



Verband Musikschulen Schweiz  
Association suisse des écoles de musique  
Associazione svizzera delle scuole di musica  
Associazion svizra da las scolas da musica



# **quarte Open Label**

## **Prozessorientiertes Qualitätsmanagement für Musikschulen - Leitfaden**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Prozessorientiertes Qualitätsmanagement - Einführung .....</b>	<b>4</b>
2.1	Qualitätsaufgaben der Musikschulen und Ziele von <b>quarte</b> Open Label.....	4
2.2	Grundlagen zum Qualitätsmanagement nach <b>quarte</b> Open Label.....	5
2.3	Prozessorientiertes Denken an Musikschulen.....	5
2.4	Die Lernschleife.....	5
2.5	Die Prozesslandkarte.....	7
2.6	Die Prozessübersicht.....	8
<b>3</b>	<b>Alle Module und Wahlmodule im Überblick.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Die einzelnen Module erklärt .....</b>	<b>11</b>
4.1	Vorgehen.....	11
<b>5</b>	<b>Vorgehen.....</b>	<b>19</b>
5.1	Vorbereitung.....	19
5.2	Einführung.....	19
5.3	Labelerlangung.....	19
5.4	Ablauf .....	20
<b>6</b>	<b>Erarbeitung des Handbuches .....</b>	<b>21</b>
6.1	Prozess .....	21
6.2	Prozessmerkmale .....	21
6.3	Hilfsmittel.....	21
6.4	Dokumentenlenkung.....	21
6.5	Dokumentenübersicht.....	22
6.6	Prozessstruktur bei Quarte Open Label.....	23
<b>7</b>	<b>Abschliessende Arbeiten und Prüfung.....</b>	<b>25</b>
7.1	Abschliessende Arbeiten .....	25
<b>8</b>	<b>Die Kosten.....</b>	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>25</b>
<b>10</b>	<b>Dokumente.....</b>	<b>25</b>

# 1 Vorwort

Seit 2007 stellt der Verband Musikschulen Schweiz (VMS) seinen Mitgliedern das spezifisch für die Musikschulen konzipierte Qualitätsmanagementsystem **quarte** zur Verfügung. Das Label wurde gemeinsam mit der Schweizer Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) entwickelt.

2017 wurde das Label **quarte** aufgrund der Erfahrungen überarbeitet und in ein modulares open Label Angebot umstrukturiert. Damit ist **quarte** Open Label ein attraktives flexibles Konzept, welches in der Schweizer Musikschullandschaft breit und umfassend anwendbar ist.

Das Label baut auf einem schlanken Kernbereich auf, der von jeder Schule zu erfüllen ist, sowie auf einer Reihe von Wahlpflichtmodulen, die von den Schulen frei bestimmt werden.

Ebenfalls besteht die Möglichkeit für die Kantonalverbände der Musikschulen, bzw. die Bildungs- und Kulturdepartemente der Kantone, eigene Schwerpunkte, entsprechend ihrer Gesetzgebung oder Leistungsvereinbarung zu setzen. Sie können auf diese Weise über die Gestaltung einer kantonalen Fassung von **quarte** das VMS-Qualitätslabel **quarte** open Label erlangen. Näheres dazu entnehmen Sie dem VMS-Factsheet zu **quarte** open Label.

Mit der Schaffung der neuen Zertifizierungskommission im Jahr 2023 wurde auch über die vorhandenen Dokumente «Einleitung» und «Wegleitung» diskutiert und beschlossen, diese in einem Dokument zusammenzufassen. Mit der vorliegenden neuen Wegleitung öffnet der VMS das System und bietet den Musikschulen die Möglichkeit, sich auch ohne Zertifizierung mit **quarte** zu beschäftigen.

Wir wünschen dem **quarte** Open Label die verdiente Akzeptanz und den anwendenden Musikschulen viel Erfolg und einen guten Weg in ihre Bildungszukunft.

Der VMS-Vorstand

## 2 Prozessorientiertes Qualitätsmanagement - Einführung

### Qualitätsmanagement auch an Musikschulen?

Tagtäglich beschäftigen wir uns mit Qualität in den unterschiedlichsten Bereichen unseres Lebens. Wir fordern Qualität, wir fördern Qualität. Diese Anforderungen haben auch Einzug in die Bildungswelt gefunden. Auch für Musikschulen, als Teil dieser Bildungslandschaft, ist die stete Auseinandersetzung mit der Qualität der geleisteten Arbeit und das Sichtbarmachen der umgesetzten Massnahmen nach innen und aussen unumgänglich.

Eigens formulierte Qualitäts- und Bildungsziele für jede Musikschule spielen eine zunehmend wichtige Rolle. Das Fördern der besten Qualität ist die Grundlage für die umfassende, kontinuierliche und zukunftsorientierte Umsetzung und Weiterentwicklung des Bildungs- und Kulturauftrages der Musikschulen. Die Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem **quarte** unterstützt die Musikschule in ihren Zielsetzungen, definiert und dokumentiert die Prozesse und Abläufe transparent.

**Quarte** Open Label unterteilt sich in einen für alle Schulen obligatorischen Kernteil, der mit frei zu bestimmenden Wahlpflichtmodulen zu ergänzen ist. Das Label wird bei erfolgreichem Abschluss des Kernteils sowie zusätzlichen acht Wahlpflichtmodulen erteilt. Der Aufbau bis zu **quarte** und damit zur ISO-Zertifizierung 9001:2015 ist nahtlos möglich. Dadurch bietet dieser Aufbau allen Musikschulen die Möglichkeit, die eigene Qualität zu sichern und weiter zu entwickeln sowie selbstverantwortlich nach ihren Bedürfnissen auszugestalten.

### 2.1 Qualitätsaufgaben der Musikschulen und Ziele von **quarte** Open Label

Musikschulen zeigen ihr zielorientiertes Wirken, in dem sie:

- den Trägerschaften Mittel und Werkzeuge zur Verfügung stellen, die auf einfache und effiziente Weise ein vertieftes Verständnis über die Organisation der Musikschule vermitteln
- den definierten Kultur- und Bildungsauftrag mit ihren Musikschüler:innen umsetzen
- für einen nachhaltigen Lernerfolg sorgen
- ihr Bildungsangebot und die pädagogischen Leitideen transparent darstellen
- eine ökonomische, effiziente und effektive Leistung erbringen
- engagierte, fachlich, methodisch und didaktisch ausgewiesene Lehrkräfte anstellen
- sich durch ein hohes Bewusstsein für Qualitätssicherung und -entwicklung auszeichnen

Das **quarte** Open Label führt zur:

- Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Musikschulangebote im Sinne von Minimalstandards
- Transparenz für die Anspruchsgruppen (Behörden, Schüler:innen, Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen etc.) und eine Grundlage für behördliche Entscheide (Anerkennung, Subventionierung etc.)
- Basis für eine künftige Zertifizierung nach ISO-Norm 9001:2015

## 2.2 Grundlagen zum Qualitätsmanagement nach **quarte** Open Label

Ein strukturierter Aufbau der Musikschule auf der Basis von **quarte** Open Label ermöglicht den Musikschulen, sich als lernende Organisation, die sich vorausschauend mit Veränderungen auseinandersetzt, zu etablieren. Die einzelne Musikschule gewinnt durch die enge Vernetzung aller Bereiche und die Transparenz der Prozesse an Qualität. Musikschulleitende, Mitglieder von Trägerschaften und Lehrpersonen finden eine gemeinsame Ebene, die verbindet und den Bildungsauftrag der Musikschulen stärkt. Besonders für Lehrpersonen ist es für die tägliche Arbeit an verschiedenen Schulen ein Vorteil, wenn die Grundstruktur der Organisation von Musikschulen ähnlich organisiert ist. Die Arbeit mit einem Qualitätsmanagementinstrument bietet ausserdem auch praktische Aspekte: jede Musikschule kennt verschiedenste Arbeitsabläufe, Formulare, Richtlinien und anderes mehr. Ein grosser Teil des vorhandenen Wissens und der Prozesse ist in den Köpfen der Schulleitung und der Schulverwaltung gespeichert. Bei Mutationen ist es oftmals schwierig, nicht niedergeschriebene Regeln und Abläufe nachzuvollziehen. Mit dem Aufbau von **quarte** Open Label kann ein Teil dieses Wissen für die eigene Musikschule erhalten werden.

