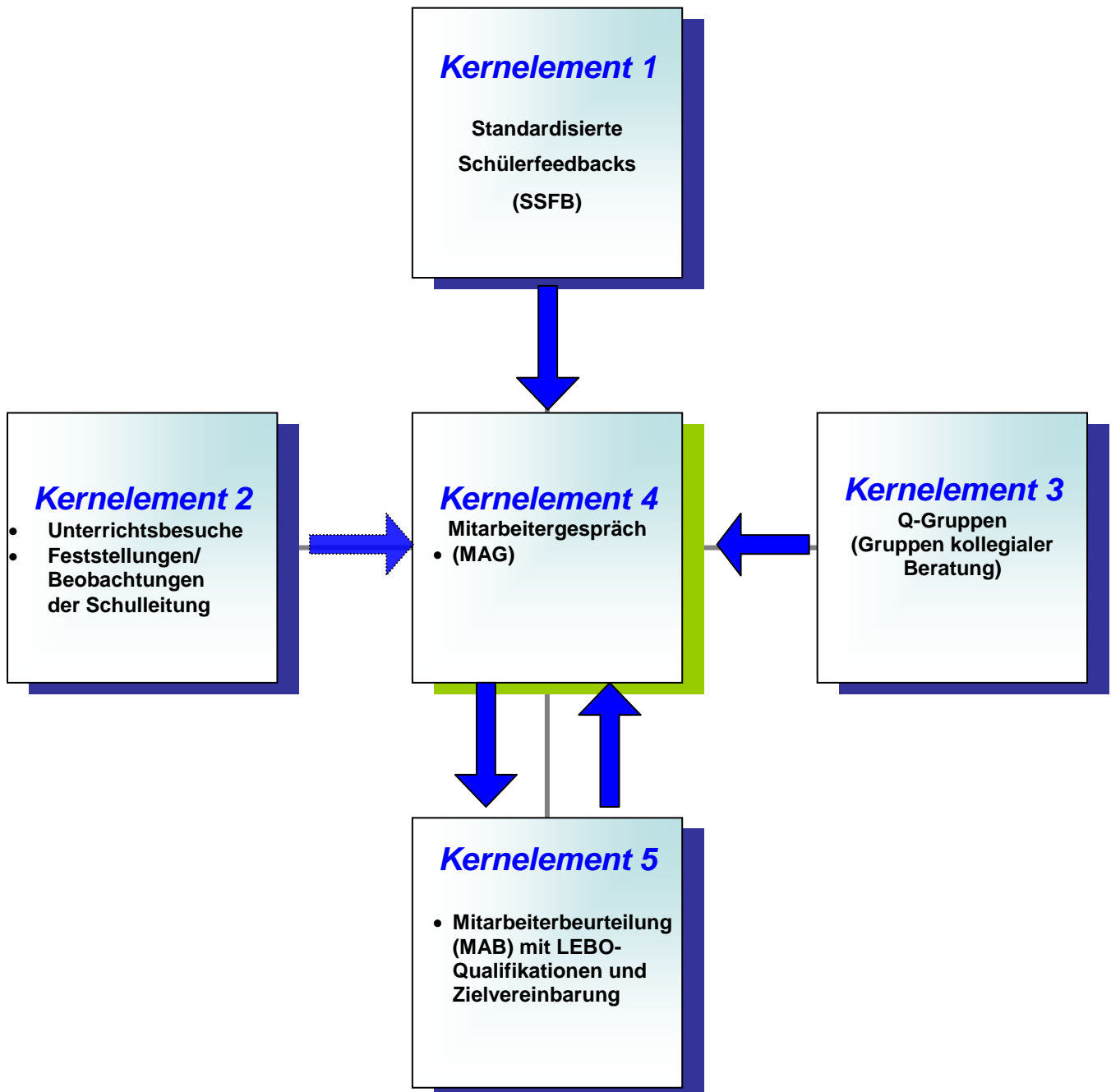
Die anschliessende elektronische, breit abgestützte Befragung der Lehrerschaft (150 verschickte Fragebogen; 120 Rückmeldungen) bildete die Grundlage für die Abfassung der definitiven Vorlage. Die Zustimmung lag in allen Bereichen bei einem Wert von über 85 %.

### 6. Definitive Fassung und Verabschiedung durch die BBZ-Leitung

Die BBZ-Leitung unterstützt die vorliegende Konzeptüberarbeitung und stimmte dieser an ihrer Sitzung vom 24. September 2012 einstimmig zu.

