



Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen – Eignung des EFQM-Modells für Excellence

► Angesichts der Herausforderungen des Bildungs- bzw. Schulsystems ist es notwendig, die Effizienz und Qualität beruflicher (und anderer) Schulen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Geeignete Ansätze dazu sind Konzepte zur Qualitätsentwicklung, die in Betrieben, Verwaltungen und anderen Einrichtungen erfolgreich eingesetzt werden. Eines dieser Konzepte ist das sog. EFQM-Modell für Excellence und der Prozess der Selbstbewertung. Es bildet die Grundlage eines Modellversuchs zur Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen (Quabs). Im Beitrag werden die Ergebnisse vorgestellt.

Problemstellung und Ziele des Modellversuchs Quabs

Ein wesentliches Ziel des Modellversuchs Quabs („Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen“) war es, das EFQM-Modell für Excellence (EFQM = European Foundation for Quality Management) in beruflichen Schulen einzusetzen, um deren Qualität i. w. S. zu beurteilen und zu verbessern. Der Modellversuch lief vom 1.10.1999 bis 30.9.2002. Beteiligt waren acht berufliche Schulen aus drei verschiedenen Bundesländern.

Die Lehrer der beteiligten Schulen wurden gebeten, Verbesserungsbereiche zu identifizieren, aus denen sie eigenständig Maßnahmen ableiten und umsetzen sollten. Dazu erhielten sie eine Einführung in das EFQM-Modell und in den Prozess der Selbstbewertung sowie im weiteren Verlauf des Modellversuchs Unterstützung bei der Vorbereitung der Datenerhebung (als Teil des Selbstbewertungsprozesses). In den sog. Konsensmeetings, die den Selbstbewertungsprozess abschlossen, setzten sich die Lehrer anhand der von ihnen erhobenen Daten mit dem Ist-Zustand „ihrer“ Schule auseinander. Durch die ganzheitliche Perspektive des Modells sollte es ihnen ermöglicht werden, einen umfassenden Überblick über die Organisation „Berufsschule“ zu gewinnen und sich auf die wichtigsten Verbesserungsbereiche zu konzentrieren. Durch dieses Vorgehen sollte in den Schulen das Fachwissen für das Qualitätskonzept nach dem EFQM-Modell verankert und zugleich die Bereitschaft zur Mitwirkung sowie die Akzeptanz dieses qualitätsorientierten Konzeptes gestärkt werden.



STEFAN BEHRENS

Dipl.-Hdl., wiss. Mitarbeiter am Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA),
Kaiserslautern



CHRISTOPH ESSER

Dipl.-Psych., wiss. Mitarbeiter am Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA),
Kaiserslautern

Anwendung des EFQM-Modells im Modellversuch Quabs

VORGEHEN IM EFQM-MODELL UND ANWENDUNG IM MODELLVERSUCH

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsbewertungsmodell und liegt dem europäischen Qualitätspreis (European Quality Award) zugrunde, der seit 1992 vergeben wird. Anliegen des Preises ist es, ein umfassendes Verständnis von Qualität sowie deren Umsetzung in allen Bereichen und Ebenen einer Organisation zu honorieren. Dem bewusst offenen Modell liegen verschiedene normative Setzungen zugrunde, die sog. Grundkonzepte (Ergebnisorientierung; Kundenorientierung; Führung und Zielkonsequenz; Management mit Prozessen und Fakten; Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung; Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung; Aufbau von Partnerschaften; Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit), mit denen die programmatische Grundlage dieses umfassenden Qualitätsverständnisses erläutert wird. Diese Konzepte verdeutlichen u. a., dass im Austausch mit internen und externen Interessengruppen eine verantwortungsbewusste und lernförderliche Kultur installiert werden soll. Zugleich orientiert sich das Modell an konkreten Strukturen, Daten und Ergebnissen. Dazu erfolgt grundsätzlich eine Punktbewertung, die jedoch im Rahmen des Quabs-Projekts nicht durchgeführt wurde. Das Modell setzt sich aus den neun Kriterien zusammen (vgl. Abbildung).