## 2.3 Prozessorientiertes Denken an Musikschulen

**quarte** zeigt in elf Prozessen die Abfolge der wichtigsten Arbeitsschritte einer Musikschule auf. Alle in der Musikschule involvierten Personen, wie die Lehrpersonen, die Schulleitung und die Behörden werden in die Erarbeitung der Prozesse miteinbezogen. Es steht jeder Musikschule frei, innerhalb der Prozesse, die Abläufe und die Hilfsmittel selbst zu definieren und zu erarbeiten.

Der systematische Aufbau ermöglicht das gezielte Prüfen der Abläufe in der Musikschule und verschafft einen fundierten Überblick über alle Bereiche der Musikschule. Doppelspurigkeiten und Lücken werden aufgezeigt, die Transparenz erhöht und Bedürfnisse frühzeitig erkannt. Die Schule lernt aus den Erfahrungen.

Die Grundlage für das prozessorientierte Denken und Handeln an der Musikschule legen die nachfolgend erklärten Modelle des Demingkreises, der Prozesslandkarte und der Prozessübersicht.

## 2.4 Die Lernschleife

Kernziel der Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem ist das bewusste und systematische Vorgehen in den Prozessen, sowie deren Reflexion und Optimierung. Über die Orientierung am Demingkreis<sup>1</sup> (PDCA-Zyklus) richten die Schulen ihr Handeln gezielt an der Lernschleife aus und reflektieren ihre Ansätze entlang der vier Phasen: planen, umsetzen, überprüfen und verbessern. Dieser Regelkreis, bildet die Grundlage für die stetige Verbesserung und Weiterentwicklung der Abläufe (Prozesse).

---

<sup>1</sup> Der Begriff *Deming-Kreis* leitet sich von W. Edwards Deming (1900–1993) ab. Der amerikanische Physiker und Statistiker hatte bei Shewhart studiert, seine Ideen aufgegriffen und verbreitet und damit das Qualitätsmanagement maßgeblich beeinflusst. Dadurch wurde ihm der Zyklus zugesprochen und als Demingkreis bezeichnet. Alternativ wird aus Abkürzung der Schritte des Zyklus die Bezeichnungen PDCA-Zyklus oder in deutscher Übersetzung PTCA-Zyklus (für Planen; Tun = Durchführen; Checken = Überprüfen; – Aktion = Agieren/Handeln) verwendet. (Quelle: Wikipedia)

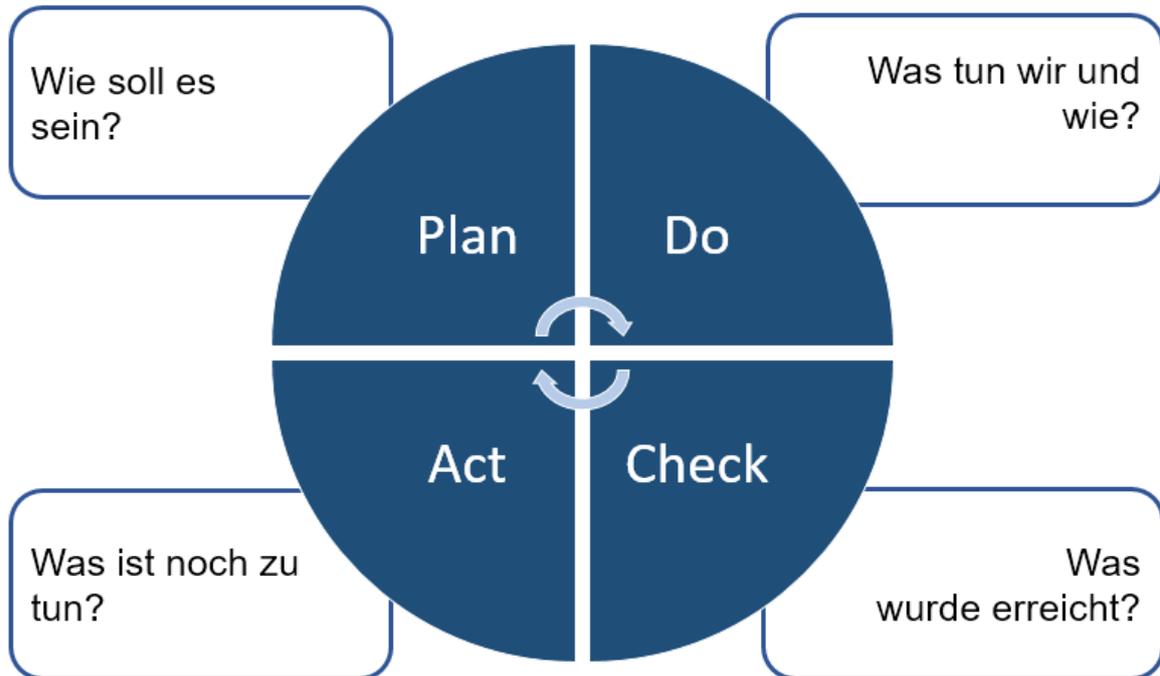


Abb. 1: die Lernschleife (Demingkreis)

### **Planen (PLAN)**

Ein Konzept wird entwickelt unter Berücksichtigung der Erkenntnisse und der Analyse der aktuellen Lage; die Mitwirkenden sind möglichst breit miteinbezogen: Wo stehen wir? Welches Ziel verfolgen wir? Welche Massnahmen führen zum Ziel? Wer setzt das wie, wann und mit welchen Ressourcen um?

### **Umsetzen (DO)**

Das Konzept wird – vorerst eventuell im kleinen Rahmen oder als Pilot – umgesetzt, bzw. erprobt; die Mitwirkenden sind möglichst breit miteinbezogen.

### **Überprüfen (CHECK)**

Der umgesetzte, bzw. erprobte Prozessablauf wird ausgewertet und analysiert: haben wir die Ziele erreicht?

### **Weiterentwickeln und Verbessern (ACT)**

Aus den Schlüssen werden allfällige Optimierungen vorgenommen. Der Prozess wird definitiv eingeführt und regelmässig überprüft: was ist gut gelungen? Wo braucht es Optimierungen? Was lernen wir aus dem Vorgehen? Welche neuen Ziele leiten wir ab?

Die lernende Musikschule erweitert ihre Qualitätsentwicklung mit der Reflexion und Umsetzung von Massnahmen zur Sicherung der erreichten Qualität.

Nachfolgend ist anhand des Anmeldeablaufs an die Musikschule ein **Praxisbeispiel** dargestellt:

