



Dr. Ursula Reck-Hog
INSTITUT FÜR SOZIALFORSCHUNG
UND ORGANISATIONSBERATUNG

Projektdesign zur Einführung des EFQM Excellence Modells als Qualitätsmanagementsystem in Gymnasien

Im Folgenden werden Schritte bei der Einführung des EFQM Excellence Modells als internes Qualitätsmanagementsystem vorgestellt. Hierdurch soll das Arbeiten mit den „Leitfragen zur Selbstbewertung von Gymnasien“ erleichtert werden.

Grundsatzentscheidung über einzuführendes Qualitätsmanagementsystem

In einem ersten Schritt sollte auf der Grundlage der Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagementsystemen entschieden werden, ob das Excellence Modell der EFQM als internes Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden soll.

Das EFQM Excellence Modell[®]

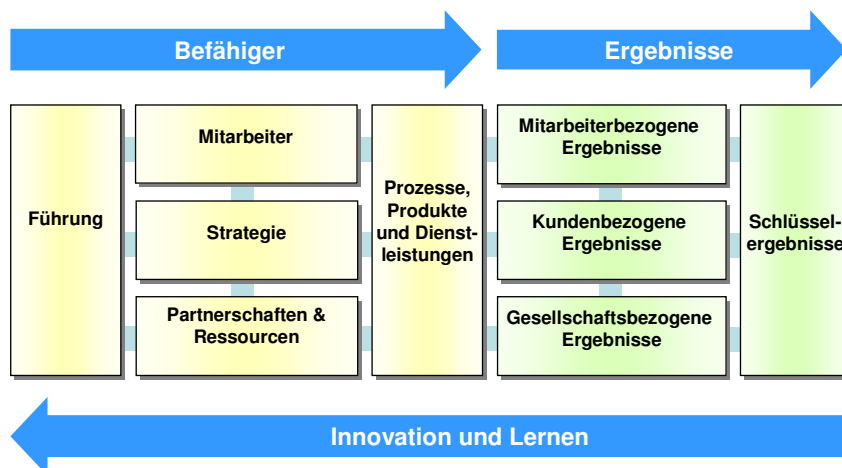


Abb. 1: Das EFQM-Modell für Excellence (© EFQM)

Die oben stehende Abbildung zeigt das Kriterienraster des EFQM Excellence Modells, das ab 2010 gültig ist.

Die neun Kriterien für die Beurteilung einer Organisation sind in die zwei Gruppen Befähiger (Ursachen) und Ergebnisse (Wirkungen) gegliedert:

Die Befähiger-Kriterien (Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse/Produkte/Dienstleistungen) befassen sich damit, was eine Organisation tut und wie sie es tut.

Die Ergebnis-Kriterien (Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft, Schlüsselergebnisse) behandeln das, was eine Organisation erreicht.

Um eine Bewertung und damit einen Vergleich mit anderen Organisationen zu ermöglichen, hat die EFQM die RADAR-Bewertungsmatrix entwickelt.

Bei den *Befähigerkriterien* wird das Vorgehen, die Umsetzung sowie die Bewertung und Überprüfung der Vorgehensweisen evaluiert.

Bei den *Ergebniskriterien* wird zum einen die Qualität der Ergebnisse bewertet (Bewertungskriterien: Zeigen die Ergebnisse positive Trends und/oder liegt eine nachhaltig gute Leistung vor? Sind die Ziele angemessen und werden erreicht bzw. übertroffen? Ist die Leistung im Vergleich mit anderen Organisationen günstig? Sind die Ergebnisse ursächlich auf die Vorgehensweisen zurückzuführen?). Zum anderen wird gefragt, ob sich die Ergebnisse auf alle relevanten Bereiche beziehen, zeitgerecht und genau erhoben und angemessen segmentiert sind (z.B. nach Jahrgangsstufen oder Geschlecht).

Das EFQM-Modell für Excellence ermöglicht jedem Gymnasium, die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Schule ganzheitlich zu erfassen. Zudem ist dieses System vom Grundansatz her mit pädagogischen Erkenntnissen vereinbar und erlaubt die Berücksichtigung bildungsbezogener Forschungsergebnisse.

