



Wie die gibb noch besser werden will

Text von Daniel Osterwalder

Foto von Hanspeter Tanner

Alle Wege führen nach Rom, sagte Alanus ab Insulis vor bald 900 Jahren. Viele Wege sind es, die zur Qualitätsentwicklung einer Bildungsinstitution führen. Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist eine von möglichen Management-Modellen oder -Systemen. Interessant ist es aus zwei Gründen:

1. Das EFQM-Modell enthält in seiner Philosophie den «Deming-Kreis» des Total Quality Management, wonach jedes Vorgehen auf einem Plan basiere und somit systematisch ist (plan). Auch seine Umsetzung wird systematisch und gezielt angegangen (do), und spezifische Verfahren dienen dazu, die Umsetzung zu messen und zu evaluieren (check). Schliesslich werden von diesen Messungen Massnahmen abgeleitet, die der Verbesserung des Vorgehens dienen (act). Weiter unten sehen wir, weshalb dieser letzte Schritt von grosser Bedeutung ist.
2. Das EFQM-Modell deckt alle Aspekte einer Organisation ab, sei es die Führung und Leitung, die Strategieentwicklung oder die Abläufe, auf deren Basis eine Organisation ihre Produkte und Dienstleistungen herstellt. EFQM bildet einen

roten Faden, der es erleichtert, eine so komplexe Organisation wie eine Schule zu führen. Dieser Punkt darf nicht unterschätzt werden. Im Rahmen meiner Beratertätigkeit bei anderen Bildungsinstitutionen (beispielsweise einzelnen Pädagogischen Hochschulen) machte ich die Erfahrung, dass das Wesen der Evaluation oder Bewertung zwar begriffen wird, dass aber diese Evaluationen relativ wenig nützen, wenn der Orientierungspunkt fehlt. Bevor wir an der gibb das erste Selfassessment in Angriff nahmen, absolvierten alle Schulleitungsmitglieder (der Direktor, die Vorsteher der sechs Abteilungen, der Leiter

der Verwaltung) und pro Abteilung je ein gewählter Assessor eine dreitägige Ausbildung. Damit konnten insbesondere die Assessoren Grundlagen für die Selbstbewertung erarbeiten.

SELBSTBEWERTUNG (SELFFASSESSMENT)

Neben dem Aufbau eines Qualitätsmanagements dient das EFQM-Modell auch zu dessen Selbstbewertung. Die EFQM schlägt hierzu verschiedene Methoden vor. Wir entschieden uns, mit Hilfe eines Interviewleitfadens verschiedene Mitarbeitende zu den neun Kriterien und den 32 Teilkriterien zu befragen. Zudem wollten wir das erste Selfassessment für die Sensi-

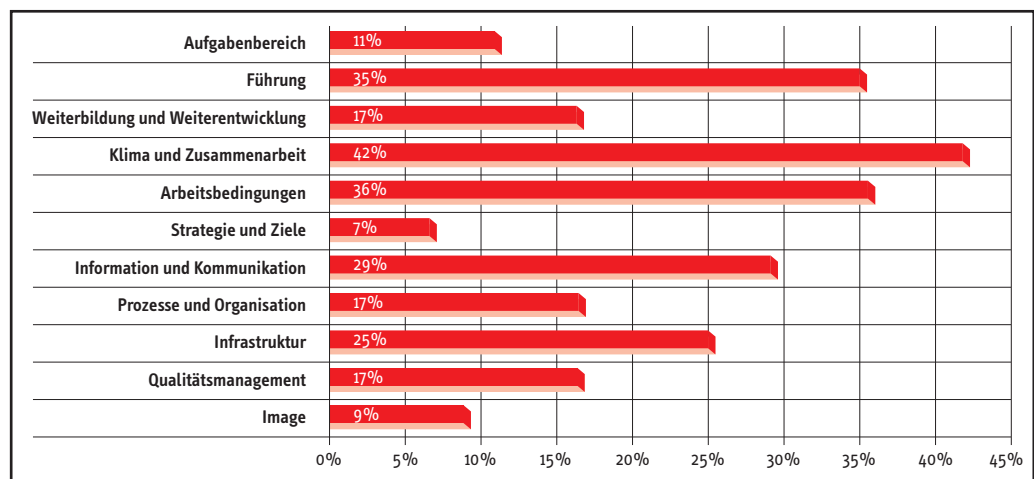
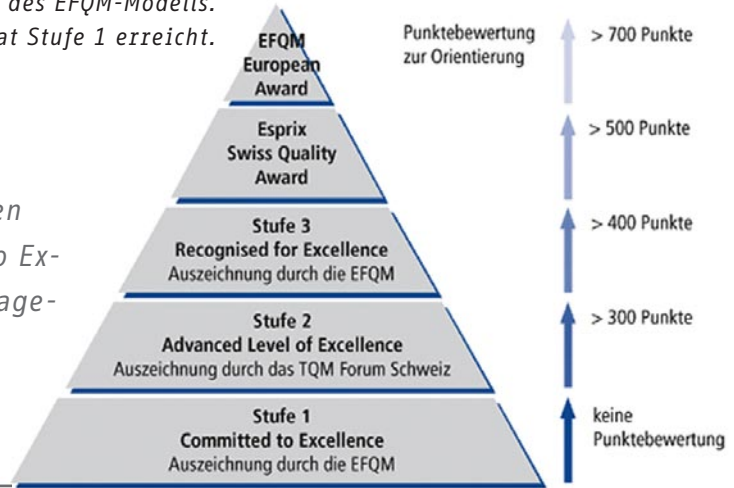


