



Swiss Association for Quality

Recognised by EFQM

**Feedbackbericht
Fachstelle für Schulbeurteilung
Bildungsdirektion Kanton Zürich**

Assessoren Team:
Mike Oberholzer
Siegfried Schmidt

Besuch vor Ort:
10. – 11. Juli 2023

Inhalt

Der Bewertungsprozess und das Feedback.....	3
Management Summary - Schlüsselerkenntnisse	4
Kriterium 1 – Zweck, Vision und Strategie	5
Kriterium 2 – Organisationskultur und Organisationsführung	7
Kriterium 3 – Interessengruppen einbinden.....	9
Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen.....	11
Kriterium 5 – Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	13
Kriterium 6 – Wahrnehmungen der Interessengruppen.....	15
Kriterium 7 – Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse.....	18
Bewertung	22
Anerkennung für Excellence	22

Der Bewertungsprozess und das Feedback

Einführung

Am 10. und 11. Juli 2023 hat sich die Fachstelle für Schulbeurteilung, Zürich (nachfolgend FSB genannt), dem Bewertungsverfahren «Recognised by EFQM» gestellt. Im Rahmen von 13 Gesprächen hat ein zweiköpfiges Assessoren Team mit 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilstrukturierte Interviews geführt. Basis der Interviews war das Unternehmensmodell und das Managementsystem der FSB in Verknüpfung mit den Kriterien des EFQM Modells 2020, 2. überarbeitete Auflage. Der vorliegende Bericht inklusive Bewertung orientiert sich an der Bewerbungsschrift sowie an den Erkenntnissen, welche aus den Interviews gewonnen wurden.

Die FSB gilt als schweizweit grösste Organisation, die Schulqualität beurteilt. Um den zu beurteilenden Schulen gegenüber auch ein Vorbild zu sein, verfolgt sie seit Jahren kontinuierlich den Qualitätsweg und hat bisher folgende EFQM Anerkennungen erreicht: Im Jahr 2010 C2E, im Jahr 2014 R4E 3-Stern und im Jahr 2018 R4E 4-Stern.

Die FSB sieht die Anwendung und die Umsetzung des EFQM Modells nicht als Projekt, sondern als Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Weite Teile des Managementsystems sind mit dem EFQM Modell verknüpft und die Aktivitäten sind geprägt von dem Gedanken, den Kernprozess der Evaluation sowie die eigenen Abläufe kontinuierlich zu verbessern. Ausserdem ist ein umfassendes Verständnis für die RADAR-Logik bzw. die Schliessung der Regelkreise erkennbar.

Das Assessoren Team dankt dem Team für die offenen Gespräche und das Engagement für die Weiterentwicklung der FSB und wünschen weiterhin viel Erfolg und gutes Gelingen.

Management Summary - Schlüsselerkenntnisse

Stärken

Die FSB hat mit einer ganzheitlichen Betrachtung des Ecosystems die strategischen Interessengruppen definiert und nutzt diese als Treiber ihrer ständigen Verbesserungen. Sie verfügt über einen hohen Detaillierungs- und Reifegrad ihrer strategischen Planung. Der Einbezug ihrer Interessengruppen in die Strategieentwicklung ist weit fortgeschritten.

In den letzten Jahren wurde viel Engagement in den Aufbau und Pflege der vielfältigen Partnerschaften investiert, um die Vision und strategischen Ziele zu erreichen. Das Partnerschaftskonzept unterstützt die Pflege des Netzwerks der FSB. Erste Erfolge, wie z.B. eine Verdoppelung der Anzahl Referate bei Partnern wurden bereits erzielt.

Der Einbezug der Mitarbeitenden auf strategischer und operativer Ebene wird von ihnen sehr geschätzt (Projekte, Themenhüter, Monitoring Personen usw.).

Schulen stehen als Partner im Mittelpunkt (Dienstleistungsorientierung, Customer Journey). Trotzdem ist das Vorgehen der FSB hoch standardisiert mit guten und zweckmässigen Beschreibungen im Prozessmanagement.

Mit mehr Effizienz in den Abläufen werden für Mitarbeitende Freiräume für Projektarbeit geschaffen, welche auch eine Aufstockung der Stellenprozentage ermöglichen, was die FSB als Arbeitgeberin attraktiver macht.

Verbesserungsbereiche

Die Vision als gezeichnetes Zukunftsbild der FSB erscheint wenig ambitiös. Das Ziel, als FSB von den verschiedenen Playern anerkannt zu werden, erscheint in weiten Teilen bereits gut gelungen, was die verschiedenen Kennzahlen belegen.

Die Durchgängigkeit des kontinuierlichen Verbesserungsmanagements (KVM) wird durch die Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen.

Es bestehen verschiedene IT-Tools mit entsprechend vielen Schnittstellen, die die Wartung erschweren. Digitales Potential besteht vor allem in der Erstellung bzw. Optimierung von Umfragen und Evaluationsberichten.

Die FSB strebt, zu den Besten zu gehören. Trotz entsprechend aktuellen Kompetenzprofilen fehlt eine konsolidierte Gesamtübersicht z.B. (Skills Matrix z.B. ergänzt mit Zielerreichungsgrad).