## 5. ELEMENTE DES PQ-LEBO-KONZEPTEDES BBZ SOLOTHURN-GRENCHEN

Die folgende Darstellung zeigt das Zusammenwirken der vier verschiedenen Kernelemente sowie weitere Faktoren in dem von den Lehrpersonen und Themengruppen des BBZ Solothurn-Grenchen erarbeiteten PQ-LEBO-Konzepts auf der Basis des RRB:



## 5.1. STANDARDISIERTE SCHÜLERFEEDBACKS (SSFB)

Mit der Einführung von PQ-LEBO wurde die Durchführung standardisierter Schülerfeedbacks (nachfolgend SSFB) obligatorisch. Dies bietet allen Lernenden die Gelegenheit, periodisch ihren Lehrpersonen eine Rückmeldung zur Unterrichtsqualität zu geben.

Alle an der Ausbildung der Lernenden beteiligten Personen haben ein Interesse an den Rückmeldungen über den Unterricht, an der Auseinandersetzung mit demselben und an dessen Wirkung. Die Lehrpersonen sollen befähigt werden, aufgrund der Rückmeldungen Möglichkeiten für die Verbesserung der Qualität ihres Unterrichts zu erkennen, die Qualitätsüberprüfung selbst zu übernehmen und Möglichkeiten zur Steigerung der Unterrichtsqualität in der Q-Gruppe zu thematisieren. Grundsätzlich basieren die Fragebogen auf bestehenden und validierten Fragen zur Unterrichtsqualität. Um den verschiedenen Ausbildungsrichtungen und –niveaus (z.B. Attest, Regellehre und Berufsmaturität) innerhalb des BBZ am besten gerecht zu werden, stellt die BBZ-Leitung neben dem bisher eingesetzten und erprobten Feedback weitere standardisierte Fragebogen zur Verfügung. Dass inskünftig verschiedene unterschiedliche Fragebogen zum Einsatz kommen, soll auch dem oft gehörten Vorwurf der Ritualisierung und Erledigungsmentalität (Dubs, R., 2003, Qualitätsmanagement für Schulen, 100) entgegenwirken.

Das Feedback wird nicht mehr ausschliesslich elektronisch erfasst. Die Lehrpersonen holen jährlich Feedbacks ein (Pensum > 50 % -> mindestens 2 Klassen; Pensum < 50 % -> mindestens 1 Klasse) und werten diese selbst aus. Die Auswahl der zu befragenden Klassen, sowie die Art und der Zeitraum der Erhebung wird im Mitarbeitergespräch vereinbart und bildet Teil der Zielvereinbarung (Handlungsempfehlung ifes). Die Lehrperson bespricht das Feedback mit den befragten Klassen und vereinbart allenfalls Massnahmen, welche sie nach einem bestimmten Zeitpunkt überprüft. In einem kurzen Reporting teilt sie der Schulleitung eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die Reflexion sowie allfällige Massnahmen und deren Überprüfung mit. Die Ergebnisse fliessen in das Mitarbeitergespräch ein.

## 5.2. UNTERRICHTSBESUCHE

Als Zeichen der Wertschätzung besucht der PQ-Begleiter die Lehrpersonen im Unterricht (mindestens einmal in zwei Jahren). Feedback zur besuchten Lektion erfolgt unmittelbar. Anzahl und Zeitpunkt werden im MAG besprochen und bilden Teil der Zielvereinbarung. Lehrpersonen können weitere Besuche wünschen. Hinweis: Unterrichtsbeurteilung in Form von Unterrichtsbesuchen bedingt einer Serie von etwa acht Besuchen (s. Dubs R., 2003, Qualitätsmanagement für Schulen, S. 103) und ist nur in Ausnahmesituationen vorgesehen.

### 5.3. GRUPPEN KOLLEGIALER BERATUNG (Q-GRUPPEN)

Die Lehrpersonen wirken in Gruppen kollegialer Beratung mit. In diesen Gruppen besuchen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig im Unterricht und werten Eindrücke aus diesen Besuchen gemeinsam aus, diskutieren die Ergebnisse der Schülerfeedbacks und betreiben gemeinsame Projekte zur Schul- und Qualitätsentwicklung. Es gilt folgende Vorgabe:

Die Teilnahme ist obligatorisch für alle Lehrpersonen mit einem Pensum von mind. 50%. Bei kleinerem Pensum kann die Teilnahme von der Schulleitung angeordnet werden, ansonsten ist sie freiwillig.

