



# Wie die gibb noch besser werden will

*Text von Daniel Osterwalder*

*Foto von Hanspeter Tanner*

**A**lle 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:

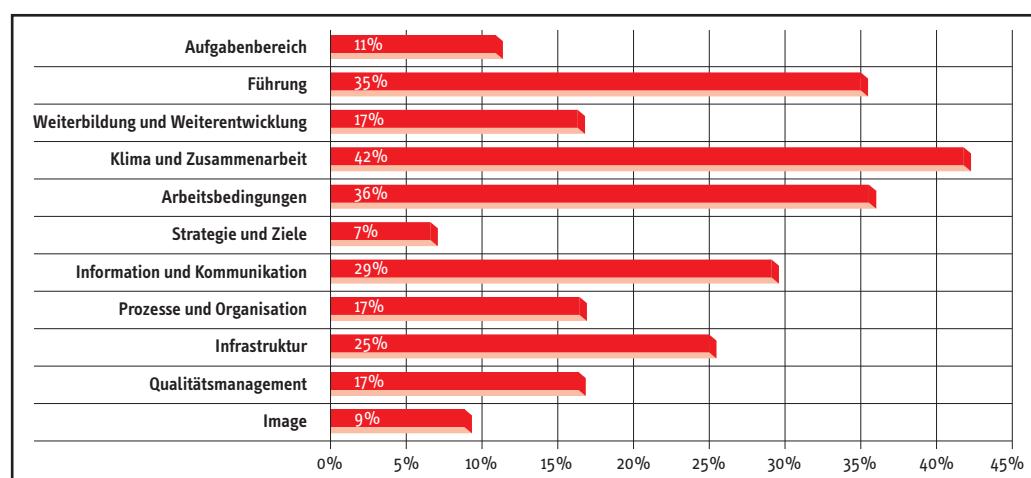
1. Das EFQM-Modell enthält in seiner Philosophie den «Deming-Kreis» des Total Quality Management, wonach jedes Vorgehen auf einem Plan basiere und somit systematisch ist (plan). Auch seine Umsetzung wird systematisch und gezielt angegangen (do), und spezifische Verfahren dienen dazu, die Umsetzung zu 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 (SELFASSESSMENT)

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-



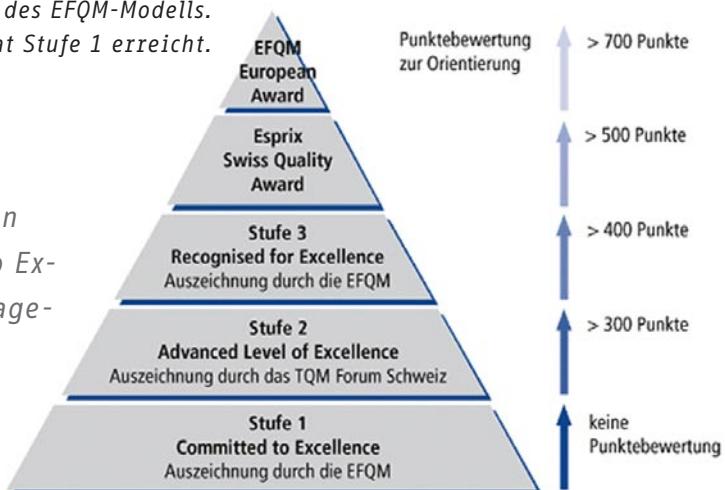
*Abbildung 3  
Gewichtung der Veränderungen  
(Mehrfachnennungen waren möglich).*

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.

Abbildung 4.

Die fünf Stufen des EFQM-Modells.

Die gibb hat Stufe 1 erreicht.