Kriterium 1 – Zweck, Vision und Strategie

Eine herausragende Organisation definiert sich über ihren inspirierenden Zweck, eine erstrebenswerte Vision und eine wirksame Strategie.

- 1.1. Zweck und Vision definieren
 - 1.2. Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen
 - 1.3. Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen
 - 1.4. Strategie entwickeln
 - 1.5. Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren
-

1 – Stärken

Die normativen Instrumente wurden unter Einbezug der Mitarbeitenden entwickelt und werden von ihnen getragen. Im Rahmen des Strategiezyklus werden Mission und Vision regelmässig auf ihre Aktualität, Relevanz und auch die Umsetzbarkeit überprüft.

Auf allen Ebenen der FSB ist ein ausgeprägtes Verständnis für den Zweck der Organisation spürbar. Das zeigt sich u.a. in der engagierten Mitarbeit in verschiedenen Projekten, Themenführerschaften usw.

Interessengruppen sind identifiziert und die Zusammenarbeit sowie die Kommunikationskanäle auf verschiedenen Ebenen institutionalisiert. Die Bedürfnisse der Schulen und ihrer Verbände stehen im Fokus der Tätigkeiten und werden durch die Führung in regelmässigen Gesprächen evaluiert.

Die fachliche Autonomie bei der Zusammenarbeit mit dem Kanton stellt bei den Evaluationen einen massgeblichen Erfolgsfaktor dar; die eigenen Fähigkeiten geben Stabilität in instabilen Zeiten. Der Einbezug des Bildungsrats im Ecosystem der FSB als taktangebende Organisation für den Leistungsauftrag ist «trotzdem» erkennbar.

Der Strategiezyklus ist an denjenigen der Evaluation angepasst. Frühzeitig wird der Prozess geplant und auf mögliche Verbesserungen überprüft. Die Entwicklung bzw. Überprüfung der Strategie mit ihren 4 Themenfeldern geschieht systematisch mit aktivem und fundiertem Einbezug von Interessengruppen und Fremdsichten wie z.B. EFQM-Assessments. Die Operationalisierung der Mission sowie der Strategie geschehen mit den strategischen Handlungsfeldern systematisch und wirksam.

Die Strategie wird «trotz» einem sehr hohen Detaillierungsgrad (Handlungsfelder, Umsetzungsplanung usw.) von den Führungskräften verstanden, aktiv bewirtschaftet und ist als «Dach» der FSB bzw. Rahmen der Führungsstruktur erkennbar.

1 – Verbesserungsbereiche

Die Vision als gezeichnetes Zukunftsbild der FSB erscheint wenig ambitiös. Das Ziel, als FSB von den verschiedenen Playern anerkannt zu werden erscheint in weiten Teilen bereits gut gelungen, was die verschiedenen Kennzahlen belegen. Die FSB strebt danach, zu den besten zu gehören, auch im Vergleich mit anderen Organisationen, was sich in der Vision nicht widerspiegelt.

Das Verständnis für die in Zukunft benötigten Fähigkeiten scheint noch nicht ausgeprägt vorhanden zu sein, obwohl die strategischen Herausforderungen (z.B. Fachkräftemangel, Wandel in den Schulen) klar definiert sind.

Obwohl der fachliche Benchmark in den letzten Jahren verstärkt wurde, sind Vergleiche mit anderen Evaluationsorganisationen innerhalb und ausserhalb der Schulbranche oder Teildisziplinen erst in Ansätzen vorhanden.

Wie die FSB den Erwartungen der Schulen, den grossen Ressourcenaufwand bei gleich hoher Qualität der Evaluationen zu senken nachkommen möchte, ist noch nicht schlüssig geklärt.

Das Monitoring der strategischen Ziele geschieht monatlich in einem ausgebauten Kennzahlensystem. Die oberste Ebene des Reportings beinhaltet sehr viele Kennzahlen und ohne ein z.B. farblich hervorgehobenen Stand der Zahlen erscheint das Aggregat an Ziffern unübersichtlich. Wenig integriert sind Kenngrössen, die frühindikatorische Wirkungen aufzeigen.

Kriterium 2 – Organisationskultur und Organisationsführung

Eine Organisation, die als herausragend anerkannt und in ihrem relevanten Umfeld führend sein möchte, erreicht Erfolge durch folgende Aktivitäten:

- 2.1. Organisationskultur lenken und ihre Werte fördern
 - 2.2. Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten
 - 2.3. Kreativität und Innovation ermöglichen
 - 2.4. Gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie der Organisation eintreten
-

2 – Stärken

Die Führungskräfte «leben» bzw. vermitteln mit hoher Disziplin und umfassenden Know-how die Vorbildfunktion der FSB in ihrem Ecosystem (Educational Governance im Kanton Zürich). Auch wenn die Wahrnehmung des Leitbilds nicht in Form von Abteilungszielen überprüft wird, sind die Inhalte den Mitarbeitenden bekannt. Ein «gefragt und gehört zu werden» lässt ausserdem eine hohe Akzeptanz der Führungskultur spüren.