Inhaltlich differenziert das Modell zwischen den Gestaltungsfaktoren (sog. „Befähigerkriterien“), die für das Erreichen guter Ergebnisse erforderlich sind, und den Ergebnissen, die durch diese Aktivitäten erreicht werden. Die abgebildeten neun Kriterien sind in insgesamt 32 Unterkriterien unterteilt. Für jedes Unterkriterium schlägt das Modell verschiedene Ansatzpunkte vor. Auf diese Art und Weise erläutert es jedes Kriterium und konkretisiert die z. T. relativ abstrakt gehaltenen Inhalte. Wenn sich eine berufliche Schule für das EFQM-Modell entscheidet, muss sie die Unterkriterien und Ansatzpunkte auf ihre eigene Situation beziehen. Das bedeutet z. B., dass sie klären muss, wie ihre Abläufe geregelt sind (Kriterium 5 „Prozesse“) oder dass sie die Weiterbildung der Lehrer (Kriterium 3 „Mitarbeiterorientierung“) beschreibt. Alle Konkretisierungen und Erklärungen werden in der sog. Datensammlung (z. B. vorhandenes Schulprofil, Dokumente, Lehrpläne, Richtlinien, Entwicklung der Schülerzahlen oder Befragungen von Ausbildungsbetrieben) zusammengefasst. Auf diese Art und Weise kann sich die Schule einen fundierten Überblick über ihre Potenziale verschaffen.

Dieser Überblick bildet die Grundlage für eine gezielte Analyse der Situation im Selbstbewertungsprozess. Einige Mitarbeiter, d. h. Lehrer der Schule, reflektieren eigenverantwortlich den Zustand „ihrer“ Einrichtung. Die involvierten Lehrkräfte bildeten dazu eine Projektgruppe, die im Rahmen des Modellversuchs die Informationen sammelte

und in einem ersten Konsensmeeting (ca. zwei Tage) auswertete. In der Folgezeit (ca. 1–1,5 Jahre) wurden aus der Analyse sog. Verbesserungsbereiche abgeleitet, die die Lehrer eigenverantwortlich umsetzten (z. B. die Entwicklung eines „Schulprofils“ oder Benennung von Weiterbildungsverantwortlichen). Um den dadurch erreichten Fortschritt zu erfassen und zu beurteilen, wurden im Frühjahr 2002 in den meisten Schulen erneut Konsensworkshops durchgeführt – hierdurch war es den Lehrern möglich, organisationale Lernprozesse nachzuvollziehen. Um die Datensammlung und ihre Analyse systematisch bewältigen zu können, wurde die Projektgruppe dabei von externen Fachkräften unterstützt.

ÜBERTRAGUNG DES EFQM-MODELLS AUF BERUFLICHE SCHULEN

Organisationen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen (u. a. in Werkstätten für Behinderte oder in der öffentlichen Verwaltung) war es möglich, durch Anwendung des Modells ihre Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit zu verbessern. Dabei stieg z. B. die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden z. T. erkennbar an, was in verschiedenen empirischen Studien nachgewiesen wurde. Diese Befunde sowie der offen gehaltene Charakter des Modells legen seinen Einsatz auch in beruflichen Schulen nahe.

Abbildung EFQM-Modell



Eine wichtige Forderung des EFQM-Ansatzes besteht darin, die Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen, die für eine Organisation relevant sind, systematisch zu erfassen und zu berücksichtigen. Für eine berufliche Schule bedeutet das, dass sie ihr relevantes Umfeld (Schülergruppen, Kommune, Landesbehörden, Ausbildungsbetriebe etc.) differenziert, um sich auf die für sie wesentlichen Anspruchsgruppen zu konzentrieren. Verständlicherweise sind dies vor allem die Schüler, deren Erwartungen sie z. B. in einer Umfrage ermitteln kann. Ihren Bildungsauftrag bzw. ihr Selbstverständnis kann die Schule in einem Schulleitbild

(„Schulprofil“) klar ausdrücken, durch das wiederum Schüler, Eltern und Betriebe Anhaltspunkte erhalten, wie die Schule bzw. die Lehrer agieren werden. Im Rahmen der Ergebnisbetrachtung kann die Schule untersuchen, ob und wie es ihr gelungen ist, die berechtigten (!) Ansprüche der genannten Gruppen umzusetzen (Befragung der Eltern und der Betriebe, ob und wie zufrieden sie mit der Schule sind), und diese in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen.