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

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 einzuhauen. 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-

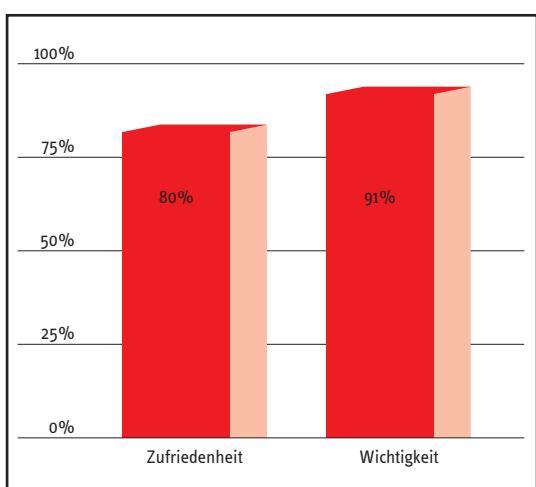


Abbildung 2  
Zufriedenheit allgemein und Wichtigkeit der Frage.



**Daniel Osterwalder** ist Leiter Qualitätsentwicklung an der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern (gibb); [daniel.osterwalder@bern.ch](mailto:daniel.osterwalder@bern.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:

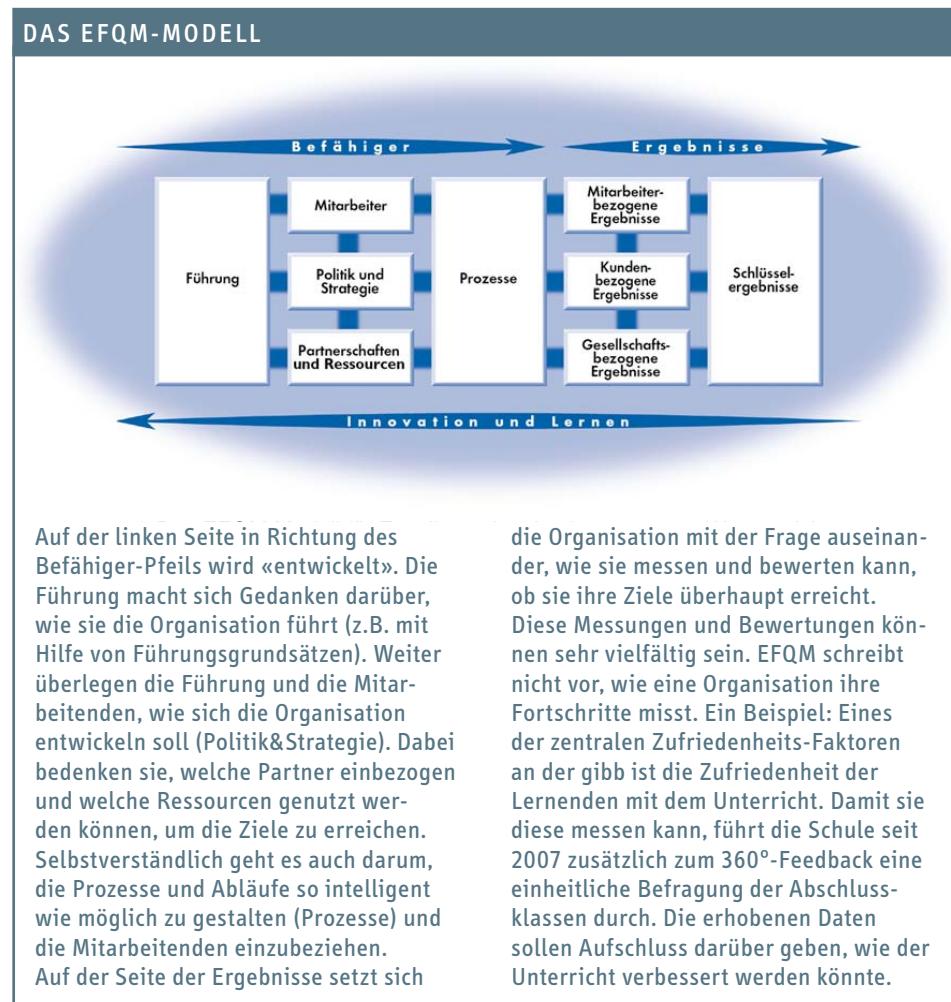
- Einbindung der Mitarbeitenden in die Entwicklung von Zielen, Plänen und Werten,
- Entwicklung einer einheitlichen Mitarbeitendenbefragung,
- Aufbau und Grundlagen entwickeln für eine Ideenbörse an der gibb.

### 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



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 einzubziehen. 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 reihten 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.