Die regelmässig stattfindenden und für die Mitarbeitenden obligatorischen Plenumsveranstaltungen sind als Plattform zur Entwicklung der Mitarbeitenden sowie zur Entwicklung der FSB etabliert. Ein «Eichen» und voneinander Lernen ist erkennbar und wird geschätzt. Die Mitarbeitenden werden zur Mitarbeit an strategischen Projekten ermutigt und es gibt zahlreiche Beispiele, dass die bestehenden Plattformen auch zur Weiterentwicklung der Führungsinstrumente genutzt werden. So wurde das Leitbild von 7 auf 10 Themen erweitert.

Mit einer Flexibilisierung ihrer Arbeitszeitmodelle schafft die FSB «Freiräume», um mit gezielten Projekten und Workshops der strategischen Herausforderung eines wachsenden Schulsystems (2,5 % jährlich) zu entsprechen, Mehrwert für ihre Kunden bzw. Schulen zu bieten und gleichzeitig die Effizienz der FSB zu steigern. Mit einer Projektgruppe «Arbeitswelt Josefstrasse 59» wird die Arbeitsplatzgestaltung und Raumnutzung optimiert.

Die FSB nutzt neben bestehenden Plattformen themenspezifische Kommunikationsgefässe, um Veränderungen im Ecosystem zu erkennen. Die breite und wechselnde Durchmischung der Teams wird von den Mitarbeitenden geschätzt. So werden 25 % der Mitglieder der Strategie Arbeitsgruppe jährlich neu gebildet.

Es gibt zahlreiche Beispiele, wie die FSB strategisch und operativ sowie national und international nach guten Praktiken sucht, um neue Ideen zu generieren. So wird durch die Präsenz in den Weiterbildungen der PH ZH die Sichtbarkeit im Ecosystem gefördert. Mit dem Einblick in andere Management- und IT Systeme wird zusätzlich das Dokumentenmanagement optimiert.

Die von der FSB eingesetzten Führungsinstrumente entlang des PDCA Managementregelkreises wie z.B. die Mehrjahresplanung und das Funktionendiagramm sind von den Mitarbeitenden verstanden. Die Mitarbeitenden fühlen sich in einer professionell strukturierten Welt des Lernens «gut aufgehoben», was die Identifikation mit der FSB sichtbar fördert.

Die hohe Eigenverantwortung, der partizipative Führungsstil sowie die Tätigkeit in einer Expertenorganisation fördern ebenfalls sichtbar das Qualitätsdenken der Mitarbeitenden.

2 – Verbesserungsbereiche

Die Organisationskultur der FSB ist trotz hoher regulatorischer bzw. gesetzlicher Rahmenbedingungen geprägt von einem agilen partizipativen Führungsstil. Das «Wording» ist stark geprägt von dem Umfeld, in dem sich das FSB bewegt und spiegelt wenig den Umgang in den Teams. Hier könnte ein zusammenfassender «Claim» oder Slogan, der die Inhalte der Führungsinstrumente zusammenfasst, das Image der FSB als attraktiver Arbeitgeber professionalisieren oder stärker sichtbar machen.

Der Qualitätszyklus zeigt die Instrumente im Rahmen der Bewirtschaftung des Managementsystems. Auch diese Darstellung wirkt sehr technisch und könnte in der «Sprache» der Mitarbeitenden visualisiert und so die Philosophie der FSB noch stärker im Team verankern.

Der Umgang mit dem Verbesserungsmanagement KVM durch die Führung wird von den Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen. So ist nicht immer klar, wie der Status der eingegangenen Vorschläge ist und nach welchen Kriterien sie umgesetzt werden.

Die Führung der FSB wird nicht immer als Einheit wahrgenommen. So verfügen beispielsweise die Teams zum Teil über unterschiedliche Informationen, was zu differenzierten Wahrnehmungen der Geschäftsleitung führt.

Kriterium 3 – Interessengruppen einbinden

Eine herausragende Organisation berücksichtigt bei der Bestimmung von Zweck, Vision und Strategie die folgenden Interessengruppen:

- 3.1. Kunden – nachhaltige Beziehungen aufbauen
 - 3.2. Mitarbeitende – gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten
 - 3.3. Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen – kontinuierliche Unterstützung sicherstellen
 - 3.4. Gesellschaft – zu Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beitragen
 - 3.5. Partner und Lieferanten – Beziehungen aufbauen und Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicherstellen
-

3 – Stärken

Die interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammensetzung der Arbeitsgruppen und Projektteams fördert die Kundenorientierung bei den Mitarbeitenden, indem Feedbackprozesse verkürzt werden und Kommunikationskanäle mit dem Kunden direkter genutzt werden.

Meinungen der Schulen und der Verbände werden abgeholt und miteinbezogen, so wird eine gute Bindung zu Schulen – auch ausserhalb der Evaluationen – aufgebaut. Mit dem in Planung befindlichen Projekt e-Portal wird der Kontakt zwischen den Evaluationszyklen gestärkt, die Begleitung der Customer Journey weiter intensiviert und die Feedbackschlaufen laufend optimiert.

Im Rahmen der Plenumsveranstaltung werden Mitarbeitende in die Strategiearbeit einbezogen. Der Beitrag bzw. die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der FSB durch das Mitwirken in Projekt- und Begleitgruppen und die damit verbundenen Zusatzaufgaben werden als Vertrauensbeweis der Führungskräfte positiv wahrgenommen.

