

Brigitte Bosche, Andreas Eckert, Markus Humpert, Heike Kölln-Prisner, Ulf Ludwig, Barbara Veltjens

Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/bosche06_02.pdf

Online veröffentlicht am: 26.04.2006

Stand Informationen: Januar 2006

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

Dieses Dokument wird unter folgender [creative commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/)-Lizenz veröffentlicht:



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Abstract

Brigitte Bosche u. a. (2006): Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?

Die Diskussion über Qualitätsmanagementsysteme gehört in vielen Weiterbildungseinrichtungen zum beruflichen Alltag. Wo das noch nicht der Fall ist stellt sich für viele die Frage, ob sie ihre Qualität nach eigenen selbstevaluativen Verfahren oder nach anerkannten Modellen entwickeln sollen.

Zwei der bekanntesten und international anerkannten Qualitätsmodelle sind die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. und das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Daneben haben sich in Deutschland in den letzten fünf Jahren weitere Modelle aus der Weiterbildung heraus entwickelt. Ein inzwischen erfolgreiches Modell ist das der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (LQW).

Auf Anregung von Prof. Dr. Klaus Meisel und Prof. Dr. Christiane Schiersmann hat das DIE Weiterbildungseinrichtungen aufgefordert, ihren Weg der Qualitätsentwicklung zu beschreiben und kritisch zu bewerten. Für die hier vorliegende Veröffentlichung wurden drei exemplarische Darstellungen ausgewählt. Sie beschreiben Entwicklungsschritte und Erfahrungen bei der Einführung eines der drei Qualitätssicherungsmodelle jeweils aus der individuellen Perspektive der Autor/inn/en.

Autor/inn/en

Brigitte Bosche ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Programm „Organisationswandel der Weiterbildung“ am DIE.

Andreas Eckert ist Mitarbeiter des VHS-Verbandes Bayern im Strategiebereich Qualitätsmanagement.

Markus Humpert ist Fachbereichsleiter Schulentwicklung und Schulmanagement beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH.

Heike Kölln-Prisner ist Mitarbeiterin an der Volkshochschule Hamburg und hier auch als Qualitätsmanagementbeauftragte tätig.

Ulf Ludwig Geschäftsführer und Bereichsleiter Bildungs- und Sozialeinrichtungen der Entacon GmbH Management Systeme.

Barbara Veltjens ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Programm „Organisationswandel der Weiterbildung“ am DIE.

Inhaltsverzeichnis

I.	Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?.....	4
II.	Erfahrungsbericht Zertifizierung ISO 9001:2000 aus der Hamburger Volkshochschule	7
	1. Warum ISO 9001?	7
	2. Erste Maßnahmen	7
	3. Vorbereitung auf die Zertifizierung	8
	4. Förderliche und hinderliche Faktoren für den Qualitätsprozess	10
	5. Wirkungen nach innen und außen	11
	6. Nachhaltigkeit	11
III.	Das Qualitätsmanagement für die bayerischen Volkshochschulen	12
	1. Ausgangssituation	12
	2. Anforderungen	12
	3. Elemente des Qualitätsmanagements	13
	4. Schritte der Einführung	14
	5. Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren auf den Qualitätsprozess	15
	6. Zertifizierung	15
	7. Wirkungen nach innen und außen	16
IV.	Qualität mittels Struktur – Über die Einführung von LQW beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)	18
	1. Bildung und Qualität	18
	2. Das Projekt „Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems“ beim BNW	18
	3. Gründe für die Entscheidung zugunsten von LQW	20
	4. Die schrittweise Einführung und Umsetzung des LQW-Modells	22
	5. Versuch eines Fazits	25
	6. Die nachhaltigen Wirkungen von LQW oder: Was füllen wir ins Glas?	26

Brigitte Bosche, Barbara Veltjens

I. Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?