Als das europaweit am breitesten angelegte Qualitätsmanagementsystem wird es nicht zuletzt den Befunden der internationalen Schulwirkungsforschung gerecht. Diese belegen, dass wirksame Veränderungsstrategien von Bildungseinrichtungen eine ganzheitliche Sicht ihrer Organisations- und Gestaltungsebenen erfordern.

Organisatorische Verankerung gewährleisten

Nach der Entscheidung für den Aufbau eines internen Qualitätsmanagementsystems wird bei größeren Gymnasien in der Regel eine Steuerungsgruppe mit klarem Auftrag eingerichtet. In diesem Lenkungsgremium sollten neben der Schulleitung alle relevanten Gruppierungen der Schule vertreten sein.

Der Steuerungsgruppe obliegt die Aufgabe, den Prozess der Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu steuern und kritisch zu begleiten (Controlling).

Fortbildung der Schulleitung und weiterer Multiplikatoren

Eine fundierte Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems setzt eine ausreichende Anzahl von Multiplikatoren voraus. Deshalb ist es unabdingbar, dass neben der Schulleitung ausgewählte Vertreter/innen relevanter Gruppierungen des Gymnasiums an einer Intensivschulung teilnehmen, die sich an den Ausbildungsvorgaben für den EFQM-Assessor anlehnt (ca. 2 Tage).

Idealerweise wird von der Mehrzahl der Mitglieder der Steuergruppe eine entsprechende Fortbildung besucht.

Differenziertes Projektdesign festlegen und Vorhaben und Vorgehen dem Kollegium und weiteren Interessensgruppen erläutern

Es wird empfohlen, dass die Schulleitung zusammen mit der Steuergruppe ein differenziertes Projektdesign für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems verabschiedet.

Da Neuerungen in der Regel mit Ängsten und Vorbehalten verbunden sind, besteht bei einem nicht klar definierten und begründeten „Fahrplan“ die Gefahr, dass im Kollegium zusätzliche Unsicherheit hervorgerufen wird.

Die Festlegung eines differenzierten Projektdesigns schließt nicht aus, die Konzeption bei begründeter Kritik der Lehrkräfte zu modifizieren.

Die Zielsetzungen, die Vorteile und das Vorgehen bei der Einführung des EFQM-orientierten, internen Qualitätsmanagementsystems werden im Anschluss daran allen Lehrkräften differenziert erläutert.

Hier hat sich eine mündliche Präsentation und Diskussion (ca. zwei Stunden) im Rahmen einer Gesamtlehrerkonferenz bewährt. Ergänzend können schriftliche Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Es wäre wünschenswert, auch Schülerinnen und Schüler, Eltern sowie relevante Partner im außerschulischen Bereich in geeigneter Form zu informieren (z.B. persönliche Information durch die Schulleitung).

Selbstbewertung durchführen

Um mit dem notwendigerweise abstrakt formulierten EFQM-Modell für Excellence praktisch arbeiten zu können, ist eine Interpretation des Modells im Hinblick auf Gymnasien erforderlich.

Hierfür wurden Leitfragen für die Selbstbewertung in Kooperation mit dem Gymnasium Antonianum in Vechta und dem Gymnasium Damme erarbeitet.

Die Leitfragen haben die Funktion, den Prozess der Selbstbewertung im Sinne der Erarbeitung schulspezifischer Stärken und Verbesserungspotenziale zu strukturieren. Hierbei wird angestrebt, ein einfach handhabbares Instrumentarium zur Verfügung zu stellen, das erlaubt, eine ganzheitliche Selbstbewertung in vertretbarer Zeit durchzuführen.

Für jedes der neun Kriterien des EFQM Excellence Modells liegen Leitfragen vor. Die Anforderungen des Orientierungsrahmens für Schulqualität sind integriert. Zudem wurden die RADAR-Bewertungsfragen der EFQM bei jedem Kriterium aufgenommen.

Im Folgenden wird als Selbstbewertungsverfahren das „Expertenverfahren mit Konsensworkshop“ vorgestellt. Dieses hat sich als Einstiegsverfahren in ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem bewährt.