Stufengerechte Personalführungsinstrumente wie Fachstellenziele, Funktionendiagramm, MAG, MAB sowie Personalentwicklungsgespräche werden systematisch umgesetzt bzw. bewirtschaftet und ausgewertet. Die Ergebnisse der Personalbefragung werden im Rahmen einer Plenumsveranstaltung kommuniziert und Massnahmen abgeleitet.

Die FSB optimiert kontinuierlich das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeitenden. So ist ein grosszügiges und vielfältiges Angebot an Weiterbildungen (z.B. Arbeitsorganisation gestalten, hirnfrendliches Lernen und Protokollführung) als Treiber eines Miteinander in der FSB spürbar. Dieses Vorgehen wird von den Mitarbeitenden als Mehrwert für das persönliche Wohlbefinden empfunden. Zusätzlich wird die Schaffung von Arbeitsräumen zur Begegnung, aber auch für Ruhe und Stille, wertschätzend wahrgenommen.

Der Stellenwert der Gesundheit am Arbeitsplatz wird durch Angebote wie Yoga am Mittag, Ergonomie am Arbeitsplatz sowie kostenlose Früchte aktiv gefördert.

Die FSB hat die für die Erfüllung von Zweck und Vision relevanten regulatorischen Interessengruppen identifiziert. Sie werden in die Entwicklung der FSB miteinbezogen und durch diese transparent informiert. Ebenso wird die FSB für Referate und bildungspolitische Fragestellungen mit einbezogen. Die FSB hat sich dadurch von einer reinen Durchführungs- oder Prüfstelle zu einer gefragten Organisation im System der Educational Governance des Kantons Zürich entwickelt.

3 – Verbesserungsbereiche

Die Zusammenarbeit mit den Schulen, mit denen die FSB eine Kundenbeziehung pflegt, konnte in den vergangenen Jahren intensiviert und so optimiert werden. Gleichzeitig hat die FSB einen erfolgreichen Imagewandel von der Prüfstelle zu einem für die Schulen Nutzen stiftenden Partner erreicht. Eine Professionalisierung des Feedbackmanagements sowie der systematische «Verkauf» von Zusatzdienstleistungen zur langfristigen Kundenbindung sind im Aufbau.

Die FSB pflegt ein Image ihr Image als attraktive Arbeitgeberin in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen, einem partizipativen Führungsstil sowie eine engagierte Personalentwicklung. Eine konsolidierte Betrachtung der Mitarbeitenden Kompetenz der FSB bzw. diesbezügliche Trends, kommt nicht zum Einsatz.

Die FSB misst ihre Weiterbildung in Stunden, nicht jedoch die Auswirkung auf die Leistung und damit den Erfolg der FSB.

Die FSB informiert sehr transparent über ihre Arbeit und publiziert gute Praktiken auf ihrer Website. In welchem Umfang diese Informationen gelesen bzw. in welcher Form die Leserschaft und/oder die FSB in Form einer «Win-Win» Situation profitieren, ist wenig sichtbar. Hier könnten Meinungen z.B. durch direkte Feedbackmöglichkeiten auf der Website abgeholt und so eine zusätzliche Möglichkeit für den Dialog mit dem Kunden oder weiteren Anspruchsgruppen geschaffen werden.

Das strategische Partnerschaftskonzept unterstützt das erste Ziel der Strategie «Evaluation 21», die FSB im System der Educational Governance des Kantons Zürich als Kompetenzzentrum zu etablieren. Bei den Partnerschaften sind Ziele jeweils als fachlicher Austausch definiert. Eine wirkungsorientierte, allenfalls gegenseitige Zielformulierung der Partnerschaften ist nicht durchgängig vorhanden.

Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen

Eine herausragende Organisation versteht, dass die Schaffung nachhaltigen Nutzens für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Stärke von entscheidender Bedeutung ist.

- 4.1. Nachhaltigen Nutzen planen und entwickeln
 - 4.2. Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und vermarkten
 - 4.3. Nachhaltigen Nutzen liefern
 - 4.4. Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen
-

4 – Stärken

Alle 5 Jahre richtet die FSB ihre Dienstleistungen im Rahmen eines nächsten Evaluationszyklus aus. Dieses an die RADAR-Methodik angelehnte Vorgehen stellt eine Überprüfung des Angebots mit den wichtigen Interessengruppen sicher.

Der Fokus der FSB liegt auf einer hohen Qualität der Berichte, mit welcher die Schulen den grösstmöglichen und ebenfalls nachhaltigen Nutzen erzielen. Der Bericht wird laufend überprüft und angepasst.

«Der einzelnen Schule nutzbringende Impulse zur Schul- und Unterrichtsqualität zu geben», ist das grosse Nutzenversprechen der FSB an ihre Schulen. Die Schulen werden darauf aufmerksam gemacht, dass neben der Standardevaluation auch Fokusthemen besprochen oder schuleigene Items geprüft werden können.