Wie Organisationen setzt auch eine Schule ihre Aufgaben mit ihren eigenen Ressourcen, Strukturen und Prozessen um (z. B. finanzieller Spielraum, Ausstattung mit Lehrmaterialien, Abstimmungsprozesse und Weitergabe von Informationen im Kollegium). Sie kann diese (und weitere Punkte) anhand der Kriterien vier und fünf des Modells identifizieren und untersuchen. Ein anderes wichtiges Element des EFQM-Modells ist die Mitarbeiterorientierung (Kriterium drei). Im Zuge der damit verbundenen Überlegungen soll die Schule erläutern, ob und wie sie ihre Mitarbeiter (Lehrer und andere Arbeitskräfte) fördert (z. B. durch Bildungsbedarfsanalysen, gezielte Weiterbildungen und Weitergabe des Wissens an andere Lehrkräfte). Die Sinnhaftigkeit des Vorgehens sowie der damit erreichten Ergebnisse kann die Schule im Falle des Lehrpersonals z. B. durch eine entsprechende Befragung der Lehrer überprüfen (Kriterium sieben).

Diese Gesichtspunkte zeigen, dass die Systematik des EFQM-Modells auch im schulischen Kontext geeignet ist, Verbesserungsprozesse anzustoßen. Allerdings kann das nur gelingen, wenn sich die Projektgruppe einer Schule auf die ihr zunächst ungewohnte Thematik einlässt und wenn sie über die entsprechenden Ressourcen verfügt. Einige Erfahrungen aus der Anwendung des EFQM-Modells an Schulen illustrieren auch die damit verbundenen Probleme.

Das Modellvorhaben Quabs: Erkenntnisse und Empfehlungen

PROJEKTERFAHRUNGEN

Positive Effekte

Bei der Umsetzung des Modellvorhabens zeigten sich eine Reihe positiver Effekte, aber auch vielfältige Schwierigkeiten. Als besonders positiv wird angesehen, dass die in dem Modellvorhaben engagierten Lehrer zum Ende des Vorhabens ein deutlich verbessertes Gespür für das System Schule in der Gesamtsicht, wie sie von dem EFQM-Modell gefordert wird, entwickelt hatten. Tendenziell wurde den Lehrern bewusst, dass die Leistungsproblematik, wie sie beispielsweise durch die PISA-Studie aktuell zum Ausdruck kommt, nicht auf eine Ursache zurückzuführen ist, sondern das Ergebnis von Verbesserungspotenzialen auf allen Ebenen bzw. Funktionsbereichen und bei allen Interessengruppen des Systems Schule ist.

Die Diskussionen in den Konsensmeetings offenbarten den Teilnehmern darüber hinaus, welche Verbesserungspotenziale der Organisation Schule von ihnen selbst genutzt werden können und welche sie – evtl. auch nur mittelbar – beeinflussen können (z. B. durch die Teilnahme an schulübergreifenden Fachausschüssen). In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die Erkenntnis wichtig, sich vor der Organisation und Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen grundlegende Gedanken darüber zu machen, wie bestimmte Maßnahmen (z. B. zur Verbesserung des Schüler-Lehrer- oder Eltern-Lehrer-Verhältnisses) auf ihre Effektivität hin überprüft werden können. Beispielhaft sei an dieser Stelle ein Projekt der BBS Idar-Oberstein (Rheinland-Pfalz) zu nennen, die in ihren Schulklassen (nach randomisierter Zufallsauswahl) Lernklima-Befragungen anhand anonymisierter Fragebögen konzipierten und durchführten, die auch ausdrücklich eine Bewertung des Klassenlehrers einschlossen. Ausgangspunkt für diese Initiative war das Ergebnis des ersten Konsensmeetings, dass es bislang (wie vermutlich an vielen Schulen) keine strukturierte Erfassung der Unterrichtsqualität, insbesondere aus der Sicht der Schüler gab. Die Befürchtung, dass diese Befragung als „Abrechnung“ mit unbeliebten Lehrern missbraucht werden könnte, hat sich als unbegründet erwiesen. Vielmehr konnten die Klassenlehrer wertvolle Erkenntnisse für die Verbesserung ihres Unterrichts (und damit einen der Zielgruppe angepassten Unterricht) gewinnen, die der subjektiven Wahrnehmung der Lehrer bis dahin verborgen blieb.