Bei diesem Verfahren werden „Kriteriumsverantwortliche“ bestimmt, wobei jeweils zwei Personen für mehrere, eng zusammenhängende EFQM-Kriterien (z.B.: Mitarbeiter, Mitarbeiterergebnisse) verantwortlich sind.

Im Einzelnen tragen die Kriteriumsverantwortlichen in Orientierung an den Leitfragen zur Selbstbewertung (siehe Download) Stärken und Verbesserungspotenziale unter Berücksichtigung der RADAR-Bewertungskriterien zusammen und dokumentieren diese auf den Bewertungsformularen. Hierbei stützen sie sich auf Recherchen (z.B.: Befragungen, Einsichtnahme in Statistiken und Protokolle).

Die jeweiligen Stärken und Verbesserungspotenziale werden in beschreibender Form formuliert (z.B.: Die Durchschnittnoten für Mathematik der letzten drei Jahre zeigen einen positiven Trend und liegen durchgängig über dem Landesdurchschnitt; Die niedrige Fluktuations- und Krankheitsrate bei den Lehrkräften entspricht den intern formulierten Zielen. Sie weisen auf eine hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft des Kollegiums hin; Ein strukturiertes Informationssystem liegt nicht vor).

Expertengeleitetes Workshopverfahren

- ◆ Bestimmung von Kriteriumsverantwortlichen (mindestens zwei Personen für zwei bis drei inhaltlich zusammenhängende Kriterien, z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Mitarbeiterbezogene Ergebnisse).
- ◆ Die Kriteriumsverantwortlichen tragen in Orientierung an den Leitfragen auf der Grundlage von Recherchen (z.B.: Statistiken, Protokolle, Gespräche) Stärken und Verbesserungspotenziale für ihre jeweiligen Kriterien zusammen.
- ◆ Die Ergebnisse (Stärken, Verbesserungspotenziale, Nachweise) werden in die Bewertungsformulare (Spalten Stärken/Verbesserungspotenziale/Nachweise) eingetragen.
- ◆ Die Befunde werden von den Kriteriumsverantwortlichen im Rahmen eines Workshops (Konsensmeeting) vorgestellt, an dem die Schulleitung und Vertreter/-innen relevanter Gruppierungen der Schule teilnehmen.
- ◆ Die Ergebnisse werden diskutiert und gegebenenfalls einvernehmlich ergänzt bzw. konsensuell verändert. Den nicht direkt beteiligten Lehrkräften und Vertretern der Eltern wird die Möglichkeit zur Stellungnahme gegeben.
- ◆ Das Konsensergebnis wird in den (beiliegenden) Bewertungsformularen festgehalten und von der Führung als Grundlage für die Ableitung, Priorisierung und Umsetzung von Verbesserungsprojekten verbindlich freigegeben.

Bei größeren Gymnasien können die Schulleitung und die Mitglieder der Steuergruppe die Selbstbewertung übernehmen. Die Befunde werden den nicht direkt beteiligten Lehrkräften zugänglich gemacht (z.B. Intranet, Papierform, Aushang im Lehrerzimmer). Diesen sollte die Gelegenheit gegeben werden, ergänzende Stellungnahmen, gegebenenfalls auch in anonymer Form (z.B. Einwurf in eine Box) abzugeben.

Nachdem die Anregungen aus dem Kollegium in die Selbstbewertung eingearbeitet worden sind, erfolgt die Freigabe durch die Schulleitung.

Verbesserungsprojekte priorisieren

Die im Rahmen der Selbstbewertung ermittelten Verbesserungspotenziale werden zu Verbesserungsprojekten systematisiert.

Im Anschluss daran werden die formulierten Verbesserungsprojekte mit Prioritäten versehen, zumal es sinnvoller ist, wenige Maßnahmen gründlich zu erarbeiten und umzusetzen als gleichzeitig „viele Baustellen“ zu eröffnen.

Die Anzahl der Projekte, die im Rahmen eines Jahres in Angriff genommen und abgeschlossen werden können, ist von der Größe der Schule und der Motivation der Lehrkräfte abhängig. Die Institutionalisierung von drei Projektgruppen pro Jahr wird als Minimum erachtet, um zeitnah zentrale Probleme zu bewältigen.