Das FSB stellt den Schulen auf ihrer Webseite verschiedene Frameworks, Beispiele aus der Praxis, Handbücher und Vorlagen bereit, welche die Schulen in ihrer Arbeit unterstützen. Zurzeit wird ein e-Portal entwickelt, was den Schulen den administrativen Umgang mit dem FSB erleichtern und die Beziehung stärken soll.

Obwohl die FSB im Kanton Zürich eine Monopolstellung innehat, bietet es den Volksschulen überobligatorische Themen wie Selbstevaluation, Fokusthemen, Prüfung schuleigene Items an.

Die Schulen werden frühzeitig in die Vorbereitung miteinbezogen und können einzelne Elemente frei wählen und Vorgehensweisen mitbestimmen, was die Akzeptanz der Evaluation durch die Schulen stärkt.

Der Kernprozess «Evaluation» steht neben dem KVM und Überprüfung des Vorgehens im Rahmen des Evaluationszyklus auch im Fokus der Plenumsveranstaltung mit den Mitarbeitenden. So bleibt das ständige Hinterfragen im Sinne der RADAR-Logik im Vordergrund.

Die FSB leistet mit ihren Mitarbeitenden einen grossen Beitrag zur qualitativ besseren Bildung in einem der grössten Kantone in der Schweiz. Dieses Gesamterlebnis kommt schliesslich einem grossen Teil der schweizerischen Gesellschaft zugute.

4 – Verbesserungsbereiche

Das bestehende Planungsinstrument (Plato) wird durch die Evaluierenden als eher unflexibles Instrument wahrgenommen.

Die Erhebung der Wahrnehmung der Schulen durch die Eltern erfolgt noch analog. Grund dafür ist die hohe Rücklaufquote der Umfragebogen in diesem Segment. Eine Prüfung z.B. in Form eines Pilotprozesses bei ausgewählten Klassen, um festzustellen, ob der Rücklauf auch bei einer digitalisierten Umfrage signifikant sinkt, konnte nicht aufgezeigt werden.

Die Schulen haben zurzeit grosse Herausforderungen zu stemmen. Inwieweit geprüft wurde, den Evaluationsprozess unter Berücksichtigung der hohen Qualität der Evaluation schlanker zu gestalten, wurde nicht schlüssig aufgezeigt. Auch für die FSB würde eine entsprechende Prüfung der Angebotserbringung allenfalls Möglichkeiten von Effizienzsteigerungen bringen (Stichwort Papierflut von den Schulen).

Durch Verbesserungsvorschläge und Angebotsüberprüfungen sucht die FSB Massnahmen zur Erhöhung der Effizienz, damit die Mitarbeitenden über Ressourcen verfügen, die Handlungsfelder und Projekte zu bearbeiten. Die 120 Feedbackberichte an die Schulen werden mit grossem Aufwand individuell zusammengestellt und verfasst. Bisher wurde nicht systematisch geprüft, wie sich dieser Schreibaufwand senken lässt, beispielsweise mit Textbausteinen oder Unterstützung durch künstliche Intelligenz.

Selbstevaluation, Fokusthemen und schuleigene Items werden sehr wenig nachgefragt. Der Grund hängt mit den aktuellen gesellschafts- und weltpolitischen Herausforderungen (Fachkräftemangel, Ukraine) der Schulen zusammen. Was dieser Umstand für Auswirkungen auf die Angebote hat, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht geklärt.

Kriterium 5 – Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Wichtige Elemente für Leistungsfähigkeit und Transformation sind Innovation und Technologie, die ständig wachsende Bedeutung von Daten, Informationen und Wissen sowie der gezielte Einsatz kritischer, wichtiger Anlagegüter und Ressourcen.

- 5.1. Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen
 - 5.2. Die Organisation für die Zukunft transformieren
 - 5.3. Innovation fördern und Technologie nutzen
 - 5.4. Daten, Information und Wissen wirksam einsetzen
 - 5.5. Vermögenswerte und Ressourcen managen
-

5 – Stärken

Die aktuelle Strategie ist als zentraler Treiber der Organisationsentwicklung und Führungsinstrument der FSB erkennbar, genutzt und von allen Mitarbeitenden verstanden. Handlungsfelder werden systematisch priorisiert und «abgearbeitet». Das Vorgehen wird kontinuierlich hinterfragt, hat sich jedoch mit einer Mehrjahres- und Umsetzungsplanung etabliert und bewährt.

Über den Qualitätszyklus aus dem Qualitätsmanagementkonzept werden den Mitarbeitenden die FSB «Etappenziele» im PDCA Regelkreis und der Status bei den Plenumsveranstaltungen praxisnah vermittelt. Dieses Vorgehen ist als Treiber des KVM erkennbar.

Die FSB bewirtschaftet seit 1 ½ Jahren ein MS Office Notes basiertes praxisnahes Prozess- und Dokumentenmanagement. Die Prozesse inkl. relevanten Messgrößen werden von den GL Mitgliedern verantwortet und von den Mitarbeitenden in Form von stufengerechten Handbüchern umgesetzt bzw. angewendet.

Die Standardisierung von Prozessen sowie ICT basierten Abläufen steigern sichtbar die Effizienz der FSB. So wurden beispielsweise Befragungen mobilefähig gestaltet und ein Scanning der Fragebögen eingeführt. Die kontinuierliche Weiterentwicklung auch auf operativer/unterstützender Ebene (Sekretariatsarbeit) wird von den Mitarbeitenden geschätzt.