Schwierigkeiten

Eine zentrale Schwierigkeit der Schulen gleich zu Beginn des Modellvorhabens war, die bewusst abstrakt gehaltenen Inhalte des EFQM-Modells auf die Institution „Schule“ zu übertragen. Die externe fachliche Begleitung, die aus verschiedenen Gründen auf nur sehr wenige Treffen beschränkt werden musste, erbrachte den teilnehmenden Lehrern kein abschließend sicheres Verständnis für die Modellforderungen. Um diese jedoch zu erlangen, wählten viele der beteiligten Schulen folgenden Lösungsweg: sie fertigten (zum Teil sehr umfangreiche) Fragenkataloge (bis zu 200 Fragen) an, anhand derer die geforderten Inhalte der Modellkriterien erschlossen werden sollten. Dieser Ansatz führte jedoch dazu, dass, entgegen der vorgegebenen Zeitplanung des Projekts, ein beträchtlicher Teil der zur Verfügung stehenden Zeit für deren Anfertigung verwendet wurde. Vorgesehen war jedoch ursprünglich, die Zeit für die interne Organisation von Datensammlungsteams und der Datensammlung im Rahmen der Selbstbewertung zu nutzen. Das von vorneherein knappe Zeitbudget der teilnehmenden Lehrer wurde

*Problem:
hohe zeitliche
Belastung*

durch diesen zusätzlich betriebenen Aufwand stark belastet. Dies schürte bei den teilnehmenden Lehrkräften Zweifel an dem Mo-

dellvorhaben insgesamt und auch daran, ob dieses Vorgehen neben den sonstigen hohen zeitlichen Belastungen der Lehrkräfte durchführbar sei.

Das Modellvorhaben zeigte weiter, dass die Forderung des EFQM-Modells, alle relevanten Strukturen und insbesondere (Schlüssel-)Prozesse zu messen, zu bewerten und zu überprüfen und die Systematik dieser Elemente transparent zu machen, von vielen beteiligten Schulen für den Schlüsselprozess „Unterricht“ als nicht erfüllbar angesehen wurde – auch nach Durchführung der zweiten Selbstbewertungsrunde während des Modellvorhabens. Unterricht sei im Kern ein Vorgehen, das von jeder Lehrkraft individuell gestaltet werde, und insofern sei eine über verschiedene Lehrkräfte und Unterrichtsfächer hinweg gültige Systematik nicht darstellbar, weil sie nicht existiere. Dieses Argument mag für die Gestaltung einer konkreten Unterrichtsstunde Gültigkeit haben. Nach Forderung des Modells umfasst jedoch der Schlüsselprozess „Unterricht“ eine Vielzahl von vor- und nachgelagerten Teilprozessen, beginnend bei Richtlinien zur inhaltlichen wie methodischen Gestaltung von Unterricht bis zur Überprüfung der Wirksamkeit der (konkreten) Unterrichtsgestaltung. Insofern gibt es mit den Modellforderungen keinen Konflikt, wenn aufgrund eines hohen Individualisierungsgrads in der Gestaltung einer konkreten Unterrichtsstunde keine allgemeingültige Systematik darstellbar ist, solange die Systematik und die strukturierte Umsetzung des gesamten Schlüsselprozesses „Unterricht“ transparent gemacht wird. Ebenso soll auch hier durch die Modellforderungen kein Druck zur Vereinheitlichung der Gestaltung von konkreten Unterrichtsstunden aufgedrängt werden; stattdessen bietet die Selbstbewertung die Chance, übergreifende Fragestellungen der Unterrichtssystematik zu diskutieren und sie weiterzuentwickeln. Entsprechende Verbesserungsmaßnahmen stellen die Kompetenz und die (relative) Autonomie der Lehrkräfte nicht in Frage.