Abbildung 3
Gewichtung der Veränderungen
(Mehrfachnennungen waren möglich).

Abbildung 4.
Die fünf Stufen des EFQM-Modells.
Die gibb hat Stufe 1 erreicht.



Am 1. Februar 2008 erhielt die Berner gibb als eine der ersten Bildungsinstitutionen in der Schweiz das Label «Committed to Excellence» gemäss EFQM (European Foundation for Quality Management). Drei Projekte konnten in die Praxis umgesetzt werden.

bilisierung der Mitarbeitenden für die Entwicklung in Richtung Excellence nutzen. Wir luden für die Selbstbewertung auch 42

Qualitätsentwicklung gelingt nur dann, wenn zurückhaltend evaluiert wird und konkrete Massnahmen der Evaluation folgen.

Mitarbeitende ein, die im weitesten Sinne Führungsverantwortung tragen. Die Vorbereitungsarbeiten für das Selfassessment gestalteten sich sehr umfangreich. Während die Assessoren unter meiner Leitung auf der Basis des EFQM-Modells

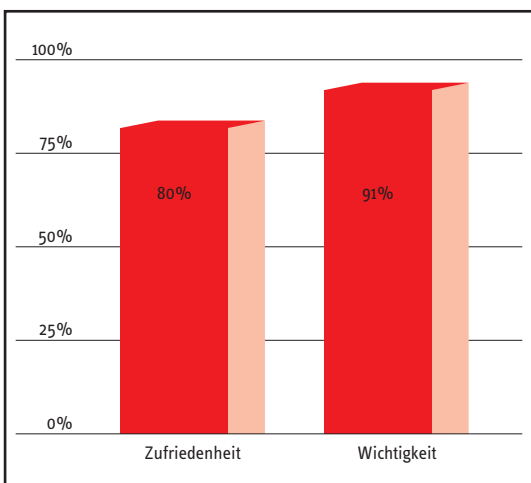


Abbildung 2
Zufriedenheit allgemein und Wichtigkeit der Frage.

einen für eine Schule verständlichen Interviewleitfaden erarbeiteten, entwickelten die Direktion und die «Kommission Information und Kommunikation» verschiedene Informationstexte. Sie dienten als Basis für Einführungsveranstaltungen zum Schwerpunkt «Excellence an der gibb» und wurden im Intranet veröffentlicht. Diese Vorbereitungsarbeiten sind wichtig; es gilt, mögliche Missverständnisse in Sachen Total Quality Management aus dem Weg zu räumen. Eine der wesentlichen Erkenntnisse nach dem ersten Selfassessment lautet: Wenn es nicht gelingt, für die Qualitätsentwicklung eine gemeinsame Sprache zu finden, wird es auch nicht gelingen, den Bemühungen um Qualität Leben einzuhauchen. Qualitätsentwicklung bleibt dann seltsam fremd neben anderen Schul- und Entwicklungsprojekten stehen. Während des Selfassessments ist für jedes der 32 Teilkriterien eine Methode zur Umsetzung zu wählen und zu bestimmen, wie mögliche Verbesserungen initiiert und das Erreichen der gesteckten Ziele evaluiert werden sollen. Nehmen wir hierzu ein konkretes Beispiel aus dem Kriterium «Mitarbeiter». Wir alle wissen, dass eine gute Organisation über ein gutes Personalmanagement verfügt. Dazu gehören Festlegungen, wie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation eingeführt werden. Wir fragten unsere Interviewpartner, wie neue Mitarbeiterinnen an der gibb eingeführt werden, und erhielten

Hinweise, dass die gibb ein Konzept zur Einführung neuer Mitarbeitender ausgearbeitet hat (Mentorkonzept), das auch konsequent umgesetzt wird. Wir erfuhren aber auch, dass die Wirkung dieser Einführung nicht gemessen wird. Eigentliche Verbesserungen sind in diesem Bereich deshalb nicht möglich.

