



Qualitätsmanagement

«Qualität entsteht nicht, indem man darüber redet – sie muss gelebt werden»

Die Gewerblich-Industrielle Berufsschule Bern (GIBB) betreibt seit einigen Jahren Organisationsentwicklung auf Basis des EFQM-Modells. Dass sich um das Managementmodell viele Missverständnisse und Vorurteile ranken, hat die GIBB auch selber erlebt. Nach der Bewältigung einiger Stolpersteine ist die Schule heute jedoch auf gutem Weg.

Interview: Christine Hinnen



Christine Hinnen

Freie Journalistin
und Texterin
info@woertlich.ch

Sabin Weyermanns Jobbezeichnung bei der GIBB lautet «Leiterin TQM/EFQM»; bei ihrem 40-Prozent-Pensum handelt es sich um eine Stabsstelle, die sie seit August 2011 innehat. In dieser Funktion ist sie direkt dem Schuldirektor unterstellt. Daneben arbeitet Sabin Weyermann mit einem 60-Prozent-Pensum als ABU-Lehrerin (Allgemein Bildender Unterricht). Ihr war es von Anfang an wichtig, die Lehrstelle auch als Verantwortliche für Qualitätsent-

wicklung beizubehalten – einerseits weil sie «das Unterrichten ganz einfach liebt», andererseits, um die Wirkung des Qualitätsmanagements aus erster Hand direkt zu erleben.

Sabin Weyermann hat Erfahrung mit Qualitätsmanagement: Bereits 1996 liess sie sich zur EFQM-Assessorin ausbilden und hat das Modell bei einem Bundesamt eingeführt. Ab 2007 arbeitete sie als ABU-Lehrerin bei der Abteilung für Informations- und Energietechnik der GIBB. Ende 2009 übernahm sie den freigewordenen Assessorinnen-Job an der Abteilung für Bauberufe. Zwei Jahre zuvor hatte die GIBB ein erstes Assessment der Gesamtschule durchgeführt; zu jener Zeit war ein Leiter Qualitätsentwicklung für die Thematik verantwortlich. Heute ist Sabin Weyermann in der Schule bekannt als «Q-Frau» und damit quasi das Gesicht des Qualitätsmanagements.

Frau Weyermann, was sind im Bereich Unternehmensentwicklung die besonderen Herausforderungen in einer Schule? Jene, die eine Schule auch sonst von einem «normalen» Unternehmen unterscheiden: Wir sind nicht gewinnorientiert. Man muss die Mitarbeitenden anders als über Boni oder Prämien dafür motivieren können, sich als Teil des Gesamtsystems – und des Gesamterfolgs – zu sehen. Zudem sind Lehrpersonen gewohnt, sehr autonom zu arbeiten.

Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren?

Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin muss bestrebt sein, in seiner bzw. ihrer Funktion das Beste zu geben. Dazu dürfen wir nicht ein Modell diktieren, sondern müssen die Überzeugung verankern, dass nur stetige Verbesserung uns weiterbringt. Und zwar auf allen Stufen.

Wie ist die GIBB bei der Einführung des EFQM-Modells vorgegangen?

Die EFQM-Initiative wurde vor einigen Jahren lanciert. Am Anfang stand das Commitment der Schulleitung, Mitarbeitende wurden von Libero Delucchi von der Berner Fachhochschule zu Assessoren ausgebildet. Ein Qualitätsverantwortlicher nahm seine Arbeit auf, und man versuchte, das Modell in der Gesamtschule zu verankern.

Welche Erfahrungen hat man mit diesem Vorgehen gemacht?

Wir haben festgestellt, dass der Enthusiasmus der Schulleitung und des Qualitätsverantwortlichen für das Modell EFQM nicht den gewünschten Erfolg gebracht, sondern im Gegenteil erst mal eine grosse Unsicherheit ausgelöst hat. Hinzu kam, dass die Kommunikation nicht optimal lief. Begriffe wie Assessment haben negative Reaktionen ausgelöst, man bekam Angst vor Kontrolle, statt die Assessments als nützliche Standortbestimmungen zu sehen.

Was hat die Schule daraus gelernt?

Was machen Sie heute anders, besser?