Seit Mitte der 1990er Jahre gibt es in der Literatur der Weiterbildung zahlreiche Beiträge, die sich mit dem Thema Qualitätsentwicklung theoretisch auseinander setzen. Seitdem hat sich in der Praxis einiges getan. Inzwischen entwickeln viele Weiterbildungseinrichtungen ihre Qualität nach anerkannten Modellen, die zur Zertifizierung führen, oder nach eigenen selbstevaluativen Verfahren. Diese Entwicklung belegt eine Studie des BIBB (vgl. Balli/Krekel/Sauter 2004). Die Motive sind unterschiedlich: Einige Einrichtungen betreiben Qualitätsentwicklung aus eigener Motivation, andere müssen den Anforderungen von Landesgesetzen genügen oder wollen im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit berufliche Bildungsmaßnahmen anbieten.

Zu den wohl bekanntesten und international anerkannten Qualitätsmodellen zählen die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. und das Modell der [European Foundation for Quality Management \(EFQM\)](#), die mit dem [European Quality Award \(EQA\)](#)¹ einen europäischen Qualitätspreis vergibt. Daneben sind in Deutschland in den letzten fünf Jahren weitere Modelle aus der Weiterbildung heraus entstanden. Dabei hat insbesondere das Modell der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung ([LQW](#)) weite Verbreitung gefunden. Mittlerweile entwickeln über 500 Bildungseinrichtungen in Deutschland ihre Qualität nach LQW. Das Modell wurde mit Unterstützung der Bundesländer-Kommission (BLK), dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und den Ländern Niedersachsen und Schleswig-Holstein aus der Praxis für die Praxis entwickelt. Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und das ArtSet Institut in Hannover waren neben Vertreter/innen aus der Praxis maßgeblich an der Entwicklung beteiligt.

Wesentliche Grundlagen der oben genannten Modelle lassen sich wie folgt skizzieren:

DIN EN ISO 9000 ff.

- ISO zwingt zur Positionierung in Bezug auf Qualitätsfragen (Festlegung einer Qualitätspolitik) und mobilisiert die Führungsverantwortung in diesem Feld.
- ISO regt kontinuierliche Verbesserungsprozesse an.
- ISO sichert eine gewisse Verbindlichkeit bei der Qualitätssicherung und führt zu Verfahrensstandardisierungen.
- ISO ist ein international anerkanntes Modell und genießt das Vertrauen vieler Kunden.
- ISO verlangt ein Verfahren zur Sicherung der von der Organisation festgelegten Qualitätsvorgaben.

(Vgl. Faulstich/Gnahs/Sauter 2003, S. 23–26)

¹ Namensänderung ab 2006: EFQM Excellence Award (EEA)

EFQM²

- EFQM setzt bei der Selbstdiagnose an und fördert eine Entwicklungsorientierung.
- EFQM bezieht alle Bereiche der Organisation ein.
- Bei EFQM geht es um die Erreichung von Bestleistung.
- EFQM erlaubt ein individuelles Vorgehen der Einrichtungen. Die Organisation legt selbst fest, in welchem Zeitraum sie welchen Bereich selbst evaluiert und ob sie am Wettbewerb (Qualitätspreis) teilnehmen will.
- Der Ansatz und der hohe Selbstgestaltungsspielraum machen häufig eine externe Beratung notwendig. EFQM gilt daher auch als hochschwierig.

(Vgl. Faulstich/Gnahn/Sauter 2003, S. 23–26)

LQW

- LQW orientiert sich am Lernenden. Anhand von zehn Qualitätsbereichen muss die Einrichtung ihre Qualitätsmaßnahmen immer wieder auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens beziehen.
- LQW ist ein Entwicklungs- und Prüfmodell. Es zwingt die Einrichtung zur Selbstevaluation und zur Entwicklung von Qualitätsmaßnahmen. Der Selbstreport ist Grundlage eines externen Gutachtens und der sich daran anschließenden Visitation (Fremdevaluation).
- LQW setzt Normen bei Wahrung der Einrichtungsindividualität durch Vorgabe von Qualitätsbereichen und zu erfüllenden (Mindest-)Anforderungen. Die Organisation kann diese Anforderungen einrichtungsindividuell füllen.

(Vgl. Bosche/Veltjens 2005)

Die genannten Modelle werden ausführlich in dem Studienbuch von Hartz und Meisel vorgestellt und kritisch hinsichtlich ihrer Möglichkeiten und Grenzen beziehungsweise ihrer Stärken und Schwächen eingeschätzt (vgl. Hartz/Meisel 2004).