Handlungsplanung entwickeln und umsetzen

Die Handlungsplanung für die ausgewählten Verbesserungsprojekte entwickeln die einzelnen Projektgruppen.

Als Minimum sollte die Planung folgende Aspekte umfassen: Projektname, Zielsetzung, Was ist geplant? Bis wann? Wer ist verantwortlich?

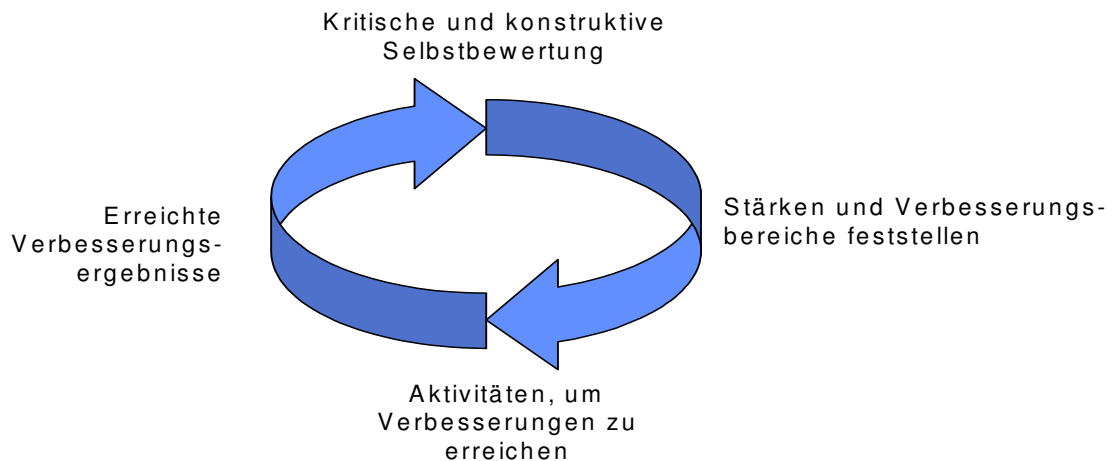
Die Koordination der Tätigkeit der einzelnen Projektgruppen obliegt in der Regel der Steuergruppe. Sie stellt idealerweise sicher, dass die jeweils nicht direkt beteiligten

Lehrkräfte und gegebenenfalls auch weitere relevante Gruppierungen über den Verlauf und die Ergebnisse der Projektarbeit informiert werden. Zudem fungiert sie als Ansprechpartner für den Fall, dass bei der Projektarbeit unerwartete inhaltliche Probleme oder zeitliche Verzögerungen auftreten.

Wirksamkeit reflektieren

In einem letzten Schritt werden die eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Im Einzelnen ist zu fragen, inwieweit die erwarteten Verbesserungen erreicht bzw. unerwünschte Nebenwirkungen aufgetreten sind. Entsprechend dem Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird der vorgestellte „Kreislauf“ nach einem Jahr erneut durchlaufen.

Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses



Literatur

European Foundation for Quality Management: EFQM Excellence Modell, Brüssel 2009

Kotter, K.-H./Thum, H.W. (Hrsg.): Unser Gymnasium auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell, München (Verlag Kastner) 2002

Reck-Hog, U.: Veränderungsprozesse in Schulen gestalten mit dem EFQM-Modell für Excellence, in: Schwarz, B./Eckert, Th.: Erziehung und Bildung nach TIMS und PISA, Frankfurt (Peter Lang) 2004, S. 117-138

Reck-Hog, U.: Qualitätsmanagement für die Schulpraxis- Das EFQM-Modell für Excellence, in: engagement, H.2, 2007, S. 108-115

Rütters, K. u. a.: EFQM kompakt: Leitfaden zur Selbstbewertung auf der Grundlage des EFQM-Modells im Rahmen ganzheitlicher Schulentwicklungsprozesse, Hannover (Leibniz Universität, Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung) 2008

Autorin

Dr. Ursula Reck-Hog, Institut für Sozialforschung und Organisationsberatung, Sternwaldstrasse 3, 79102 Freiburg.

Homepage: www.reck-hog.de

E-Mail: reck-hog@t-online.de