### 5.4. MITARBEITERGESPRÄCHE UND -BEURTEILUNG; FÜHRUNG DURCH ZIELVEREINBARUNG

#### MITARBEITERGESPRÄCH (MAG)

Dem Mitarbeitergespräch (MAG) wird im BBZ Solothurn-Grenchen eine grosse Bedeutung beigemessen. Es bietet Gelegenheit, die Wertschätzung gegenüber den einzelnen Lehrpersonen auszudrücken, daneben auch gemeinsam Rück- und Ausblick zu halten. Im Mittelpunkt stehen die Personalentwicklung und die Führung mit Zielvereinbarung. Die Personalbeurteilung ist vor allem die Basis für die Identifizierung von Entwicklungsbedarf und die Vereinbarung von Massnahmen zur individuellen Förderung und Weiterentwicklung. Letztere nehmen auch Bezug auf die Schulentwicklungsziele. Als Vorgaben gelten:

- Die MAG zwischen Lehrperson und PQ-Begleiter finden mit allen Lehrpersonen mindestens alle zwei Jahre statt. In begründeten Ausnahmefällen kann die Schulleitung oder der/die Mitarbeitende auch in einem Zwischenjahr ein MAG verlangen.
- Bei neu eingetretenen Lehrpersonen und bei aufgetretenen Problemen sind häufigere MAG durchzuführen.
- Mit den MAG werden Ziele sowie Massnahmen zur individuellen Förderung und Weiterentwicklung vereinbart.
- Die PQ-Begleiter sind Mitglieder der jeweiligen Schulleitung.
- Die Lehrpersonen erhalten eine persönliche Einladung ihres PQ-Begleiters. Diese gilt als Leitfaden für das Gespräch.

## MITARBEITERBEURTEILUNG (MAB)

Die Rahmenbedingungen gemäss RRB sehen die Qualifikationen "sehr gut", "gut", "genügend" sowie "ungenügend" vor. Am BBZ Solothurn-Grenchen kommt die Leistungsbeurteilung nach Bologna – wie sie auch vom Eidg. Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB verwendet wird – zum Einsatz, wobei bei der Beurteilung grundsätzlich vom Prädikat „gut“ ausgegangen wird.

### ***Qualifikation A (sehr gut):***

Eine sehr gute Arbeit, welche die Anforderungen und Erwartungen weit übertrifft (z.B. durch eigene kreative Beiträge, durch Ausführungen, welche deutlich über der zu erwartenden Qualität liegen...). Die Arbeit weist klar benennbare Zusatzleistungen in den Bereichen Dienstauftrag, Schulentwicklung und Organisation sowie Arbeits- und Sozialverhalten aus. Die Arbeit besticht durch Vollständigkeit, Nachvollziehbarkeit und Relevanz.

### ***Qualifikation B (gut):***

Eine gute bis sehr gute Arbeit, welche die Anforderungen und Erwartungen voll und ganz erfüllt und in der zu erwartenden Qualität liegt. Die Arbeit weist klar benennbare Leistungen in den Bereichen Dienstauftrag, Schulentwicklung und Organisation sowie Arbeits- und Sozialverhalten aus. Die Arbeit besticht durch Vollständigkeit, Nachvollziehbarkeit und Relevanz.

### ***Qualifikation C (genügend):***

Eine befriedigende Arbeit, welche die Anforderungen und Erwartungen weitgehend erfüllt. Die Bereiche Dienstauftrag, Schulentwicklung und Organisation oder das Arbeits- und Sozialverhalten weisen in einzelnen Punkten klar benennbare Mängel auf. Die Arbeit ist zwar vollständig und nachvollziehbar, greift jedoch wenig relevante und eigenständige Überlegungen auf.

### ***Qualifikation D (ungenügend):***

Die Arbeit weist in den Bereichen Dienstauftrag, Schulentwicklung und Organisation oder dem Arbeits- und Sozialverhalten klar benennbare Mängel und Lücken auf, die verbessert werden müssen oder die Arbeit erfüllt die Anforderungen und Erwartungen nicht und kann nicht verbessert werden.



Im Mittelpunkt der Mitarbeiterbeurteilung stehen die Personalentwicklung und die Führung mit Zielvereinbarung. Dabei gilt das Hauptaugenmerk dem Dienstauftrag (Unterrichten und Erziehen, Betreuungs- und Beratungsaufgaben). Das Arbeits- und Sozialverhalten, die Selbstbeurteilung und die Zielerreichung runden die Beurteilung ab. Für die Beurteilung vorgenannter Elemente dienen in erster Linie:

- das standardisierte Schülerfeedback
- Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung
- Selbstbeurteilung
- Zielerreichung individuell festgelegter Ziele
- Rückmeldungen aus den Organisationen der Arbeitswelt
- Interne/externe Evaluationen (bspw. Korrelation zwischen Erfahrungs- und Prüfungsnoten)
- Weiterbildungsnachweis
- etc.