Wie setzt nun die Praxis die Qualitätsentwicklungsmodelle um? Welche Vorbereitungen sind nötig, welche Umsetzungsschritte braucht es und welche Hürden müssen genommen werden? Welche nachhaltigen Effekte lassen sich durch Qualitätsentwicklung erzielen?

Auf Anregung von Prof. Dr. Klaus Meisel und Prof. Dr. Christiane Schiersmann hat das DIE Weiterbildungseinrichtungen aufgefordert, ihren Weg der Qualitätsentwicklung zu beschreiben und kritisch zu bewerten. Für die hier vorliegende Veröffentlichung wurden drei exemplarische Darstellungen ausgewählt. Sie beschreiben Erfahrungen bei der Einführung eines der drei überregionalen Qualitätssicherungsmodelle jeweils aus der individuellen Perspektive der Autor/inn/en. Die Beiträge liefern damit eine Hilfestellung für Einrichtungen bei der Wahl und Planung ihres Qualitätsentwicklungsprozesses.

Als Qualitätsbeauftragte für die Hamburger Volkshochschule hat Heike Kölln-Prisner den Prozess der Zertifizierung nach ISO maßgeblich intern gesteuert und begleitet. Sie fokussiert in ihrem Artikel vor allem die Rolle und die Aufgaben der Qualitätsbeauftragten im Prozess bis zur Zertifizierung und gibt dabei hilfreiche Tipps für die Praxis. Sie gibt Einblicke in die Vorbereitung, beschreibt den Vorlauf auf die Zertifizierung durch interne Audits und arbeitet förderliche und hinderliche Faktoren für den Qualitätsprozess heraus. Der Beitrag schließt mit Überlegungen zur Wirksamkeit des Qualitätsprozesses und Kriterien für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung.

² Das DIE hat im Rahmen eines Projektes das Basismodell auf die Weiterbildung übertragen und hilfreiche Instrumente zusammengestellt (Heinold-Krug/Griep/Klenk (o. J.)).

In ihrem Artikel „Das Qualitätsmanagementsystem für die bayerischen Volkshochschulen“ beschreiben die beiden Autoren Andreas Eckert und Ulf Ludwig die Erfahrungen des Bayerischen Volkshochschulverbandes (bvvh) und seiner Mitgliedsorganisationen mit der Einführung von EFQM. Es handelt sich um ein Pilotprojekt mit dem Ziel der landesweiten Einführung von EFQM in die bayerischen Volkshochschulen. Diese projektförmige Anlage ermöglicht es, den beteiligten Einrichtungen Supportstrukturen wie Leitfäden und Ordner mit Best-Practice-Beispielen zur Verfügung zu stellen und damit Synergieeffekte zu erzielen. Die Autoren beschreiben die Schritte der Einführung und betonen die Rolle der Assessor/inn/en sowie deren Schulung. Abschließend fassen sie förderliche und hinderliche Einflussfaktoren auf den Qualitätsprozess zusammen und stellen die positiven Effekte der Qualitätsbemühungen sowohl nach innen als auch nach außen heraus.

Markus Humpert beschreibt aus seiner Sicht als Qualitätsmanagementbeauftragter die Einführung von LQW in das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW). Das BNW ist eine landesweit agierende Bildungseinrichtung mit über 600 Mitarbeitenden, die an mehr als 50 Standorten in Niedersachsen tätig sind. Vorangegangen waren Erfahrungen des BNW mit der Implementierung eines QM-Systems auf Basis des EFQM-Modells. Markus Humpert zeigt auf, welche Qualitätsentwicklungsmaßnahmen bereits geleistet wurden und wie Synergien zu den bisherigen EFQM-basierten Qualitätsbemühungen bei der Implementierung von LQW genutzt werden konnten. Ausführlich beschreibt er den Prozess der schrittweisen Einführung und Umsetzung des LQW-Modells. Sein Hauptaugenmerk gilt der Organisation des Prozesses und der Erstellung des Selbstreports. Hier gibt er wichtige praktische Hinweise für die Umsetzung und nennt die Schwierigkeiten. Das Fazit fasst die Vorteile von LQW zusammen und stellt den Gewinn für die Einrichtung heraus.