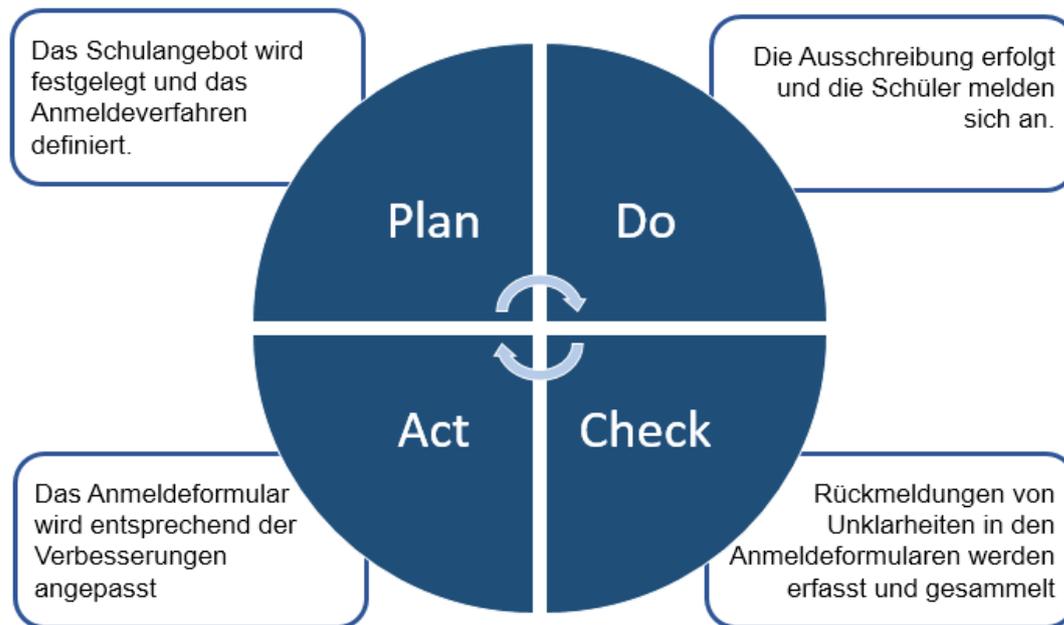


Abb. 2: Der Demingkreis im konkreten Beispiel

## 2.5 Die Prozesslandkarte

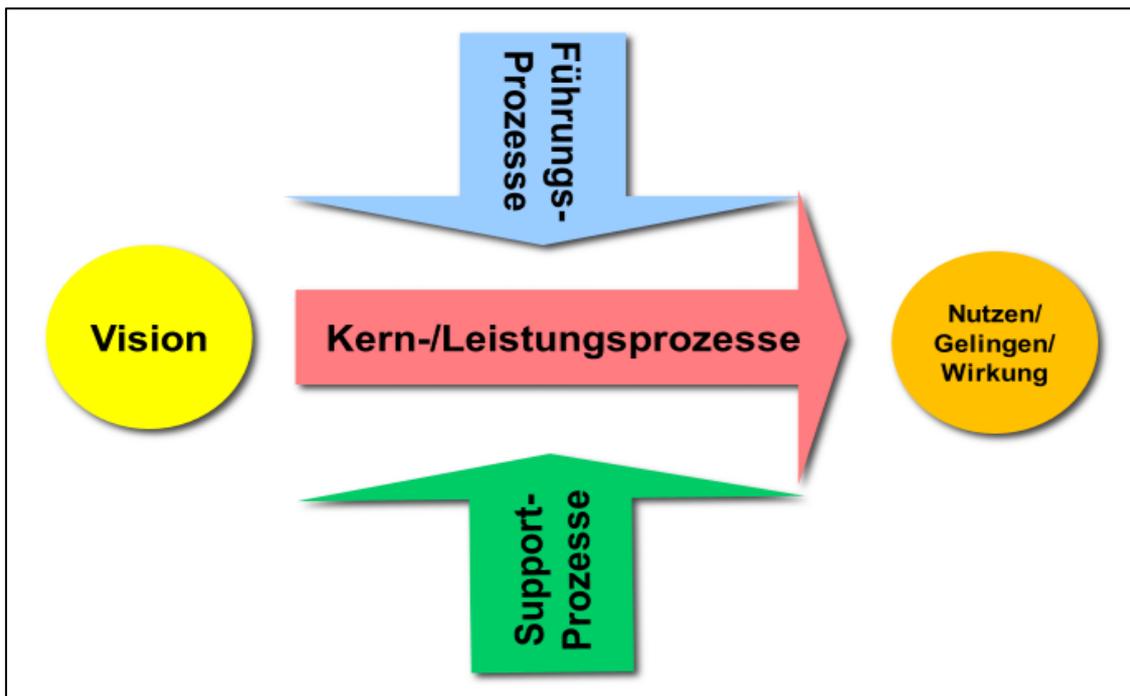
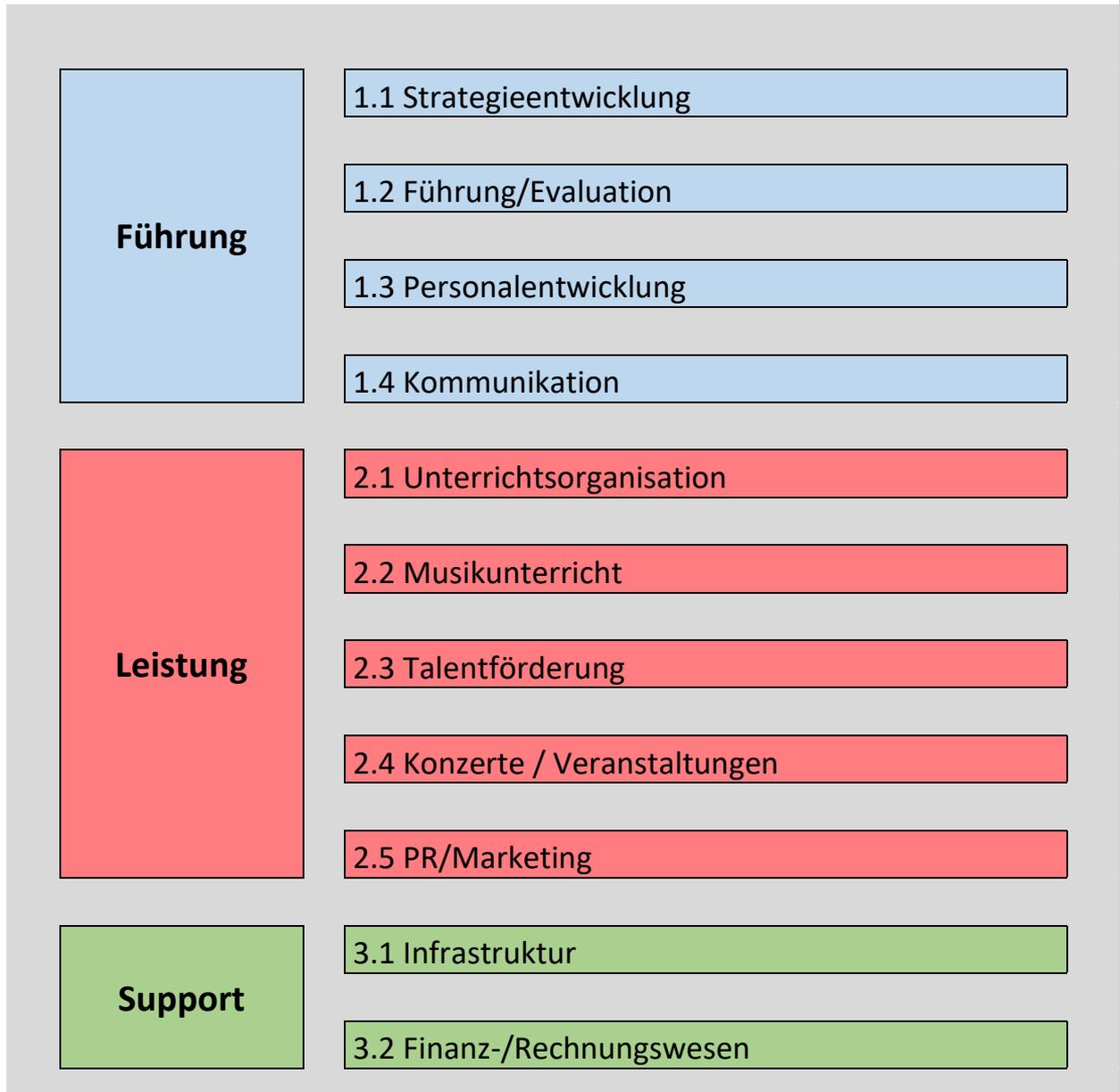


Abb. 3: Die Prozesslandkarte

Die **Prozesslandkarte** stellt die einzelnen Prozesse grafisch dar und beschreibt die Schritte der Umsetzung der Vision, bzw. des Leitbildes einer Musikschule über die daraus erzielten Leistungen (Beispiel: der Unterricht) und deren Wirkung (Beispiel: Konzerte). Sie zeigt, dass sowohl die Führung also auch der Support diese Hauptprozesse unterstützen.

## 2.6 Die Prozessübersicht

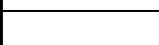
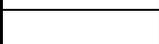
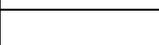
In der Prozessübersicht sind die Prozesslandkarten zusammengefasst. **quarte** Open Label besteht aus den drei grossen Prozessgruppen Führung, Leistung und Support, welche, unterteilt in elf Prozesse in der nachfolgenden Übersicht dargestellt sind:



Die einzelnen Module sind ab der nächsten Seite aufgeführt

### 3 Alle Module und Wahlmodule im Überblick

Um **quarte** Open Label zu erlangen, sind alle bezeichneten Elemente des Kernmoduls sowie mindestens vier selbstgewählte Ergänzungsmodule und vier weitere Module (frei aus den Ergänzungs- und / oder Wahlmodulen bestimmt) umzusetzen.