Neben der Systemebene hinterfragt die FSB kontinuierlich den Einsatz von materiellen Ressourcen, um die Effizienz zu steigern. So wurde in Projektgruppen (z.B. «Arbeitswelt Jos 59») die Nutzung und Ausgestaltung der Arbeitsplätze analysiert und u.a. die Akustik mit Schallschutz optimiert.

Die FSB kennt ihre Stärken und Handlungsfelder und versucht im Sinne eines «Zahlen-Daten-Fakten» Prinzips ihren Erfolg messbar zu machen und ihr Managementsystem ganzheitlich zu betrachten. So sind die Kennzahlen und Messgrößen ebenfalls mit den EFQM Kriterien verknüpft.

5 – Verbesserungsbereiche

Die FSB hat ein umfassendes Risikomanagement eingeführt. Die Clusterung (Umfeld, Finanzen, strategisch, operativ) und die Parameter zur Analyse (gering, mittel, noch) sind im Detaillierungsgrad dem Managementsystem der FSB angepasst. Auch wenn Massnahmen zur Risikominimierung definiert sind, ist eine systematische Erfolgskontrolle noch nicht erkennbar.

Das Wissensmanagement hat einen hohen Stellenwert sowohl in ihrer Rolle als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität wie auch als lernende Organisation im Rahmen der FSB Unternehmensentwicklung. So profitieren Mitarbeitende von grosszügigen internen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten und Neuigkeiten werden regelmässig über die FSB Info kommuniziert. Es liegen wenig Informationen vor, wie das bereitgestellte Wissen im Intranet genutzt bzw. «abgeholt» wird. Ebenso wird der interne Transfer über an externen Kursen erlangtes Wissen unterschiedlich wahrgenommen.

Mitarbeitende beteiligen sich über ein standardisiertes KVM Vorgehen aktiv an der Weiterentwicklung der FSB in Form von Verbesserungsvorschlägen. Trotz eines regelmässigen Monitorings (4 x jährlich) wird die Umsetzung sowie die Erfolgskontrolle werden von den Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen.

Es gibt einzelne Initiativen, wie dem Thema Ökologie Rechnung getragen wird. So wurde z.B. das Beleuchtungssystem auf LED umgestellt. Auch wird der Papierverbrauch kontinuierlich optimiert bzw. gesenkt und das Portfolio auf Papier sukzessive reduziert. Eine Messung, wie mit energie- oder umweltschonenden Massnahmen Kosten gespart werden können, findet noch nicht statt.

Kriterium 6 – Wahrnehmungen der Interessengruppen

Dieses Kriterium fokussiert auf jene Ergebnisse, die auf Rückmeldungen wichtiger Interessengruppen berufen und damit deren persönliche Wahrnehmung der Organisation beschreiben.

- Wahrnehmung der Kunden
 - Wahrnehmung der Mitarbeitenden
 - Wahrnehmung wirtschaftliche und regulatorischer Interessengruppen
 - Wahrnehmung der Gesellschaft
 - Wahrnehmung der Partner und Lieferanten
-

In die Beurteilung einbezogen wurde das folgende Set an Ergebnissen von Wahrnehmungen der Interessengruppen:

Kunden (35%)

- KuZu Evaluationsinnovationen Regelschulen, Schulbehörden, Sonderschulen
- KuZu Zusammenarbeit Regelschulen, Schulbehörden, Sonderschulen
- KuZu Zufriedenheit mit Beratungsdienstleistungen
- KuZu Nutzen der Evaluationseregebnisse Regelschulen, Schulbehörden, Sonderschulen
- KuZu Rücklauf der schriftlichen Lehrpersonenbefragung
- KuZu Rücklauf Elternbefragung

Mitarbeitende (30%)

- MiZu Gesamtzufriedenheit (Wert)
- MiZu verschiedene Indikatoren (Wert)

Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen (10%)

- Keine Ergebnisse zur Wahrnehmung

Gesellschaft (10%)

- Medienecho

Partner und Lieferanten (15%)

- Schulen und Schulbehörden sind als Partner definiert. Ihre Ergebnisse werden trotzdem in der Interessengruppe "Kunden" bewertet.

6 – Stärken

Relevanz & Nutzen

Die in der Bewerbung aufgezeigten Ergebnisse zur Wahrnehmung der Interessengruppen ...
... sind überwiegend klar erkennbar mit der Strategie verbunden,
... die Ergebnisse werden im Laufe der Zeit überprüft und angepasst,
... die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert.

Leistung

Allgemein

- Die Daten sind in den allermeisten Fällen statistisch repräsentativ und für die FSB relevant sowie die Beziehung von Ursache und Wirkung erkennbar.