Literatur:

- Balli, C./Krekel, E. M./Sauter, E. (Hrsg.) (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? (Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 262). Bielefeld
- Bosche, B./Veltjens, B. (2005): LQW: Ein Qualitätsmanagementsystem in der Praxis. In: Die Österreichische Volkshochschule (ÖVH), Nr. 215 März, S. 15–21
- Faulstich, P./Gnahs, D./Sauter, E. (2003): Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung: ein Gestaltungsvorschlag. Berlin (ver.di, Bundesvorstand)
- Hartz, S./Meisel, K. (2004): Qualitätsmanagement. Bielefeld
- Heinold-Krug, E./Griep, M./Klenk, W. (o. J.): EFQM – Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung. DIE-Eigendruck

Websites:

- European Foundation for Quality Management (EFQM):
<http://www.efqm.org>
- European Quality Award (EQA) bzw. EFQM Excellence Award (EEA):
<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=154>
- Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (LQW):
<http://www.die-bonn.de/lqw/>

Heike Kölln-Prisner

II. Erfahrungsbericht Zertifizierung ISO 9001:2000 aus der Hamburger Volkshochschule

Im August 2004 wurde die Hamburger VHS zur Zertifizierung nach ISO 9001 empfohlen und erhielt dieses Zertifikat im September. Dies war der (vorläufige) Höhepunkt der mehrjährigen Bemühungen der Einrichtung um Qualitätsentwicklung und -sicherung.

1. Warum ISO 9001?

Die Entscheidungsfindung für ein Qualitätskonzept wurde von einer gemischt besetzten Arbeitsgruppe durch Recherche bei anderen Institutionen und durch das Studium von Fachliteratur vorbereitet. In diesem Zusammenhang wurden auch verschiedene Unternehmen eingeladen, die von ihnen angewandten Zertifizierungssysteme vorzustellen.

Grund für die Entscheidung zugunsten der Norm ISO 9001 war vor allem ihre hohe Verbreitung und Bekanntheit über Branchen und Landesgrenzen hinweg. Außerdem erhoffte man sich durch die Wahl einer etablierten und erprobten Zertifizierungsform eine problemlosere Umsetzung des Prozesses.

2. Erste Maßnahmen

Die/Der Qualitätsbeauftragte

Die erste Maßnahme, die nach der Entscheidung für das ISO-Konzept notwendig wurde, war die Bestellung eines/einer Qualitätsbeauftragten. Diese/r muss laut Norm der Leitung unmittelbar unterstellt sein und fachlich unabhängig arbeiten können. In vielen (vor allem kleineren) Einrichtungen wird oft ein Mitglied der Leitung als Qualitätsbeauftragte/r benannt. Rollenkonflikte sind dabei vorprogrammiert.

In meinem Fall verhielt es sich anders: Ich war vorher in einer der sechs regionalen Volkshochschul-Einheiten beschäftigt, hatte allerdings durch die Mitarbeit in diversen übergeordneten Arbeitsgemeinschaften zur Verbesserung von Arbeitsabläufen etc. bereits einen Blick auf die Gesamtinstitution aller Hamburger Volkshochschulen gewinnen können. Mit einer halben Stelle (bei ca. 160 Mitarbeitenden) war die Bemessung des Stellenanteils gerade ausreichend.

Als Qualitätsbeauftragte musste ich zumindest einige Basisschulungen durchlaufen. Nach meinen Erfahrungen ist es sinnvoll, diese Schulungen bei den Partnerunternehmen des gewählten Zertifizierungsunternehmens zu absolvieren, weil dort „die gleiche Sprache gesprochen wird“. In meinem Fall bedeutete dies allerdings, dass ich als Beschäftigte einer Weiterbildungsinstitution meine Schulungen gemeinsam mit Mitarbeitenden aus den verschiedensten Branchen erhielt. Die zwingend zu erbringende Übersetzungsleistung, um die abstrakten Begriffe der Norm handlich und für die Weiterbildung anwendbar zu machen, erwies sich im Nachhinein als eine sehr gute Vorbereitung auf die Tätigkeit.