Für die Erstellung der Selbstbeurteilung soll der Lehrperson angemessen Zeit eingeräumt werden. Sie erhält zusammen mit der Einladung zum Mitarbeitergespräch einen Leitfaden zur Erstellung dieser Reflexion. Mit dieser Selbsteinschätzung kommt die Lehrperson an das Mitarbeitergespräch und begründet sie dort.

Im MAG wird überprüft, ob der Durchführungsnachweis zu den Q-Gruppen erbracht worden ist.

Im MAG werden 1-2 Zielsetzungen und, wenn notwendig, Förderungsmassnahmen und Massnahmen zur persönlichen Weiterentwicklung festgelegt, die im nächsten MAG überprüft werden und in die MAB einfließen.

## 6. LEISTUNGSBONUS (LEBO)

Der LEBO ist ein Element des dreiteiligen Lohnsystems mit Grundlohn, Erfahrungsanteil und LEBO. Die Ausrichtung richtet sich nach den Bestimmungen des GAV, insbesondere § 134 und 139. Der LEBO ist die monetäre Anerkennung für Arbeitsleistungen von Lehrpersonen, welche die Anforderungen und Erwartungen voll und ganz erfüllen. Er wird für alle Lehrpersonen jährlich neu festgelegt. Den Schulleitungen stehen dazu 2,5% der Lohnsumme aller ihrer Lehrpersonen zur Verfügung.

Es ist die Aufgabe der Schulleitungen an den Teilschulen des BBZ die LEBO-Beträge der Lehrpersonen zu bestimmen. Einen LEBO von 1,8 % der Jahreslohnsumme erhalten Lehrpersonen, welche mindestens mit "gut" beurteilt wurden und mehr als ein halbes Jahr tätig waren. Arbeiten ausserhalb des eigenen Unterrichts wie z.B. Mitarbeit in Projekten, Schulentwicklungs- und Lehrplanarbeiten, etc. werden speziell berücksichtigt und individuell honoriert. Es besteht kein Anspruch auf Beibehaltung des vorjährigen Betrages.

Die Schulleitungen teilen den Lehrpersonen ihren LEBO-Betrag mit. Dies hat nicht im Rahmen der MAB-Gespräche, sondern zu einem späteren Zeitpunkt zu erfolgen. Die Auszahlung erfolgt in der Regel zwischen September und November. Bei Austritt aus dem Staatsdienst besteht kein grundsätzlicher Anspruch auf einen "Pro-rata-LEBO". Es liegt im Ermessen der Schulleitungen, ob Austretenden im Austrittsmonat allenfalls ein LEBO auszurichten ist. Die Qualifikation D, ungenügend, bewirkt, dass kein Erfahrungszuschlag ausgerichtet wird (GAV §134, Abs. 5).

## 7. WEITERES VORGEHEN / AUSBLICK

### WEITERE SCHRITTE / DOKUMENTATION

Nach der Konzeptbewilligung werden die Lehrerschaft informiert und die PQ-Begleiter geschult. Die Anwendung erfolgt rückwirkend ab Beginn des Schuljahres 2012/2013, d.h. die ersten MAG nach neuem System erfolgen im Sommer 2013.

Das Konzept, die Wegleitungen und Hilfsformulare stehen auf der Homepage des BBZ Solothurn-Grenchen allen Lehrpersonen sowie interessierten Kreisen zur Verfügung.

Die gesamte Dokumentation (Konzept, Wegleitungen, Formulare) finden Sie auf der Homepage des BBZ Solothurn-Grenchen ([www.bbzsogr.ch](http://www.bbzsogr.ch))

### VERWENDUNG SYSTEMKOSTENBEITRAG

Die Umsetzung von PQ-LEBO führt zu zeitlichen Aufwendungen der Führungspersonen, welche wiederkehrend anfallen (Unterrichtsbesuche, Organisation/Begleitung Q-Gruppen, Schülerfeedback, übrige Evaluationen und Mitarbeitergespräche). Dafür wird gemäss RRB 2005/2739 vom 20. Dezember 2005 pro beurteilte Lehrperson und Jahr Fr. 450.— eingesetzt. Der Systemkostenbeitrag wird in Entlastungslektionen umgerechnet (pro 10 Beurteilte = 1 Jahreslektion).

### SYSTEMCONTROLLING

Für das Systemcontrolling ist die BBZ-Leitung zuständig. Diese überprüft, ob die Vorgaben eingehalten wurden.

### EVALUATION

Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung und best Practice-Ansätzen soll in den ersten drei Jahren nach der Einführung der Prozess und dessen Wirksamkeit in internen Audits oder Ratingkonferenzen überprüft werden. Die Ergebnisse fliessen allenfalls in weitere Konzeptoptimierungen ein.

**BBZ Solothurn-Grenchen**

Im Dienste unserer Jugend.