Reg. Dokument	Kernmodul	Ergänzungs- und Wahlmodule
<b>A Titel</b>		
A1 Inhalt und Freigabe		
A2 Abkürzungen		
<b>B Schulportrait</b>		
B1 Dokumentation Bildungsangebot		
B2 Leitbild		
<b>C Management System</b>		
C1 Prozessarchitektur		
<b>D Organisation</b>		
D Organigramm		
D1 Struktur Grundlagen Gesetze etc.		
<b>1.1 Strategieentwicklung</b>		
1.1a Statuten, Reglement		
1.1b Schulordnung		
1.1c Leistungsauftrag		
1.1d Funktionendiagramm		
1.1e Funktionenbeschrieb MSK		
1.1f Funktionenbeschrieb SL		
1.1g Funktionenbeschrieb LP		
1.1h Funktionenbeschrieb AD		
<b>1.2 Führung / Evaluation</b>		
1.2a Jahresprogramm		
1.2b Jahreszielplan		
1.2c Evaluationskonzept		
1.2d internes Audit		
1.2e Reporting /Jahresreflexion		
1.2f Management Review		
1.2g Kommunikationskonzept intern/extern		

	= Kernmodul
	= Ergänzungsmodul
	= Wahlmodul

Reg. Dokument	Kernmodul	Ergänzungs- und Wahlmodule
<b>1.3 Personalentwicklung</b>		
1.3a Richtlinien zum Anstellungsverfahren		
1.3b Checkliste Vorstellungsgespräch		
1.3c Arbeitsvertrag		
1.3d Fragen Einführungsgespräch		
1.3e MAG Instrumentallehrperson		
1.3f Weiterbildungskonzept		
1.3g Flussdiagramm Weiterbildung		
<b>1.4 Kommunikation</b>		
1.4a Sitzungen, Meetings		
1.4b Kommunikationskonzept (Krisen)		
1.4c Datenschutz		
<b>2.1 Unterrichtsorganisation</b>		
2.1a Anmeldung		
2.1b Abmeldung		
2.1c Mutationsdokumente		
2.1d Wunschpensum		
<b>2.2 Musikunterricht</b>		
2.2a Unterrichtsreflexion		
2.2b Lernzielformular		
2.2c Tests / Prüfungen		
<b>2.3 Talentförderung</b>		
2.3a Förderungskonzept		
2.3b Anmeldeformular		
<b>2.4 Konzerte / Veranstaltungen</b>		
2.4a Checkliste Konzerte		
2.4b Konzertfeedback		
<b>2.5 PR / Marketing</b>		
<b>3.1 Infrastruktur</b>		
3.1a Anschaffungsplan (Budgeteingabe)		
3.1b Inventar		
<b>3.2 Finanz- und Rechnungswesen</b>		
3.2a Finanzprozess und Controlling		
3.2b Fondswesen- Schulgeldermässigung		

## 4 Die einzelnen Module erklärt

### 4.1 Vorgehen

Die vorliegende Wegleitung erläutert die Module und alle weiteren Elemente, die für **quarte** Open Label benötigt werden. Zur konkreten Veranschaulichung sind sämtliche Prozesse, sowie die Hilfsmittel in einem Musterhandbuch anhand einer fiktiven Beispielschule ausführlich abgebildet. Das VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label<sup>2</sup> ist nach der Anmeldung beim VMS zum Download bereit. Die Farbbalken helfen bei der Orientierung in der Modulübersicht, die nach dem gleichen Prinzip gekennzeichnet ist.

Die Übersicht der Prozesse und Module in Kapitel 3 zeigt ein mögliches Modell für die Umsetzung. Die Musikschulen können die Struktur (Reihenfolge) an ihre eigenen Gegebenheiten anpassen. Ebenfalls können Dokumente, Arbeitsabläufe usw., die in **quarte** Open Label nicht erwähnt sind, ins eigene Handbuch einfließen.

Sollten einzelne Kernelemente an der eigenen Musikschule nicht vorhanden sein, ist eine Begründung einzufügen bzw. auf die Ersatzdokumente zu verweisen.

Zur besseren Orientierung sind die Elemente in der entsprechenden Reihenfolge im Handbuch aufgelistet. In Klammern ist die Zuweisung der Ergänzung- oder Wahlmodule angegeben.

Bei selbsterklärenden Elementen wurde darauf verzichtet, einen Beschrieb anzufügen.

#### A Titel

##### A1 Inhalt und Freigabe

Die Dokumente *Titel*, *Inhalt und Freigabe* dokumentieren im Überblick den Inhalt ihres Handbuches und werden nach der Fertigstellung des Handbuches entsprechend angepasst.

Wichtig: Alle ihre Blätter sind mit dem eigenen Schullogo aufzubereiten.

##### A2 Abkürzungen

Ein Verzeichnis mit allen relevanten Abkürzungen wird aufgrund der eigenen Bedürfnisse erstellt.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 2

#### B Schulportrait (Wahlmodul)

Das Angebot einer Musikschule mit einem vielfältigen Fächerkatalog ermöglicht eine breite und ganzheitliche Musikausbildung. Es beinhaltet Musik und Bewegung als Einstieg in die Welt der Musik, ein umfassendes Fächerangebot mit Gesang, Streich-, Tasten-, Blas-, Zupf- und Schlaginstrumenten, Instrumental- und Vokalensembles bzw. Orchester und Chöre sowie Ergänzungsfächer wie Musiklehre, Gehörbildung, Improvisation und andere mehr. Zuzüglich zum allgemeinen Fächerkatalog werden den Lernenden Auftrittsmöglichkeiten aller Art ermöglicht.

*Was ist ein Schulportrait im **quarte** Handbuch?*

Ein Schulportrait ist eine knappe Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale Ihrer Musikschule mit nachfolgenden Inhalten:

---

<sup>2</sup> Quarte open Label – das Qualitätsmanagementsystem für Musikschulen, Teil III: das Musterhandbuch, VMS 2015

Unsere Vision  
Unsere zentralen Anliegen  
Unser Bildungsangebot

Unser Team  
Unsere Organisation: Rechtsform  
Unsere Partner:innen

Diese Liste ist nicht abschliessend und kann nach Ihren Bedürfnissen ausgestaltet und angepasst werden. Gestalten Sie Ihre Seiten nach Ihren Vorgaben und ergänzen Sie das Porträt mit Ihrem Team nach obigen Anregungen.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label Seite 7

## **B1 Dokumentation Bildungsangebot**

An dieser Stelle beschreiben Sie ausführlich das Bildungsangebot Ihrer Musikschule und die Anspruchsgruppen.

## **B2 Leitbild (Ergänzungsmodul)**

*Was ist ein Leitbild?*

Das Leitbild formuliert die Vision der Musikschule und die angestrebte Organisationskultur und bildet den Rahmen für Strategien, Ziele und operatives Handeln. Es schafft Orientierung und Motivation für die Umsetzung der Ziele.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label Seite 9

## **C Managementsystem (Wahlmodul)**

### **C0 Managementsystem**

Das Managementsystem bildet die Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Vision bis zum Jahreszielplan ab.

### **C1 Prozessarchitektur (Kernmodul)**

Die Prozessarchitektur gibt einen Überblick über die erarbeiteten Module. Die Kernmodule sind bereits darin enthalten. Passen Sie es aufgrund der gewählten Module an.

## **D Organisation/Organigramm**

Das Organigramm ist eine übersichtliche grafische Darstellung der Struktur einer Musikschule, welche die organisatorischen Einheiten sowie deren Aufgabenverteilung und Kommunikationsbeziehungen offenlegen.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label Seite 12

### **D1 Struktur, Grundlagen, Gesetze etc.**

Hier werden sämtliche Gesetze, Verordnungen etc., welche für die eigene Musikschule von Relevanz sind, abgebildet.

## 1.1 Strategieentwicklung

Der Prozess *Strategieentwicklung* definiert die Art und Weise, wie die strategische Planung im Jahresverlauf der Musikschule definiert, geplant, durchgeführt und überprüft wird. Dazu dienen die im Folgenden erwähnten Dokumente:

### 1.1a Statuten oder Gemeindeverordnung, Musikschulreglemente

### 1.1b Schulordnung

### 1.1c Leistungsauftrag (Ergänzungsmodul)

*Was ist ein Leistungsauftrag?*

Der Leistungsauftrag hält den von den zuständigen Behörden erteilten Auftrag an die Musikschule fest. Er gibt die strategische Ausrichtung vor, formuliert die Vorgaben für Wirkungen und Leistungen und definiert den finanziellen Rahmen.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label Seite 19

### 1.1d Funktionendiagramm (Ergänzungsmodul)

Die einzelnen Aufgaben werden den Personen/Gruppen mit den entsprechenden Kompetenzen zugeordnet.

