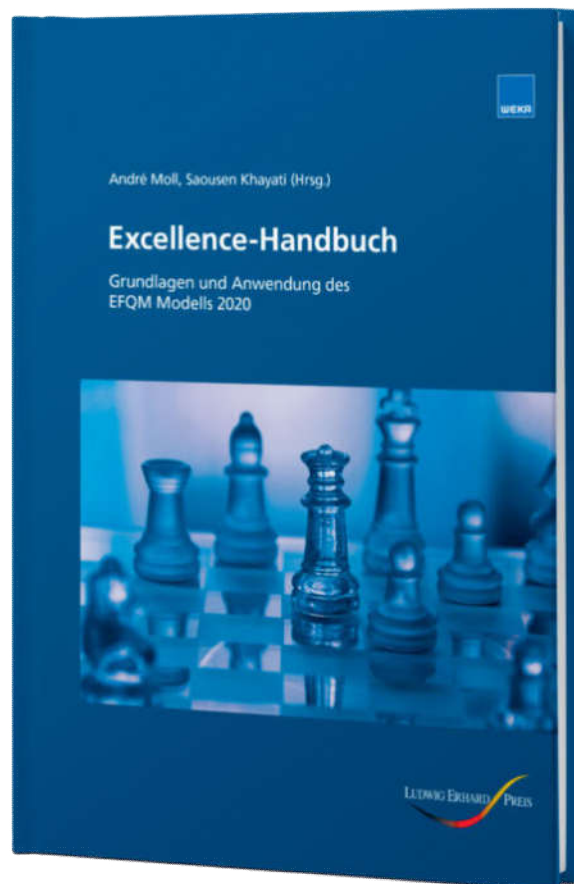


---

**EFQM<sup>1</sup>-MODELL 2020**

# Qualität braucht Nachweise

Es gilt für den Sport, für die Wirtschaft und gleichsam für Organisationen des öffentlichen Sektors: Wer zu den Besten gehören will, muss den eigenen Leistungsstand kennen, diesen ständig und systematisch analysieren und optimieren. Hinter dieser Sichtweise steht eine Haltung, die letztlich zu einer Kultur der Excellence führt: «Ich will es gut machen, dann profitiert die ganze Institution».



1 EFQM = European Foundation of Quality Management.

Quelle des Beitrages: Moll, A., et al., Excellence-Handbuch, Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020 (2019)

Herausragende Leistungen sind stets das Ergebnis einer systematischen Vorbereitung. Topresultate sind kein Zufallsprodukt. Vielmehr sind sie die Früchte eines längeren und gesteuerten Reifeprozesses. In einer Bildungsinstitution zählen beispielweise eine hohe Erfolgsquote bei den verschiedenen Abschlüssen zu den angestrebten Output-Grössen oder begeisterte Mitarbeitende und Kunden.

In der Gesamtbeurteilung der Ergebnisse reicht der alleinige Eindruck, man sei gut, nicht aus. Es braucht Nachweise, um dieses Gefühl faktenbasiert zu belegen und die Institution bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit zu beurteilen. Für die systematische Nachweiserbringung und Reifegradeinschätzung dienen uns verschiedene Qualitätssysteme und -modelle mit unterschiedlichen Ausprägungen.

Eines davon ist das komplett überarbeitete Modell EFQM 2020 der European Foundation of Quality Management. Das Modell stellt ein Managementsystem dar. Es ermöglicht eine netzartige, umfassende und gleichzeitig ausgewogene Sicht auf die Schule und ihr Umfeld. Durch periodische Selbstbeurteilungen wird insbesondere das Bewusstsein über das eigene Leistungsbild gestärkt. Dadurch soll verhindert werden, dass eine Bildungsinstitution Opfer organisatorischer Blindheit wird.