Kunden (35%)

- Die Zufriedenheit mit Evaluationsinnovationen liegt bei den Regelschulen und ihren Behörden seit 3 Jahren teilweise knapp unter bzw. knapp über den ambitionierten Zielwerten. Bei Sonderschulen wird die Kennzahl erst seit 2021/22 erhoben und zeigt identische Werte.
- Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit wird bei beiden Segmenten als sehr hoch bezeichnet. Eine Überprüfung der Zielwerte hat stattgefunden.
- Der Nutzen der Evaluationsergebnisse wird bei beiden Segmenten weit über Ziel empfunden. Eine Erhöhung der Zielwerte wird im Rahmen des nächsten Kennzahlenreviews geprüft.
- Die Rücklaufquote der Befragung der Elternteile liegt bei über 70 %, hat letztes Jahr den Zielwert von 80 % nicht mehr erreicht.
- Die Rücklaufquote der Befragung der Lehrpersonen liegt mit 90 % über dem Zielwert von 80 %.

Mitarbeitende (30%)

- Die MA-Zufriedenheit insgesamt erreicht seit Jahren die Note 5, sie liegt seit zwei Jahren ganz leicht unter dem Zielwert 5.
- Die MA-Zufriedenheit mit der Strategie-Umsetzung, Plenumsarbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und Kommunikation liegen alle nahe dem Zielwert 5.
- Die erste Befragung zur Zufriedenheit bezüglich Einsatzplanung wurde mit 4,7 knapp unter dem Zielwert 5 bewertet.

Gesellschaft (30%)

- Die Anzahl Medienmeldungen erreichte fast den doppelten Zielwert von 15. Was mit dieser Kennzahl effektiv gesteuert werden soll, konnte nicht schlüssig dargelegt werden.

6 – Verbesserungsbereiche

Relevanz & Nutzen

Das Set der in der Bewerbung aufgezeigten Ergebnisse zur Wahrnehmung der Interessengruppen ...

... ist insgesamt zu wenig ausgewogen. So fehlen z.B. noch Indikatoren zu regulatorischen Interessengruppen, zur Gesellschaft oder zu Partner (ausserhalb der Schulen) und Lieferanten,

... verfügt über wenige Frühindikatoren,

... die Wahrnehmungsergebnisse geben noch wenige Hinweise, um Leistungsverbesserungen und Transformationen voranzutreiben.

Leistung

Allgemein

- In den meisten aufgezeigten Ergebnissen ist die Vorhersage für die Zukunft kaum möglich oder zumindest schwierig (Frühindikatoren).

Kunden (35%)

- Die Zufriedenheit der Sonderschulen mit der Zusammenarbeit zeigt auf sehr hohem Niveau eine leicht negative Tendenz.
- Obwohl sich die Schulen über den grossen Aufwand einer Evaluation beklagen, werden die Punkte Aufwand/Nutzen oder effiziente Zusammenarbeit in der Umfrage nicht abgefragt.

Mitarbeitende (30%)

- Die Wahrnehmung der MA der Weiterentwicklung der FSB erreicht den Zielwert von 5 nicht mehr und hat eine abnehmende Tendenz.
- Der Rücklauf der MA-Umfrage Bogen wird nicht aktiv erhoben.

Gesellschaft (10%)

- Mit Ausnahme des Medienechos bestehen keine Umfragen zu Image usw.

Partner und Lieferanten (15%)

- Trotz bestehendem Partnerschaftsmanagement werden die Wahrnehmungen der Partner (mit Ausnahme der Schulen) wenig systematisch aufgenommen.

Kriterium 7 – Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Dieses Kriterium fokussiert auf die Ergebnisse im Zusammenhang der Leistungsfähigkeit der Organisation bezüglich:

- der Fähigkeit, ihren Zweck zu erfüllen, die Strategie umzusetzen und nachhaltigen Nutzen zu schaffen
 - der Fitness für eine erfolgreiche Zukunft
-

In die Beurteilung einbezogen wurde das folgende Set an Strategie- und leistungsbezogenen Ergebnissen:

Ergebnisse hinsichtlich der Erreichung von Zweck und Strategie

- Differenz bei Doppelbeobachtungen
- Nutzung des Angebots Individualfeedback
- Anteil Schulen mit Fokusevaluation
- Anteil Schulen mit zusätzlichen (schuleigenen) Items
- Anzahl gehaltene Referate
- Anzahl Beratungsdienstleistungen

Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen

- Fluktuationsrate
- Anteil Mitarbeitende mit mind. 5-jähriger Anstellungsdauer
- Weiterbildungsaufwände
- Anzahl Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen

Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen

- Zeitaufwand Evaluationen

Ergebnisse zum Fortschritt bei Leistungsfähigkeit und Transformation

- kontinuierliche **Weiterentwicklung** und **Transformation** durch Projekte, Entwicklungsvorhaben und Verbesserungsmassnahmen

Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft

- keine Indikatoren

7 – Stärken

Relevanz & Nutzen

Die in der Bewerbung aufgezeigten Strategie- und leistungsbezogenen Ergebnissen ...

- ... sind überwiegend klar erkennbar mit der Strategie verbunden,
- ... die Ergebnisse werden im Laufe der Zeit überprüft und angepasst. Beispielsweise werden an den Kennzahlenreviews die Kennzahlen und deren Ziele periodisch überprüft und angepasst,
- ... die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert.

Leistung

Allgemein

- Die Daten sind in den allermeisten Fällen statistisch repräsentativ und für die FSB relevant sowie die Beziehung von Ursache und Wirkung erkennbar.