Nachdem ich durch die Schulungen einen Überblick über die vor mir liegende Aufgabe gewonnen hatte, hat mir die Festlegung einer Grob- und Feinplanung geholfen, die

Aufgabe zu strukturieren. Es gibt hilfreiche Software, die die Planung und Durchführung von Projekten unterstützt. Zwei Punkte sind nach meiner Erfahrung wesentlich: die Abstimmung mit der Leitung und die Bekanntgabe und Diskussion der geplanten Zertifizierung in allen relevanten Gremien.

Das Handbuch

Welche Aufgaben in der konkreten Vorbereitung auf die Zertifizierung zu erledigen sind, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Welchen Ausschnitt der Gesamttätigkeit will die Institution zertifizieren lassen (Festlegung des so genannten „Scope“)?
- Wie sind in diesem Ausschnitt die Prozesse gegliedert und in die Zuständigkeitsbereiche der verschiedenen Abteilungen aufgeteilt?
- Gibt es bereits bestehende Unterlagen, Verfahrens- oder Dienstanweisungen, Checklisten o. Ä., die als Basis benutzt werden können?

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergaben sich die konkreten Aufgaben. Es mussten Leitbild und Organigramm erstellt bzw. aktualisiert werden, Qualitätsziele formuliert, Prozessbeschreibungen als Flowcharts (Flussdiagramme) oder auch in anderen Formen festgelegt werden und Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeitenden beschrieben werden.

Die so erstellten Informationen wurden im Qualitätsmanagementhandbuch zusammengeführt. ISO 9001 regelt, welche Elemente im Qualitätsmanagementhandbuch unabdingbar sind, sagt aber nichts über den Umfang. Dieser hängt davon ab, wie detailliert die Beschreibung einzelner Prozessschritte vorgenommen wird. Wenn in der Institution bereits andere Regelwerke vorhanden und etabliert sind, kann auf diese verwiesen und das Handbuch dadurch schlanker gestaltet werden. Unerlässlich ist aber die Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems.

Die Mitarbeitenden mussten im Umgang mit dem Handbuch und den ergänzenden Unterlagen geschult werden. Ein wesentlicher Punkt dabei war das Aufzeigen der gegenseitigen Bedingtheit von Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Norm fordert Eindeutigkeit und Gültigkeit des Handbuchs und aller seiner Begleitdokumente. Dies ist insbesondere in Einrichtungen mit vielen Abteilungen oder Zweigstellen eine Herausforderung. Viele Institutionen sind, wie auch wir, daher dazu übergegangen, elektronische Versionen des Handbuchs bereit zu stellen, deren Veränderung gesondert geregelt und mit Sicherheitsmechanismen geschützt sind.

3. Vorbereitung auf die Zertifizierung

Interne Audits

Das Herzstück der Vorbereitung auf die Zertifizierung ist die Planung, Durchführung und Nachbereitung interner Audits. Im QM-Lexikon heißt es dazu: „Im internen Audit prüft die Organisation ihr eigenes System, die Verfahrensanweisungen und die Durchführung im Hinblick auf Nachweis und Übereinstimmung. Das ist das wichtigste aller Audits, es liefert der Leitung die Information über die Wirksamkeit und die Leistungsfähigkeit ihres Systems, ob ihre Ziele verfolgt werden oder nicht, und welche Änderungen

angeordnet werden sollten. Unabhängig von Art und Typ von Audits oder von Beurteilungen gilt, dass sie von kundigem, geschultem Personal durchgeführt werden müssen, das können eigene oder fremde Mitarbeiter sein“ (vgl. Das QM-Lexikon, Stichwort „Audit“; online unter: <http://www.quality.de/lexikon/audit.htm>, Zugriff: 07.03.2006).

Der geeignete zeitliche Rahmen für die Durchführung der internen Audits muss auch unter Berücksichtigung von institutionellen Besonderheiten festgelegt werden. So sollten z. B. Spitzenbelastungs- oder Urlaubszeiten vermieden werden. Den Auftrag für die internen Audits vergibt die Leitung. Dies geschieht zumeist in Absprache mit der/dem Qualitätsbeauftragten. Daher liegt die Hauptlast der thematischen und logistischen Vorbereitung letztlich dort.

