

## Was hat EFQM im Unterricht zu suchen?

Neulich wollte eine Lehrperson von mir wissen, wie sich EFQM im Unterricht umsetzen lässt. Ein Bedürfnis, das vielleicht weitere Lehrpersonen oder leitende Personen einer Schule auch haben.

Wie Sie, liebe Leserin, lieber Leser, vielleicht wissen, unterrichte ich seit vielen Jahren an verschiedenen Bildungsinstitutionen. Ich kann somit sagen, dass ich die Welt der Schule auch von innen her ein bisschen kenne. Als ich vollamtlich als Dozent tätig war, habe ich oft festgestellt, dass das Thema EFQM einen schweren Stand an Schulen hatte, insbesondere im Unterrichtszimmer. «EFQM ist ein reines Managementmodell», «EFQM wurde für die Wirtschaft erfunden», «Wir betreiben EFQM, indem wir Umfragen, Hospitationen und dergleichen machen (müssen)», «Du machst EFQM, wir unterrichten» hörte ich oft. Im besten Fall hiess es, «EFQM bedeutet periodische EFQM-Assessments, mehr bitte nicht!». Nur in wenigen Bildungsinstitutionen wird der EFQM-Ansatz als **Organisationsentwicklungsansatz** erkannt und dementsprechend aktiv propagiert und genutzt.

Zurück zum Wunsch dieser Lehrperson: «EFQM im Unterricht.» Schon die Fragestellung deutet darauf hin, dass die Lehrperson primär die Perspektive «Meine Klasse, mein Unterricht» und weniger die Vogelperspektive, «die Schule als (m)eine Organisation» vertritt. Im besten Fall kann aus Sicht von Lehrpersonen der EFQM-Ansatz auf Stufe Organisation angewendet werden, aber keinesfalls in ihrem Unterricht. Das würde also bedeuten, dass sich EFQM auch nicht im Pflegeprozess eines Spitals oder einer Zahnarztpraxis, im Beratungsprozess eines Beraters, im Produktionsprozess eines KMU, im Dienstleistungsprozess einer Gemeinde oder eines Amtes, in der Arbeit eines Bahnmitarbeiters usw. anwenden lässt, was nicht stimmt. Genauso wenig gilt der oft geäusserte Einwand, dass eine Bildungsinstitution «anders» funktioniert.

Wer das Ziel des Arbeitens nach den EFQM-Grundsätzen so versteht, dass alle Mitglieder einer Organisation einen relevanten Beitrag zur Erfüllung der Erwartungen der Anspruchsgruppen und für das Fortbestehen der Organisation erbringen (müssen), dann sollte klar sein, dass sich dieser Gedanke überall, in jedem Raum, in jedem Gang, in jeder Ecke der Organisation «infiltrieren» muss. Es reicht nicht, wenn die Schulleitung davon überzeugt ist, sondern jede und jeder muss mit Engagement den entsprechenden Beitrag leisten.

Wie kann ich diese Prinzipien als Lehrperson jeden Tag im meinem Schulzimmer vorleben und praktizieren? EFQM im Unterricht bedeutet zum Beispiel:

- sich jeden Tag ganz für die Studierenden einzusetzen
- sich sowohl inhaltlich wie auch methodisch kontinuierlich hinterfragen und weiterentwickeln, ohne dass dies von einer Instanz verordnet wird
- für den Unterricht adäquate und aktuelle Methoden anwenden und diese laufend hinterfragen und nötigenfalls verbessern
- sich bewusst sein, dass ich als Lehrperson mit meiner Arbeit einen Beitrag für die Gesellschaft leiste und dass ich einen Teil der Verantwortung gegenüber den Studierenden trage
- sich mit Kolleginnen und Kollegen zu den für mich und meinen Unterricht relevanten Themen austauschen
- sich mit «best practices» im Unterricht auseinandersetzen und daraus für mich und meinen Unterricht lernen
- sich regelmässig mit den «Kunden» austauschen und ein Feedback über meine Arbeit abholen
- Augen und Ohren für Themen und Methoden, die für meinen Unterricht von Interesse sein könnten, offen halten

Die Aufgabe der Schulleitung (wie von Führungspersonen generell) ist es somit, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit ich als Lehrperson diese Aufgaben auch wahrnehmen kann. Das heisst etwa, dass Verantwortung übergeben und auf Vertrauen und nicht auf Kontrolle gesetzt wird, eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur gepflegt wird, administrative Arbeiten reduziert und interne Prozesse effizienter gestaltet werden.

Auch eine Schule ist eine Organisation, ein Unternehmen. Wie alle Organisationen hat sie das primäre Ziel, einen Kundennutzen zu schaffen. Eine Organisation kann nur funktionieren, wenn sich alle Mitglieder zu gemeinsamen Zielen und Werte bekennen!