### 1.1e-h Funktionsbeschriebe (Ergänzungs- / Wahlmodule)

Ein Funktionsbeschreibung ist ein Instrument der Personalführung, das Auskunft gibt für eine spezifische Funktion über den Auftrag, die Haupttätigkeiten, die Anforderungen, Kompetenzen und deren Verantwortung (=AVK) sowie die Einreihung einer Funktion. Diese werden entweder als ausgeschriebene Dokumente (auch Stellenbeschreibung o. Pflichtenheft genannt) dokumentiert und im **Funktionendiagramm** grafisch dargestellt.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 34

## 1.2 Führung / Evaluation

Der Prozess Führung/Evaluation beschreibt wie die Musikschule den Ablauf des Musikschuljahres organisiert, plant, durchführt und abschliessend auch reflektiert. Wichtige Hilfsmittel dafür sind:

### 1.2a Das Jahresprogramm der Musikschule

Das Jahresprogramm hält alle Aktivitäten der Musikschule für das Schuljahr fest.

### 1.2b Der Jahreszielplan der Musikschule (Wahlmodul)

Der Jahreszielplan dient als Richtschnur und Werkzeug für die musikalische und strategische Leitung der Musikschule. Die gestellten Ziele und Verbesserungen werden in eine Tabelle mit Zuständigkeiten und Terminen aufgelistet und quartalsweise auf Ihre Erfüllung überprüft.

### 1.2c Evaluationskonzept (Wahlmodul)

Die Musikschule beschreibt, wann, wie, welche Anspruchsgruppen (Eltern, Schüler:innen, Lehrpersonen, Behörden etc.) befragt werden.

### **1.2d Internes Audit (Ergänzungsmodul)**

Ein internes Audit dient zur Überprüfung und Messung des Managementsystems. Im Gegensatz zum externen Audit werden Interne Audits durch eigene Mitarbeitende durchgeführt. Eine weitere Möglichkeit ist auch der Austausch mit anderen Musikschulleitenden, deren Schulen auch ein Qualitätsmanagementsystem führen. Es empfiehlt sich, wenn interne Audit im Dreijahres-Rhythmus geplant und in die Jahreszielplanung aufgenommen werden. Dabei ist zu achten, dass die Termine nach Möglichkeit nicht in intensive Phasen gelegt werden. Es müssen nicht alle Prozesse jedes Jahr auditiert werden. Interne Audits dienen dem Auffinden von Verbesserungspotential und der Optimierung des Systems.

### **1.2e Das Jahresreporting oder die Jahresreflexion (Ergänzungsmodul)**

Die Berichterstattung und die Reflexion zum Schuljahr und den Aktivitäten der Musikschule können in der Form des Jahresberichtes verfasst sein.

### **1.2f Management-Review (Ergänzungsmodul)**

Die Managementreview, oder auch Managementbewertung genannt, beinhaltet u.a. folgende Informationen:

- Ergebnisse aus Audits (intern und extern)
- Rückmeldungen von Kunden
- Rückmeldungen von Mitarbeitenden
- Kennzahlen / Messungen?
- Ergebnisse von Korrekturmassnahmen
- Empfehlungen und Ideen für Verbesserungen

Sie wird einmal jährlich erstellt und dient zur Strategieüberprüfung und -erarbeitung für die kommende Planungsperiode.

Je nach Grösse und Komplexität der Musikschule kann dieser Bericht in Tabellenform oder in Berichtsform (vielfach auch mit dem Ampelsystem) erstellt werden.

### **1.2g Kommunikationskonzept (Ergänzungsmodul)**

Unter dieser Rubrik werden interne und externe Kommunikationswege mit den verschiedenen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Schüler:innen, Eltern, Behörden und weitere aufgezeigt, definiert und abgebildet.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 42

## **1.3 Personalentwicklung**

Der Prozess Personalentwicklung beschreibt von der Ausschreibung einer Stelle bis zum Austritt eines Mitarbeitenden sämtliche wichtigen Abläufe. Diese werden mit nachfolgenden Dokumenten unterstützt:

### **1.3a Richtlinien zum Anstellungsverfahren (Ergänzungsmodul)**

### **1.3b Checkliste Vorstellungsgespräch (Wahlmodul)**

### **1.3c Arbeitsvertrag**

### **1.3d Fragen Einführungsgespräch (Wahlmodul)**

### **1.3e MAG / Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) Instrumentallehrperson (Ergänzungsmodul)**

### **1.3f Weiterbildungskonzept (Ergänzungsmodul)**

### 1.3g Flussdiagramm Weiterbildung (Wahlmodul)

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 68

## 1.4 Kommunikation (Wahlmodul)

Der Prozess Kommunikation beschreibt, wie, wann, welche Informationen an wen gelangen.

### 1.4a Sitzungen, Meetings interne Kommunikation (Wahlmodul)

### 1.4b Kommunikationskonzept (Krisen etc.) (Wahlmodul)

### 1.4c Datenschutz (Wahlmodul)

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 81

## 2.1 Unterrichtsorganisation

Hier wird beschrieben, wie das An-/Abmeldewesen an der eigenen Musikschule organisiert ist. Der Prozess beinhaltet ausserdem die Zuteilung der Schüler:innen und deren Information.

Mögliche Hilfsmittel sind:

### 2.1a Anmeldung

### 2.1b Abmeldung

### 2.1c Mutationsdokumente (Ergänzungsmodul)

### 2.1d Wunschpensum (Wahlmodul)

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 85

## 2.2 Musikunterricht

Im Prozess „Musikunterricht“ stellt **quarte** Open Label dar, welches die Themen sind, die das Musiklernen beeinflussen. Die Gewichtung und Ausgestaltung der einzelnen Punkte definieren die Musikschulen und die Lehrpersonen individuell. Die ständige Weiterentwicklung und Verbesserung von Methoden und didaktischen Unterstützungen stellen unter anderem einen wichtigen Reiz pädagogischer Arbeit dar.

### 2.2a Unterrichtsreflexion

Folgende Gedanken können Ihre Arbeit inspirieren und ermuntern, die Philosophie ihrer Schule mit ihrem Team zu reflektieren, in eigene Worte zu fassen und in ihrem Handbuch abzubilden. Sie können die Rubriken oder Teile daraus auch als Struktur für Ihr Dokument verwenden:

- **Musikschulen sind Bildungsinstitutionen.** Es geht ums Lernen. Lehrperson, Schüler:in, Eltern sind die Mitgestaltenden bei diesem Tun. Im weiteren Kreis auch Kommissionen und Behörden: Sie ermöglichen den äusseren Rahmen.
- **Beim Lernen geht es um Ziele.** Der Musikunterricht ist auf individuell abgestimmte Lernziele ausgerichtet. Sie zu formulieren und im Dialog zu konkretisieren, auch einzufordern, vor allem aber sie erreichbar zu machen sind Herausforderungen für alle Beteiligten.
- **Ziele haben immer mit Erwartungen zu tun.** Im Gegensatz zur öffentlichen Schule hat die Musikschule den Vorteil, diese auf die Einzelperson abstimmen zu können.

Trotzdem gibt es Formen der Etappierung, Wege des Aufstiegs auf der Leiter des musikalischen Kompetenzerwerbs. Eine mögliche Ausgestaltung findet sich zum Beispiel in den Literaturlisten zu Stufentests oder Wettbewerben.

- **Sichtbarmachen von Fortschritten** und Fokussieren auf nächste wichtige Schritte bedingen zeitgemässe Gefässe der Präsentation und der Kommunikation. Hier ist die Musikschule in einem sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Umfeld gefordert. Die heutige Musikpädagogik und -didaktik stellt uns aber immer mehr Gefässe zur Verfügung, die diese Aufgaben auch einfacher machen.
- Sehr hilfreich ist eine **förderliche Lernumgebung**. Das heisst: Eine Musikschule, die als Musikschule ein Gesicht hat, deren Räume freundlich und zweckgebunden sind, deren soziale und musikalische Kultur anregend ist. Ein Elternhaus, das dem Musizieren Raum gibt – im direkten und übertragenen Sinn. Ein Unterricht, der bestätigend und ermunternd ist.
- **Klare Strukturen** helfen allen Lernenden sich zu orientieren. Ein Entscheid über zu verwendende Methoden und didaktische Hilfsmittel soll mit Bedacht gefällt werden und dann auch zu einem Bestandteil des alltäglichen Lernens werden.
- Eine der grössten Herausforderungen ist das Thema **Üben**. Echte Hilfestellungen und eine gute und kontinuierliche Kommunikation durch die Lehrperson ermöglichen hier ein Verinnerlichen wichtiger Formen und Haltungen.<sup>3</sup>

### Interaktionsfelder im Unterricht

Die nachfolgende Tabelle beschreibt die verschiedenen Interaktionsfelder im Unterricht. Für **quarte** open Label sind aus zwei dieser Interaktionsfelder jeweils zwei Elemente auszuwählen und umzusetzen.