Mit Hilfe der RADAR-Logik kann jedes Teilkriterium bewertet werden. Hinter dem Terminus stecken folgende Begriffe:

- Results: Für jedes Teilkriterium werden Resultate gemessen (Trends, erreichte Ziele, Vergleiche mit anderen Organisationen).
- Approach (Vorgehen): Bei jedem Teilkriterium ist der Arbeitsprozesses nachzuweisen; es ist zu dokumentieren, dass dieser Prozess fundiert und begründet ist.
- Deployment (Umsetzung): Jede Umsetzung soll plangemäss und systematisch erfolgen.
- Assessment (Bewertung) und Review (Überprüfung): Schliesslich wird ge-



Daniel Osterwalder ist Leiter Qualitätsentwicklung an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern (gibb); daniel.osterwalder@gibb.ch

prüft, ob und wie die Resultate gemessen werden und wie daraus Verbesserungen entstehen können.

Mit Hilfe der RADAR-Logik gingen wir mit den Interviewpartnerinnen jedes einzelne Teilkriterium durch, bewerteten diese, stimmten uns ab im Konsensmeeting und erhielten als Resultat eine Übersicht über die erreichte Punktzahl sowie einen Katalog von 220 Verbesserungsmöglichkeiten. Dieses Vorgehen ist der Kern der Selbstbewertung gemäss EFQM-Modell.

Gemeinsam mit den 42 Mitarbeitenden priorisierten wir anlässlich eines weiteren Workshops die Verbesserungsmöglichkeiten mit Hilfe einer Aufwand-Nutzen-Matrix. Wir einigten uns auf drei Verbesserungsprojekte, die sich innerhalb der nächsten neun Monate umsetzen liessen:

- Einbindung der Mitarbeitenden in die Entwicklung von Zielen, Plänen und Werten,
- Entwicklung einer einheitlichen Mitarbeitendenbefragung,
- Aufbau und Grundlagen entwickeln für eine Ideenbörse an der gibb.

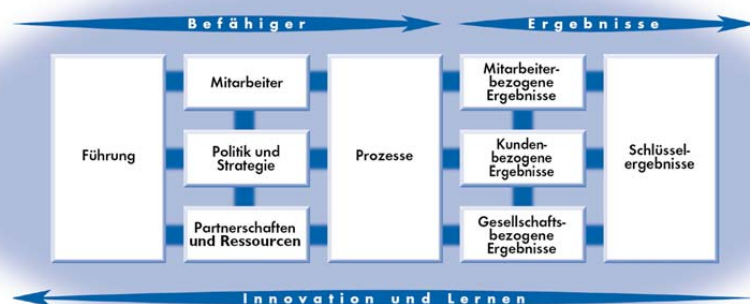
VERBESSERUNGSPROJEKT MITARBEITERBEFRAGUNG

Damit wir die Zufriedenheit der 630 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermitteln konnten, entwickelten wir eine breit angelegte Befragung. Sie erfasste folgende Bereiche:

- Aufgabenbereich
- Führung
- Weiterbildung und Weiterentwicklung
- Klima und Zusammenarbeit
- Arbeitsbedingungen
- Strategie und Ziele
- Information und Kommunikation
- Prozesse und Organisation
- Infrastruktur
- Qualitätsmanagement
- Image

Zu jedem Kriterium verlangten wir begründende Auskünfte. Die Mitarbeitenden konnten bei jeder Frage den Grad ihrer