### 1. Denkmuster als Ausgangslage

In einer Schule stehen – neben den Kunden – die lehrenden Personen im

Zentrum. Angelehnt an den Berufsauftrag nehmen sie verschiedene Rollen ein: Neben der Kerntätigkeit rund um das Unterrichten sind sie mitwirkende Teamkollegin oder -kollege, Funktionsträger/in bei Projekten, Bereichsverantwortliche/r usw. Für die Qualitätsbetrachtung einer Organisation ist dieses Rollenverständnis zentral. Die Leitfragen sind: Weshalb bin ich überzeugt, eine gute Lehrperson und Mitarbeitende zu sein? Wie kann ich diese Überzeugung begründen und belegen? – Die Antwort erhalte ich durch die Bewertung von Kriterien, die mir eine schlüssige Beurteilung meiner Aufgabe, Rolle und Persönlichkeit ermöglicht.

Eine Schule als Ganzes zu beurteilen folgt diesem Denkmuster. Für diesen Beurteilungsprozess kann das EFQM-Modell 2020 dienlich sein.

### 2. Umfassenden Qualitätsverständnis

Das EFQM-Modell 2020 umfasst und fokussiert alle Bereiche einer Institution. Oder anders formuliert: Beim Modell geht es nicht um die Leistung Einzelner. In der Betrachtung steht die ganze Organisation, in der u.a. die individuellen Ergebnisse der Mitarbeitenden zusammengeführt und beurteilt werden. Mit der konsequenten Anwendung des Modells wird die Fähigkeit maximiert, eine kompetentere und reifere Schule zu werden, um mit den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen umzugehen.

### 3. Schlüsselemente des EFQM-Modells 2020

#### 3.1 Das Kriterienmodell 2020

Für die Beurteilung der Organisation dienen 25 Teilkriterien, aufgeteilt in 7 Hauptkriterien. Davon sind 23 sogenannte Befähigerkriterien. Das Können und die Fähigkeit der Institution – auch als Reifegrad bezeichnet – stehen im Zentrum. Lediglich zwei Kriterien werden den sogenannten Ergebniskriterien zugeordnet. Für die Adaptierung des EFQM-Modells 2020 an das System «Schule» ist es teilweise sinnvoll, die Terminologie bedarfsspezifisch anzupassen.

#### 3.2 Die RADAR<sup>2</sup>-Logik

Sie ist das Herzstück des Modells. Mithilfe der RADAR-Bewertung erfolgt eine strukturierte und systematische Analyse der Organisation. Gefragt wird bei den 23 Befähigerkriterien nach den Bewertungsaspekten Vorgehen (fundiert, abgestimmt), Umsetzung (eingeführt, flexibel) sowie Bewertung (analysiert) und Verbesserung (lernen und verbessern). Bei den zwei Ergebniskriterien gelten die Bewertungsaspekte Relevanz und Nutzen (Umfang und Nutzen) sowie Leistungen (Trends, Ziele, Vergleiche, Fokus auf die Zukunft).

Die Logik ist eng mit dem bekannten PDCA<sup>3</sup>-Kreislauf verbunden und folgt damit einem Vorgehensmuster, das auch den Lehrpersonen und den weiteren Mitarbeitenden vertraut ist.

Wichtig zu erkennen ist, dass mit der RADAR-Logik nicht primär die mögli-

2 R = Results/Ergebnisse, A = Approach/Vorgehen, D = Deployment/Umsetzung, A = Assessment/Bewertung, R = Review/Überprüfung

3 PDCA = Plan/Planen von Massnahmen – Do/Durchführen derselben – Check/Prüfen der Wirksamkeit und – Act/Verbessern.

chen, schrittweisen Optimierungen im Sinne des KVP<sup>4</sup> im Fokus stehen, sondern umfassende Verbesserungen<sup>5</sup>, die teilweise zu neuen Vorgehensweisen führen.

#### 4. Exemplarische Beschreibung des Befähigerteilkriteriums «Mitarbeitende»

In der Darstellungssystematik des 25 Teilkriterien umfassenden Kriterienkataloges macht eine einfache Struktur Sinn, um die Denkweise und Herangehensweise aufzuzeigen. Diese Struktur kann wie folgt aussehen: Thema, Ansatzpunkte und Leitfragen. Mit letzteren kann dem Reifegrad des Teilkriteriums zu den unterschiedlichen Ansatzpunkten nachgegangen werden. Die Antworten werden interpretiert und gelten als Nachweise.