Interaktion	Durch wen?	Werkzeug
I	Schüler:in allein	Lerntagebuch Aufgabenheft Audioaufnahmen Umsetzung Lerntechnik & Üben Videoaufnahmen Portfolio ....
II	Schüler:in – Schüler:in	Gemeinsames Üben Feedback Schülerinnen und Schüler ....
III	Lehrperson – Schüler:in	Stufentest (intern/extern) /Checks Feedback von Konzerten Wettbewerbe Begabungsförderung ....
IV	Lehrperson allein	Umsetzung Berufsleitbild VMS Unterrichtsplanung/Journal

<sup>3</sup> Quelle Hilbert Meyer, Angaben zur Person und woher zitiert/referenziert?

		Portfolio Lehrperson Reflexion ....
V	Lehrperson – Lehrperson	Hospitation Intervision / Austausch Kollegiales Feedback ....
VI	Schulleitung – Lehrperson	Feedbacks von Konzerten, Unterrichtsbesuche etc. Supervision? Weiterbildung Mitarbeitendengespräch ....

### 2.2b Lernzielformular (Wahlmodul)

Mit einem Lernzielformular, werden einzelnen Lernziele des Lernenden vereinbart und Ende des Semesters/Schuljahres überprüft und neue Ziele gesteckt.

### 2.2c Tests/Prüfungen (Wahlmodul)

Hier dienen als Hilfsmittel vorhandene Tests und Prüfungen. In vielen Kantonen gibt es bereits kantonale Stufentestangebote.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 92

## 2.3 Talentförderung (Wahlmodul)

Der Prozess Talentförderung beschreibt die Vorgehensweise für Förderungsgesuche.

### 2.3a Förderungskonzept (Wahlmodul)

### 2.3b Anmeldeformular (Wahlmodul)

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 100

## 2.4 Konzerte /Veranstaltungen (Ergänzungsmodul)

Der Prozess Konzerte dokumentiert, wie Veranstaltungen geplant, organisiert und durchgeführt und ausgewertet werden sowie wie mit externen Auftritts- / Konzertanfragen verfahren wird.

### 2.4a Checkliste Konzerte (Ergänzungsmodul)

### 2.4b Konzertfeedback (Ergänzungsmodul)

Beispielblatt: siehe VM- Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 107

## **2.5 PR Marketing (Ergänzungsmodul)**

Der Prozess PR Marketing dokumentiert, wie die Positionierung und Selbstdarstellung (Öffentlichkeitsarbeit) der Musikschule in den Medien geplant, organisiert, durchgeführt und ausgewertet werden.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 111

## **3.1 Infrastruktur**

Je nach Grösse der Musikschule gestaltet sich der Prozess für die Infrastruktur einfacher oder umfangreicher. Grundsätzlich muss beschrieben sein, auf welche Weise die Infrastruktur (Instrumentarium, IT, Büromöbel etc.) angeschafft, gewartet und ersetzt wird. Eine Wartungs-/ Anschaffungs- und insbesondere und Investitionsplanung kann dazu helfen.

### **3.1a Anschaffungsplan (Budgeteingabe) (Ergänzungsmodul)**

#### **3.1b Inventar**

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 113

## **3.2 Finanz- und Rechnungswesen**

### **3.2a Finanzprozess und Controlling**

Für Musikschulen, welche keine eigene Buchhaltung führen, kann das Finanz- und Rechnungswesen auch mit dem Formular FuRlight (siehe Musterhandbuch) abgebildet werden.

Wird ein eigenes Finanz- und Rechnungswesen geführt, sind die Abläufe entsprechend zu beschreiben.

### **3.2b Fondswesen-, Schulgeldermässigung (Ergänzungsmodul)**

Hier werden die vorhandenen Abläufe bei Schulgeldermässigung oder Fonds entsprechend abgebildet.

Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label ab Seite 117

## 5 Vorgehen

Nachfolgend wird die konkrete Umsetzung für **quarte** Open Label in drei Phasen beschrieben. Sie erhalten damit wertvolle Informationen wie sich der Projektablauf am besten gestaltet.

### 5.1 Vorbereitung

Die Einführung von **quarte** Open Label beginnt mit dem Beschluss der Trägerschaft der Musikschule. Danach empfiehlt sich eine Grobplanung der Arbeiten, die nach Möglichkeit innerhalb eines Jahres erfüllt sein sollten. Der Miteinbezug der Mitarbeitenden (Lehrpersonen, Sekretariat etc.) und eine transparente, regelmässige Kommunikation sind ab Beginn von zentraler Bedeutung.

In einem nächsten Schritt empfiehlt sich die Sammlung sämtlicher wesentlicher Unterlagen der Musikschule in gedruckter Form. Auf dieser Basis wird das musikschuleigene Handbuch **quarte** Open Label erstellt. Die Dokumente sind gemäss dem Inhaltverzeichnis des Musterhandbuches bzw. der Übersicht zu ordnen. Diese Arbeit ermöglicht einerseits die Überprüfung der Aktualität der Dokumente der eigenen Schule, andererseits kann die Notwendigkeit von vorhandenen Dokumenten (Hilfsmitteln) kritisch hinterfragt werden.

### 5.2 Einführung

Es sind nicht alle Prozesse, die in **quarte** Open Label ausgeführt sind, umzusetzen. Es wird zwischen Kern-, Ergänzungs- und Wahlmodulen unterschieden. Für das VMS **quarte** Open Label sind die Kernmodule und mindestens acht weitere Wahlmodule zu erfüllen. Es ist ratsam, die Wahlmodule vor Beginn auszuwählen, wobei allfällige kantonale Vorgaben zu berücksichtigen sind. Sämtliche Module wurden im Kapitel vier beschrieben und sind im Musterhandbuch<sup>4</sup> mit konkreten Beispielen dokumentiert.

Die im Musterhandbuch abgebildeten Prozesse dokumentieren die einzelnen Arbeitsabläufe (Prozesse) einer beliebigen Musikschule und sind als Anregungen gedacht. Die Prozessinhalte sind auf die eigene Musikschule anzupassen und im eigenen Handbuch abzulegen.

Sämtliche in der Musikschule verwendeten Hilfsmittel wie Reglemente, Formulare, Funktionsbeschreibungen/Stellenbeschreibungen, Checklisten etc. fliessen entsprechend dem Inhaltsverzeichnis und den Prozessen ins Handbuch. Die in die einzelnen Prozesse involvierten Personen sind bei der Erarbeitung der Handbuchunterlagen miteinzubeziehen. Damit ist sichergestellt, dass diese Abläufe nachhaltig in der ganzen Musikschule gelebt werden. Weitere Informationen für die Erarbeitung der Prozesse folgen im Kapitel 6.

### 5.3 Labelerlangung

Die Musikschule stellt das Handbuch nach den eigenen Bedürfnissen fertig. Der VMS zertifiziert interessierte Musikschulen wie im Reglement beschrieben.

---

<sup>4</sup> **quarte** Open Label – das Qualitätsmanagementsystem für Musikschulen, das Musterhandbuch, VMS 2015

Zusammenfassend und zur Unterstützung der Umsetzung sind in der nachfolgenden Tabelle die einzelnen Arbeitsschritte und Zuständigkeiten dargestellt.