DAS EFQM-MODELL

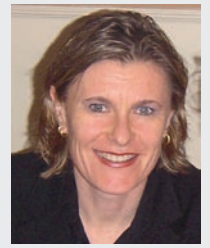


Auf der linken Seite in Richtung des Befähiger-Pfeils wird «entwickelt». Die Führung macht sich Gedanken darüber, wie sie die Organisation führt (z.B. mit Hilfe von Führungsgrundsätzen). Weiter überlegen die Führung und die Mitarbeitenden, wie sich die Organisation entwickeln soll (Politik&Strategie). Dabei bedenken sie, welche Partner einbezogen und welche Ressourcen genutzt werden können, um die Ziele zu erreichen. Selbstverständlich geht es auch darum, die Prozesse und Abläufe so intelligent wie möglich zu gestalten (Prozesse) und die Mitarbeitenden einzubeziehen. Auf der Seite der Ergebnisse setzt sich

die Organisation mit der Frage auseinander, wie sie messen und bewerten kann, ob sie ihre Ziele überhaupt erreicht. Diese Messungen und Bewertungen können sehr vielfältig sein. EFQM schreibt nicht vor, wie eine Organisation ihre Fortschritte misst. Ein Beispiel: Eines der zentralen Zufriedenheits-Faktoren an der gibb ist die Zufriedenheit der Lernenden mit dem Unterricht. Damit sie diese messen kann, führt die Schule seit 2007 zusätzlich zum 360°-Feedback eine einheitliche Befragung der Abschlussklassen durch. Die erhobenen Daten sollen Aufschluss darüber geben, wie der Unterricht verbessert werden könnte.

Zufriedenheit kund tun und die jeweilige Frage in ihrer Bedeutung gewichten. 25 Mitarbeitende analysierten die Antworten und reiheten diese nach ihrer Bedeutung und Dringlichkeit. Eine Darlegung der Resultate würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen; deshalb werden in diesem Beitrag nur der Grad der allgemeinen Zufriedenheit und eine Übersicht über die Gewichtung an Veränderungen präsentiert. (Abbildung 2 und 3 auf Seiten 32 und 33). Aufgrund der Gewichtung der von den Mitarbeitenden gewünschten Verbesserungen wird der Schulleitungskonferenz demnächst ein Report vorgelegt, der diese Vorschläge bündelt und zusammenfasst. Auf

dieser Grundlage können konkrete Verbesserungen definiert und ergriffen werden. Einleitend wurde darauf hingewiesen, dass dieser letzte Schritt im «Deming-Kreis» enorm wichtig ist; es der Schritt, der, basierend auf Evaluation und Bewertung, zu konkreten Verbesserungsmaßnahmen führt. Aus meiner Beratungspraxis weiss ich, dass in Schulen sehr oft und viel evaluiert und bewertet wird, dass aber eher selten entsprechende Massnahmen hin zu subtilen Verbesserungen identifiziert, geplant und umgesetzt werden. Nur so aber können wir den Kreis von plan-do-check-act sinnvoll und für Mitarbeiterinnen und Kunden sinnstiftend schliessen.



EFQM: UMFASSENDE QUALITÄTSANSATZ FÜR DIE BERUFSBILDUNG

Im Rahmen des europäischen Projekts SAETO wurden Instrumente entwickelt, die Berufsbildungsinstitutionen in der Einführung und Umsetzung des TQM-Gedankens unterstützen.

VERBESSERUNGSPROJEKT IDEENBÖRSE

Anlässlich des Selfassessments am gibb wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass es für die Mitarbeitenden nicht klar ist, wie ihre Ideen überhaupt zum Tragen kommen können. Im Team entwickelten wir eine Rahmenvereinbarung für den Aufbau einer Ideenbörse. Darin regelten wir etwa das Wahlverfahren für die Einsetzung einer Ideenkommission und legten fest, dass die Kommission unabhängig von Schulleitung und Konvent (Lehrervertretung) sein soll. Ein Kriterienkatalog hilft der Kommission, die Ideen transparent und nachvollziehbar zu bewerten und zu priorisieren. Zwischen Ideen und Projekten wird unterschieden. Wird eine Idee gut geheissen, sollen die Ideengeber eine Projektskizze einreichen, damit die Idee auch systematisch umgesetzt werden kann. Gerade weil wir eine sehr grosse Schule sind (mehr als 6000 Lernende), müssen wir alles daran setzen, guten Ideen zum Durchbruch zu verhelfen.