Ergebnisse hinsichtlich der Erreichung von Zweck und Strategie

- Die Kennzahl Differenz bei Doppelbeobachtungen von Unterricht hat mit 0,38 eine Bestmarke erreicht. Diese wichtige Masszahl gibt Auskunft über den Grad der Eichung bzw. Kalibrierung der Evaluationspersonen.
- Obwohl der Anteil Schulen mit Fokusevaluation im letzten Jahr gestiegen ist, liegt dieser immer noch unter dem Zielwert von 25 %. Der Anstieg letztes Jahr ist auf die 2021-2026 neu entwickelten Fokusthemen zurückzuführen.
- Die Anzahl gehaltene Referate liegt mit deren 13 über dem Zielwert von 8, was ein Indiz auf die angestrebte Anerkennung im Ecosystem darstellt und einem strategischen Bedürfnis entspricht.
- Die Anzahl Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen hat sich in den letzten drei Jahren fast verdoppelt. Es ist ein wichtiges Indiz dafür, dass damit das Strategieziel "Etablierung" gut unterstützt wird.

Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen

- Die Fluktuationsrate ist in den letzten Jahren stark gesunken auf 10 %. Mit einer Netto-Betrachtung könnten objektivere Ergebnisse aufgezeigt werden.

Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen

- Die Budgetvorgaben des Kantons werden eingehalten.

Ergebnisse zum Fortschritt bei Leistungsfähigkeit und Transformation

- Die Anzahl realisierte Projekte und Entwicklungsvorhaben zur Weiterentwicklung der FSB liegt mit 10 deutlich über dem Zielwert von 5 und zeigt einen positiven Trend.

- Die durch die Mitarbeitenden eingereichten Verbesserungsvorschläge zeigen einen starken positiven Trend. Die Realisierungsrate liegt bei 15 bzw. 50 %.

Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft

- Keine Wahrnehmungsergebnisse vorhanden

7 – Verbesserungsbereiche

Relevanz & Nutzen

Die in der Bewerbung aufgezeigten Strategie- und leistungsbezogenen Ergebnissen ...

... ist insgesamt zu wenig ausgewogen. So ist klar erkennbar, dass sich das Ergebnis-Set stark auf Indikatoren zu den beiden Interessengruppen Schulen und Mitarbeitende fokussiert. Vergleichsweise wenig Indikatoren gibt es beispielsweise zu regulatorischen Interessengruppen, zur Gesellschaft oder zu Partner und Lieferanten,

... die Ergebnisse lassen teilweise noch keine aussagekräftige Beurteilung zu,

... die Ergebnisse geben erst ansatzweise Hinweise, um Vorhersagen in die Zukunft vornehmen zu können.

Leistung

Allgemein

- In vielen aufgezeigten Ergebnissen (vor allem in den überobligatorischen Angeboten) ist die Vorhersage für die Zukunft kaum möglich oder zumindest schwierig.

Ergebnisse hinsichtlich der Erreichung von Zweck und Strategie

- Die Nutzung des Angebots Individualfeedback liegt seit Jahren erstmals unter dem Zielwert von 60 %. Nach Behebung von technischen Problemen sollte dieser Wert wieder steigen.
- Der Anteil von Schulen mit zusätzlichen Items ist letztes Jahr um die Hälfte auf unter 10 % eingebrochen. Einer der Hauptgründe dürfte in der hohen Belastung der Schulen liegen.
- Die Anzahl Befragungsdienstleistungen sind letztes Jahr just auf den Zielwert von 5 gesunken.
- Der durchschnittliche Weiterbildungsaufwand in CHF ist in den letzten 4 Jahren um über 50 % gesunken. Was und wie mit dieser Kennzahl gesteuert werden kann, wurde nicht klar dargelegt.

Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen

- Der Anteil von Mitarbeitenden mit mindestens 5-jähriger Anstellungsdauer liegt seit Jahren deutlich unter Zielwert von 50 %. Aufgrund der hohen Nachfrage in Schulen kehren Evaluationspersonen wieder dorthin zurück.



Swiss Association for Quality

Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen

- Der Zeitaufwand für Evaluationen zeigt seit Jahren zu hoher Wert über definiertem Ziel. Es sind auch keine Vergleiche mit anderen Organisationen oder Disziplinen inner- oder ausserhalb der Branche vorhanden.

Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft

- Keine Indikatoren vorhanden.

Bewertung

Bewertung der Kriterien in Prozent Erfüllungsgrad (in Schritten von 10 Prozent)										
	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1. Zweck, Vision und Strategie										
						x				
2. Organisationskultur und -führung										
						x				
3. Interessengruppen einbinden										
						x				
4. Nachhaltigen Nutzen schaffen										
					x					
5. Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben										
						x				
6. Wahrnehmung der Interessengruppen										
				x						
7. Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse										
					x					

Gesamtpunktzahl (in Schritten von 50 Punkten)										
0-99	100-199	200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000	
					x					

Anerkennung für Excellence

Das Assessoren Team beantragt bei der SAQ/EFQM, die Fachstelle für Schulbeurteilung mit der 5 Sterne-Anerkennung «Recognised by EFQM» zu beurkunden.