Insgesamt haben wir festgestellt: Qualität entsteht nicht, indem man darüber redet – man muss sie leben. Es kann nicht eine Person für Qualität in der Organisation zuständig sein – das ist Aufgabe von allen Mitarbeitenden. Heute ist unser Bestreben, nicht das Modell EFQM zu verkaufen, sondern durch konkrete Schritte und Taten auf allen Ebenen Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung als selbstverständliche Bestandteile sowohl des Lehrbetriebs als auch des gesamten Unternehmens zu verankern. Wir haben eine Reihe von so genannten Key-Player-Veranstaltungen mit allen Berufsgruppen-, Fachgruppen- und Ressortleitern durchgeführt.

Diese «Aufklärungsarbeit» kam bei den Lehrpersonen sehr gut an. Nun geht es darum, bei den Mitarbeitenden Schritt für Schritt allenfalls noch bestehende Vorurteile gegenüber Organisationsentwicklung abzubauen.

Haben Sie externe Unterstützung?

Wenn ja, was bringt sie?

Seit 2011 steht uns Libero Delucchi wieder als Berater zur Seite. Dieser Blick von aussen bringt auf verschiedenen Ebenen sehr viel. Einerseits minimiert sich dank seiner Unterstützung für mich der «Prophet im eigenen Land»-Effekt – seine Fachkompetenz hat im gesamten Unternehmen grosses Gewicht. Und auf der anderen Seite ergänzt sich die Distanz, die er naturgemäss zur Schule hat, hervorragend mit meiner tiefen Integration im Unternehmen, sodass ein möglichst unabhängiges Bild entsteht.

Wie geht es bei der GIBB weiter mit der Qualitätsentwicklung?

Momentan läuft einiges auf Hochtouren. Im Oktober haben wir ein EFQM-Self-Assessment, eine Standortbestimmung der gesamten Schule, mit zahlreichen Interviews in allen Abteilungen durchgeführt. Dieses verlief äusserst positiv und harmonisch – sicher auch dank den vier je etwa halbstündigen Veranstaltungen, an denen wir im Vorfeld alle Interessierten über das anstehende Assessment informiert haben. Nun sind wir daran, diese Interviews auszuwerten und werden den Bericht im Januar der Schulleitungskonferenz präsentieren. Diese formuliert aufgrund dieses Berichts und unserer Empfehlung Massnahmen, die schliesslich Schritt für Schritt in der Organisation umgesetzt werden. ■

Das EFQM-Modell

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist ein ganzheitliches Managementmodell, das auf der Philosophie des Total Quality Management (TQM) basiert. Das EFQM-Modell ist weder eine Norm noch ein Standard, sondern ein offenes Konzept, das den systematischen, langfristigen und nachhaltigen Erfolg einer Organisation ins Zentrum stellt. Das Modell orientiert sich am Stakeholder-Prinzip, also an der Erfüllung der Anforderungen aller Anspruchsgruppen einer Organisation.

Weitere Informationen

Delucchi, Libero: Systematische Unternehmensentwicklung mit dem EFQM-Modell

www.soziale-arbeit.bfh.ch/impuls
> impuls 2/2010, Seite 16

www.efqm.org

Die GIBB und EFQM

Die Gewerblich-Industrielle Berufsschule Bern ist eine kantonale Institution der beruflichen Grund- und Weiterbildung mit 6 Abteilungen, rund 650 Lehrkräften und Dozierenden, mehr als 7000 Lernenden aus über 60 Berufen sowie etwa 1000 gelernten Berufsleuten. Das kantonale Kompetenzzentrum der Berufsbildung ist die grösste Berufsschule der Schweiz und ein wichtiger Partner von Betrieben und Verbänden.

Organisatorisch sind die Lehrpersonen den Berufsgruppenleitenden unterstellt; die nächste Führungsstufe sind die Abteilungsleitungen, welche ihrerseits der Schulleitung unterstehen. Für die wichtigen Fragen des Unterrichts, der internen Schulorganisation und Schulführung sowie der Verwaltung ist die Schulleitungskonferenz (SLK) zuständig. Sie befasst sich mit der Entwicklung der Schule im schul- und wirtschaftspolitischen Umfeld ihres Einzugsgebiets und setzt sich zusammen aus dem Direktor, dessen Stellvertreter/in, der Administrativen Leiterin bzw. dem Administrativen Leiter und den Abteilungsvorsteher/innen. Die Funktion Qualitätsentwicklung wird bei Bedarf und je nach Thema beigezogen.

Die GIBB hat sich zur systematischen Qualitätsentwicklung verpflichtet und betreibt seit 2007 Unternehmensentwicklung auf der Basis des EFQM-Modells.