An dieser Stelle beschreibe ich exemplarisch das Teilkriterium 3b «Mitarbeitende».

- Thema: Mitarbeitende gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten.
- Ansatzpunkte: Personalstrategie, Personalprozesse, Befähigung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, Wissens- und Erfahrungsaustausch, interne Kommunikation, Arbeitsatmosphäre, Betreuung und Belohnung.
- Leitfragen (Beispiele):
  - Wie werden die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden abgeholt und erfüllt?
  - Wie sieht die Personalstrategie der Institution aus, und wie hängt diese mit der Gesamtstrategie zusammen?

- Wie repräsentativ sind Personalprozesse, und wie werden sie gelebt?
- Wie werden Mitarbeitende befähigt, ihr eigenes Wissen und Können zu erkennen, um die Notwendigkeit ihrer Weiterbildung zu erkennen?
- Wie erfolgt der Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden in der Organisation?
- Wie kümmert sich die Institution um die Mitarbeitenden, und wie achtet sie auf ihre Gesundheit?

Dieser exemplarische Strauss an Leitfragen zum Teilkriterium «Mitarbeitende» führt zu Aussagen, die – wie weiter oben erläutert – mittels der RADAR-Logik beurteilt werden.

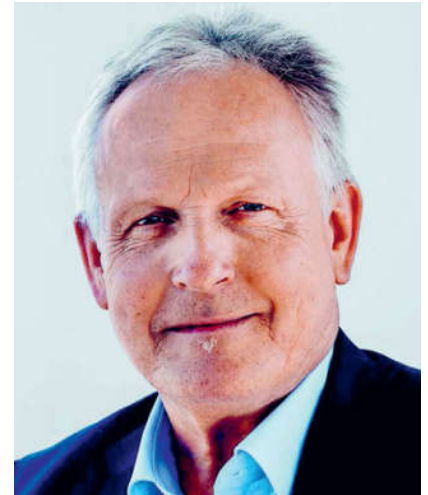
#### 5. Fazit

Das EFQM-Modell 2020 ist ein anspruchsvolles Managementsystem. Es hilft mit, die Institution optimal – zwischen Chaos und Perfektion – auszurichten. Aufwand und Ertrag sollen in einem gesunden Verhältnis stehen. «Die richtigen Dinge tun und diese richtig tun» kann auch hier als Leitspruch herangezogen werden.

Das Modell ermöglicht Selbstbewertungen. Die in einer ersten Vorgehensphase sinnvolle «Nabelschau» über einzelne, gezielte Leitfragen zu den 25 Kriterien ermöglicht es, eine grobe Reifegradbeurteilung vorzunehmen. Das Pareto-Prinzip<sup>6</sup>, mit leistbarem Aufwand zu einem Ergebnis zu gelangen, kann dazu dienlich und motivie-

rend sein. Gleichzeitig führt ein solch pragmatisches Vorgehen zur anzustrebenden Akzeptanz in der Auseinandersetzung mit dem Modell.

Eine weiterführende Darstellung und Erläuterung des EFQM-Modells 2020 ist an anderer Stelle vorgesehen.



Niklaus Gerber ist Leiter der Abteilung für Mechanisch-Technische Berufe an der gibb Berufsfachschule Bern und Mitglied der Schulleitung

4 KVP = Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

5 Schuler; Die lernende Organisation: Single-loop-learning (Lernen erster Ordnung) versus double-loop-learning (Lernen zweiter Ordnung); 2004

6 benannt nach Vilfredo Pareto (1848–1923), auch als Pareto-Effekt oder 80-zu-20-Regel genannt.

Sie besagt, dass 80% der Ergebnisse mit 20% des Gesamtaufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20% der Ergebnisse erfordern mit 80% des Gesamtaufwandes die quantitativ meiste Arbeit.