AUSBLICK

Die Erreichung der Stufe 1 nach EFQM war ebenso aufwändig wie lehrreich. In Zukunft werden wir die Selbstbewertungen mit sehr viel mehr Routine durchführen können. So werden die Mitarbeitenden der gibb die Projekte im Rahmen des Total Quality Management anders bewerten können. Wie der weitere Weg in Richtung Excellence aussieht, zeigt Abbildung 4 auf Seite 33. Wir sind stolz, die erste Stufe erreicht zu haben. Dabei haben wir Hinweise erhalten, wie wir Verbesserungen noch besser auf den Punkt bringen können.

f. Le 1^{er} février 2008, l'école professionnelle artisanale et industrielle de Berne a reçu le label «Committed to Excellence» attribué sur la base de son modèle de gestion par la Fondation européenne pour le management par la qualité (European Foundation for Quality Management, EFQM). Trois projets ont pu être réalisés selon ce modèle. www.bch-folio.ch (0208_osterwalder_f)

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) hat sich auf Grund seines umfassenden Ansatzes als eines der führenden Qualitätsmodelle für den Bildungssektor etabliert. Der Einstieg auf den Weg zur Excellence ist für Bildungsinstitutionen aufgrund der Komplexität des EFQM-Ansatzes allerdings oft schwierig. Zudem erfordern die Ausrichtung auf hervorragende Ergebnisse und die dem Modell zugrunde gelegte, unternehmerisch geprägte Denkweise einen Paradigmenwechsel von der Input- zur Output-orientierung in der Leistungserbringung. Das Projekt SAETO (Self Assessment for Educational and Training Organisations) sollte hier Brücken schlagen. Es war Teil des europäischen Berufsbildungsprogramms Leonardo da Vinci. Unter der Leitung der Hochschule Liechtenstein arbeiteten neun Partner aus Deutschland, Italien, Liechtenstein, Spanien, der Slowakei und der Schweiz am Thema «Qualitätsentwicklung». Schweizer Partner waren die consys ag und die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH).

TOOLBOX ERLAUBT SELBSTBEWERTUNG

Gemeinsam mit den Feldtestern (dazu gehörte die gibb), weiteren Hochschulen, Institutionen der Erwachsenenbildung, Schulungszentren für Unternehmen und Berufsschulen wurde das Ziel verfolgt, Qualität und Transparenz der beruflichen Bildung zu erhöhen. In den zwei Jahren Projektlaufzeit wurde für Fachhochschulen, Berufsfachschulen und private Berufsbildungsinstitutionen eine Toolbox für die Selbstbewertung entwickelt und erprobt. Kernstück dieser Toolbox bildet eine Software, mit der sich Bildungsinstitutionen selbst bewerten und verschiedene Befragungen durchführen können.

Das Software-Angebot reicht von der Einsteigerversion für kleine Organisationen, die gerade beginnen, sich mit dem Exzellenzgedanken auseinanderzusetzen, bis hin zu webgestützten Lösungen für grosse,

wirtschaftsnahe Bildungseinrichtungen oder Universitäten. Die Selbstbewertungslösungen werden durch eine Reihe von Befragungsmodulen zur Zufriedenheit mit Unterricht und Lehrpersonal, Mitarbeiterzufriedenheit, Bewertung von Projektmanagement oder 360°-Feedback ergänzt. Bildungsinstitutionen ersparen sich damit einen grossen Aufwand, eine Umfrage von Grund auf neu zu entwickeln oder gar eine externe Organisation mit einem solchen Auftrag zu betrauen. Ergänzend zur Selbstbewertung und zu den Befragungen wurden Trainings entwickelt, welche die Methodenschulung und Lösungsimpementierung erklären und unterstützen.

KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Die in SAETO entwickelten Inhalte und Methoden bilden die Grundlage für die bildungsspezifischen Module der «GOA WorkBench», einer seit längerer Zeit verfügbaren Software zur Unterstützung der TQM-Implementierung, die von der EFQM lizenziert ist. Die Software wird in der Schweiz von der consys ag vertrieben. Sie findet zunehmend Verbreitung in Fachhochschulen sowie – etwas zögerlicher noch – in Berufsschulen. Sie ist auch Teil des Buches IQM, Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung (Bertelsmann, 2008).

Es wäre allerdings vermessen zu glauben, dass die Toolbox und Software-Module sämtliche Qualitätsfragen löst. Die Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (wie EFQM) basiert wesentlich darauf, dass sich die Leitung zum gewählten Modell nicht nur bekennt, sondern die Qualitätsphilosophie in der Institution verankert und die Kultur des Qualitätsansatzes (vor)lebt.

f. Dans le cadre du projet européen SAETO, des instruments ont été développés dans le but de fournir une aide à la mise en place d'instruments de qualité. Quels sont ces instruments ? www.bch-folio.ch (0208_mäder_f)