#### 5.4 Ablauf

<b>VORBEREITUNG</b>		
Arbeitsschritt	Zuständig	Hilfsmittel
Beschluss	Strategische Behörde	Unterlagen VMS
Grobplanung	SL + strategische Behörde	Wegleitung
Festlegen Arbeitsgruppe	SL + strategische Behörde	
Information der Mitarbeitenden	SL + strategische Behörde	
Analyse des Ist-Zustands	SL	Quarte Open Label Musterhandbuchinhaltsverzeichnis
Vorhandene Dokumente prüfen	Entsprechende Dokumentennutzer:innen	
<b>EINFÜHRUNG</b>		
<b>Bei der Erarbeitung der einzelnen Prozesse müssen die entsprechenden Anspruchsgruppen einbezogen werden</b>		
Arbeitsschritt	Zuständig	Hilfsmittel
Festlegen der Wahlmodule	SL + strategische Behörde	Kantonale Vorgaben
Benötigte Dokumente überarbeiten	SL + Schulverwaltung Projektgruppe / -team?	Vorhandene Dokumente
Erstellung der Prozessbeschreibungen	SL und zuständige Projektgruppe / -team?	Quarte Open Label Musterhandbuch
Handbucherstellung	SL + Schulverwaltung	Quarte Open Label Musterhandbuch
Dokumentenlenkung	SL + Schulverwaltung	Wegleitung
Interne Audits*	Verantwortliche Person (zu bestimmen)	Auditplan, Auditraster
Management-Review*	SL	Management-Reviewraster
<b>ETAPPEN ZUR LABELERLANGUNG quarte Open Label</b>		
Arbeitsschritt	Zuständig	Hilfsmittel
Anmeldung Audit Einreichung Handbuch	VMS	
Auditdurchführung	VMS	Auditprogramm Berichtsvorlage
Labelerlangung open Label	VMS	Zertifikatsvorlage

\*Wahlmodul

Quelle: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Karl W. Wagner, Roman Käfer, Hanser Verlag 2013

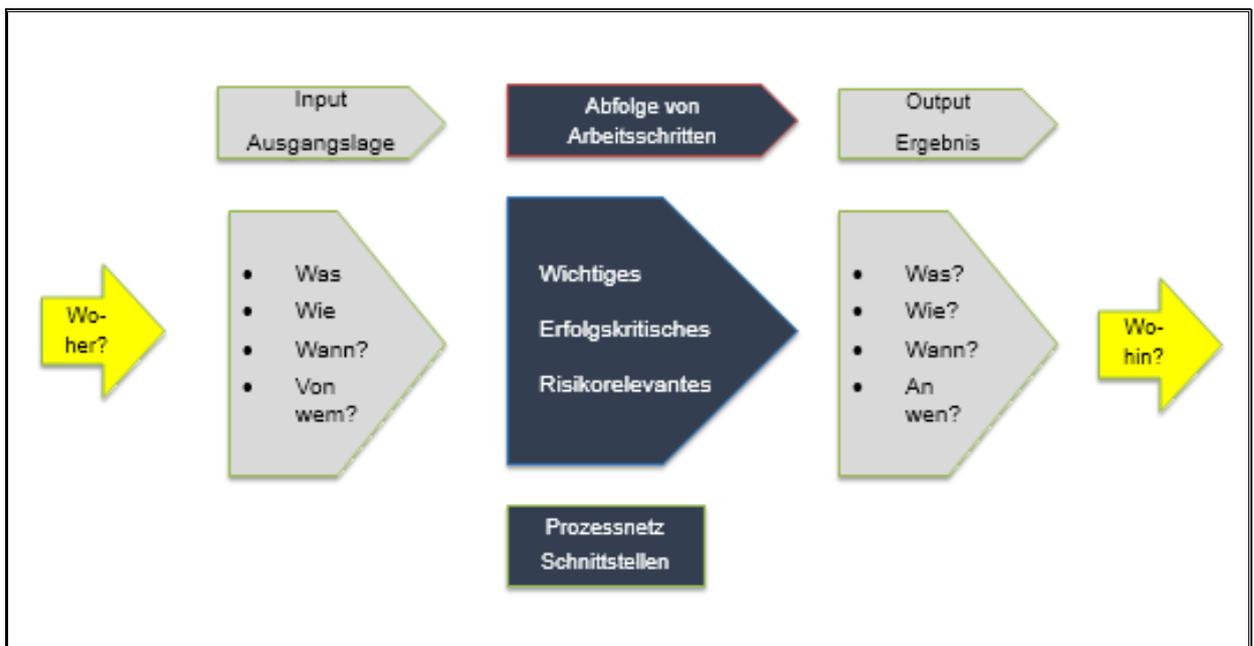
## 6 Erarbeitung des Handbuches

Dieses Kapitel stellt die wichtigsten Elemente des zu erarbeitenden Handbuches vor.

### 6.1 Prozess

Unter einem Prozess wird eine logische Folge von Schritten verstanden, die zur Zielerreichung notwendig sind.

### 6.2 Prozessmerkmale



Beispielblatt: siehe VMS-Musterhandbuch **quarte** Open Label Seite 12+13

### 6.3 Hilfsmittel

Unter Hilfsmitteln sind sämtliche Dokumente, Checklisten, Instrumente etc. zu verstehen, welche für einen Prozess benötigt werden, damit dieser effizient und zweckmässig ausgeführt werden kann. Sie werden im jeweiligen Prozessschritt aufgelistet und erscheinen auch im Inhaltsverzeichnis. (siehe Prozessstruktur-Muster, 2. Blatt)

### 6.4 Dokumentenlenkung

Es ist hilfreich die einzelnen Dokumente (Hilfsmittel) für das Handbuch sinnvoll zu kennzeichnen. So wird gewährleistet, dass alle Beteiligten mit den aktuellen Dokumenten arbeiten. Auch im Hinblick auf eine Zertifizierung empfiehlt es sich, die einzelnen Dokumente von Beginn an zu kennzeichnen. Ein mögliches Beispiel ist nachfolgend abgebildet.

## 6.5 Dokumentenübersicht

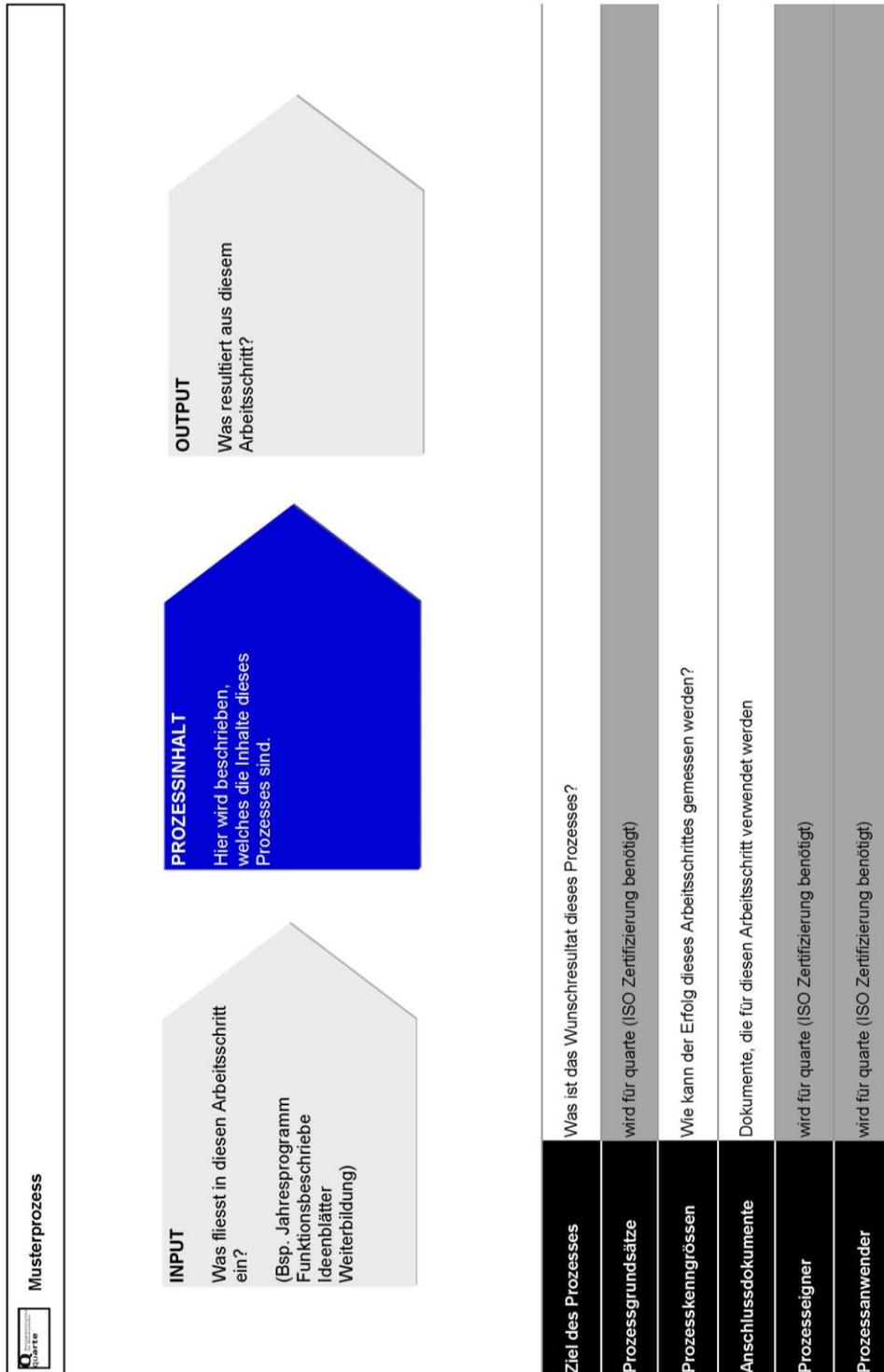
Eine Inhaltstabelle, auf welcher alle Dokumente erfasst sind, kann ebenfalls hilfreich sein, um immer mit den aktuellsten Unterlagen zu arbeiten.