Gestaltungsempfehlungen für zukünftige Projektvorhaben

Das Modellvorhaben hat gezeigt, dass einige Aspekte bei der Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen nach diesem Ansatz beachtet werden sollten, damit zu Beginn unnötige Frustrationen unter den engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermieden werden.

Grundsätzlich gilt jedoch, dass Schulen, die zum ersten Mal mit dem EFQM-Modell für Excellence und dem Vorgehen der Selbstbewertung in Berührung kommen, für eine möglichst problemlose Ersteinführung zur Strukturierung der eigenen Qualitätsentwicklungsbemühungen ein intensives Coaching und eine intensive Begleitung durch externe Fachkräfte benötigen:

- **Klares Commitment:** Die Durchführung einer Selbstbewertung setzt das klare Commitment sowohl der Schulleitung als auch der beteiligten Lehrkräfte voraus und erfordert es, für die beteiligten Mitarbeiter zeitliche

Freiräume zu schaffen. Dies ist zwar in der aktuellen Situation des Schul- und Bildungswesens nur sehr begrenzt möglich, jedoch muss das Engagement der Lehrer, das über das Normalmaß schulischen Wirkens hinausgeht, entsprechend unterstützt werden. Darüber hinaus bedeutet Commitment der Schulleitung auch aktives (persönliches) Engagement im Selbstbewertungsprozess.

Ersteinführung des EFQM-Modells erfordert intensives Coaching und Begleitung durch externe Fachkräfte

- **Nutzung bereits vorhandener Informationen:** Für die Selbstbewertung werden nur Informationen genutzt, die bereits dokumentiert vorliegen oder mit vertretbarem Aufwand zu beschaffen sind. Alle zusätzlichen Anstrengungen zum kurzfristigen Beschaffen von Informationen (z. B. durch Interviews oder größere Fragebogenaktionen) überfordern (v. a. zeitlich) die engagierten Schulkkräfte und gefährden nachhaltig die weitere aktive Beteiligung am KVP. Fehlen geforderte Informationen (z. B. Zufriedenheitsergebnisse aus Sicht der Lehrer und Angestellten der Schule), dann wird dies als Verbesserungsbereich beim ersten Konsensmeeting notiert und führt ggf. nachfolgend in eine Verbesserungsmaßnahme.
- **Transparenz:** Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Schaffung von Transparenz bei allen Angehörigen der Schule (auch wenn sie evtl. nicht aktiv in den Prozess eingebunden werden). Dies kann durch eine rechtzeitige und angemessene Kommunikation (über Fachkonferenzen, Schulversammlungen, Beiträge in Schülerzeitungen etc.) erreicht werden. Insbesondere sind irrationale Ängste der Lehrkräfte bezüglich des Begriffs „Selbstbewertung“ frühzeitig abzubauen.
- **Keine Einschränkung der Gestaltungsautonomie von Lehrern:** Der Ansatz stellt nicht die Individualität des Handelns von Lehrern bei der Unterrichtsgestaltung infrage. Es wird nicht beabsichtigt, in den unmittelbaren Arbeitsbereich des Lehrers (sprich die konkrete Unterrichtsgestaltung und -durchführung) einzugreifen. Es ist jedoch – um der Modellforderung Rechnung zu tragen – im Rahmen des Selbstbewertungsprozesses kritisch zu hinterfragen, ob und wie der Wert/die Qualität/die Effektivität der individuellen Unterrichtsgestaltung festgestellt wird (über den reinen Schulnotenoutput hinaus).
- **Angemessene Ableitung von Verbesserungen:** Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf der Grundlage von Maßnahmen, die durch die Zusammenschau aller rele-