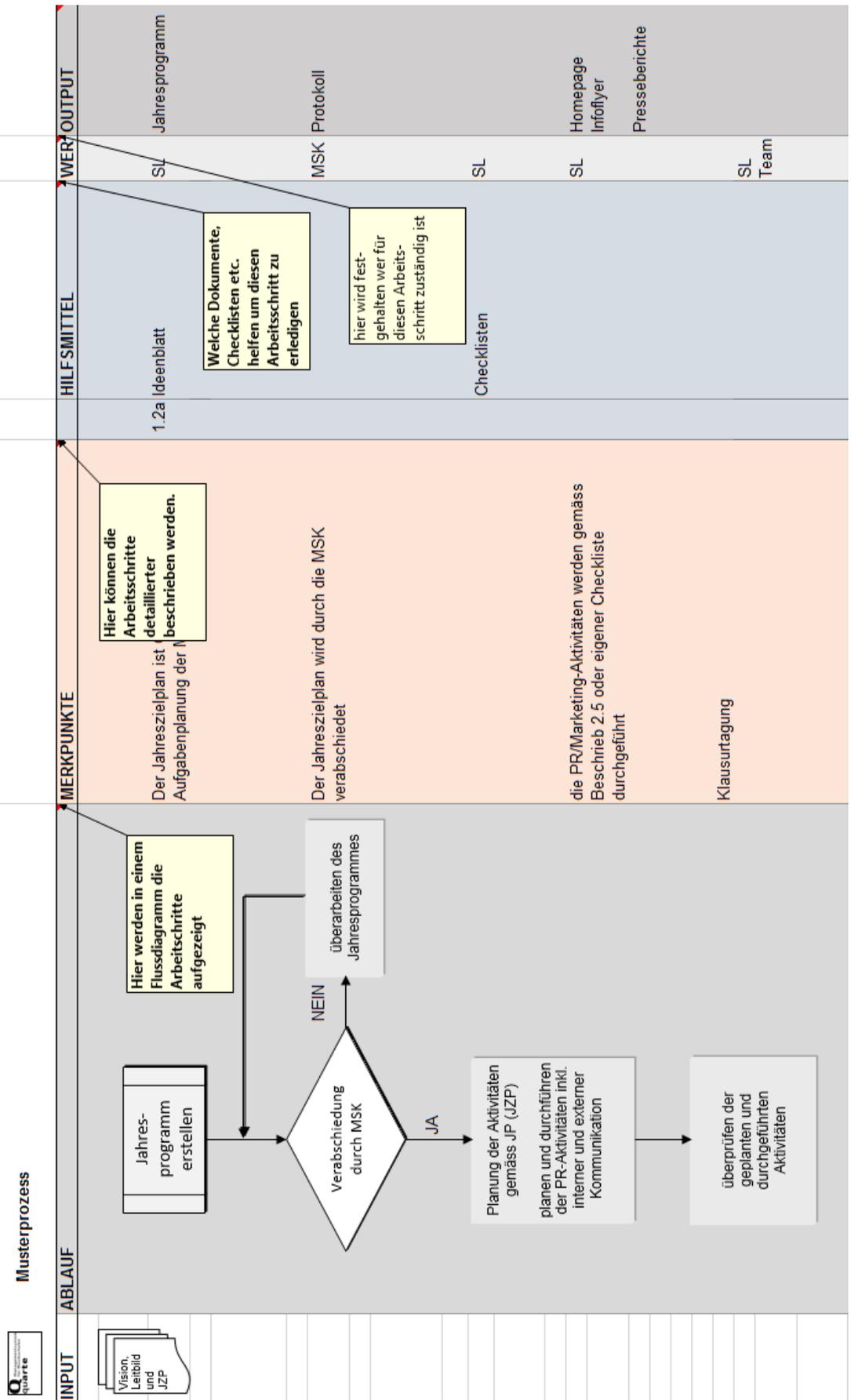
Mit diesen wichtigen Bausteinen können die für die Erarbeitung des Handbuches benötigten Prozesse und Hilfsmittel aufgebaut werden. Nachfolgend ist eine Vorlage für die Prozesserarbeitung mit den entsprechenden Fragestellungen abgebildet.

Weiter können Sie sich im Musterhandbuch einen Eindruck verschaffen, wie das Handbuch einer fiktiven Musikschule aussehen könnte.

## 6.6 Prozessstruktur bei Quarte Open Label

Das nachfolgende Beispiel eines Prozesses kann auch anders dargestellt werden.





## 7 Abschliessende Arbeiten und Prüfung

### 7.1 Abschliessende Arbeiten

Sämtliche erarbeiteten Module sind in die richtige Reihenfolge zu bringen. Achten Sie bei der Kapitelnummerierung darauf, dass die noch nicht erarbeiteten Bereiche freigelassen werden. Diese können problemlos zu einem späteren Zeitpunkt integriert werden.

Sämtliche Dokumente sind mit einer einheitlichen Kopf- und Fusszeile (siehe Kapitel 7.4) zu versehen und im Handbuch zu gliedern.

Es empfiehlt sich, ein elektronisches Ablagesystem auf dem Schulserver oder dem internen Bereich der Musikschul-Website oder auf einer Cloud aufzubauen. So haben alle Beteiligten immer die aktuellsten Dokumente zur Verfügung.

## 8 Die Kosten

Sämtliche Unterlagen stehen den Mitgliedsschulen des VMS unentgeltlich zur Verfügung. Das Musterhandbuch wird nach Anmeldung vor dem Kick-off als PDF von der VMS-Geschäftsstelle gestellt.

Die Kosten für die Zertifizierung sind im Factsheet aufgeführt.

## 9 Ausblick

Quarte Open Label kann schrittweise bis zur **ISO-Zertifizierung nach 9001:2015** mit weiteren Modulen erweitert werden.

## 10 Dokumente

Folgende Dokumente stehen für die Umsetzung weiter zur Verfügung:

- Reglement **quarte** Open Label
- Handbuchmuster (PDF)
- Vorlagen (Excel und Word)

## Dank

Eine erweiterte Arbeitsgruppe des VMS hat sich in den Jahren 2015/2016 mit dem Konzept, dem Aufbau und den Modulen des **quarte** Open Label vertieft auseinandergesetzt, bevor Pilotschulen sich in der Praxis damit beschäftigten. Unser grosser Dank geht an folgende Personen, die die umfassende Arbeit zur Weiterentwicklung von **quarte** zum modularen Aufbau im open Label leisteten:

Sylvain Jaccard	Conservatoire de musique neuchâtelois,
Thomas Saxer	Musikschule Worblental Kiesental
Rainer Walker	Oberaargauische Musikschule Langenthal
Christine Bouvard Marty	Präsidentin VMS
Felix Bamert	Vorstand VMS
Letizia Walser	Vorstand VMS
Margot Müller	Geschäftsführerin VMS

Beratend:	Felix Müller, SQS
	Liliane Gabriel, SQS

Pilotschulen:	Musikschule Imboden
	Musikschule Huttwil
	Musikschule Michelsamt
	Musikschule Steinen/Lauerz
	Musikschule Zürcher Unterland

## Auskunft und Begleitung:

Verband Musikschulen Schweiz  
Margot Müller Dürst  
Geschäftsführerin VMS  
Dufourstrasse 11  
4052 Basel  
[margot.mueller@musikschule.ch](mailto:margot.mueller@musikschule.ch)  
Tel: 061 260 20 70  
[www.verband-musikschulen.ch](http://www.verband-musikschulen.ch)