Die Anzahl der internen Audits in einer Institution hängt letztlich von der Größe und Organisationsstruktur, dem Scope und den Prozessen ab. Wir haben ca. 30 Gespräche durchgeführt. Man sollte aber gerade beim ersten Mal ausreichend Co-Auditor/inn/en zur Verfügung haben. Bei einer Mitarbeiterzahl von ca. 160 wurden von mir 8 Co-Auditor/inn/en ausgewählt; dies hat sich als Untergrenze erwiesen.

An die persönliche und fachliche Eignung von Co-Auditor/inn/en stellt die Norm 9001 gewisse Anforderungen. Unparteilichkeit, eine gute Kenntnis des Betriebes, Berufserfahrung und gegebenenfalls auch Führungserfahrung sollten ebenso vorliegen wie die Kenntnis von Gesprächstechniken. Unter Berücksichtigung dieser Festlegungen sollte die Auswahl der Co-Auditor/inn/en fachlich möglichst breit vorgenommen werden. Das erleichtert die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und erhöht die Bandbreite der Themenwahl für die internen Audits. In unserem Fall haben wir uns neben den Anregungen durch die externen Auditor/inn/en vor allem durch allgemeine Kenntnisse über Schnittstellenproblematiken leiten lassen. Co-Auditor/inn/en müssen extern oder intern geschult sein. Für ihre sorgfältige Auswahl und die externe oder interne Schulung sollte ein längerer Zeitraum eingeplant werden.

Eine besondere Schwierigkeit der internen Audits liegt m. E. in der Doppelrolle, die sich für Qualitätsbeauftragte ergibt: Als führende Kraft beim internen Audit war ich diejenige, die ihre eigene Arbeit als Qualitätsbeauftragte einer kritischen Beurteilung unterziehen musste. Dieser Doppelrolle kann man sich meist nicht entziehen und sollte daher offen mit ihr umgehen. Die Co-Auditor/inn/en müssen wissen, dass sie sich nicht aus Rücksicht auf die/den Qualitätsbeauftragte/n mit kritischen Anregungen zurückhalten dürfen. Sie müssen in ihrer Stellung ebenfalls fachlich unabhängig sein. Dies ist im Qualitätsmanagementhandbuch der Hamburger Volkshochschule entsprechend festgelegt worden.

Wichtig ist die ausführliche und übersichtliche Dokumentation der internen Audits, die sich an die im Qualitätsmanagementhandbuch festgelegten Regeln halten muss.

Die internen Audits sollten nicht allein als Pflichtübung verstanden werden, sondern als ein unentbehrliches Instrument des Selbstreports. Sie wirken in viele Richtungen auch über die Zertifizierung hinaus

- als Instrument des Selbstlernens und der kollegialen „Begutachtung“;
- als Instrument der betrieblichen Transparenz und
- als Stimmungsbild der Mitarbeitenden.

Mit dem letzten Punkt haben sie noch einen Wert über die Sacherkenntnis hinaus.

Diese Wirkungen können die internen Audits nur entfalten, wenn ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird und sie Vertrauensschutz genießen mit der Zusicherung, dass

keine Aussagen aus den internen Audits ohne Zustimmung der/des Auditierten in der Institution bekannt werden.

Bewertung

Ein weiterer Baustein vor der Zertifizierung war die Bewertung des Qualitätsmanagements durch Leitung und Qualitätsbeauftragte. Dies soll die Institution in die Lage versetzen, in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit ihres QM-Systems und seiner Prozesse zu beurteilen. Die Stellung der/des Qualitätsbeauftragten, deren Unabhängigkeit und die Offenheit der Leitung beeinflussen die Ergiebigkeit für die weitere Qualitätsentwicklung.

Vor der externen Zertifizierung haben wir dann versucht, uns genügend Zeit für die logistische Feinplanung (Räume, Personen, andere Ressourcen) frei zu halten und im Vorhinein ausreichend Informationen von den externen Auditor/inn/en zu erhalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass – bei entsprechender Bereitstellung von personellen Ressourcen – ein Jahr zur Vorbereitung nötig, aber auch ausreichend sein kann.

4. Förderliche und hinderliche Faktoren für den Qualitätsprozess

Das Vertrauen der Leitung in die/den Qualitätsbeauftragte/n ist eine der wichtigsten Grundlagen für den Erfolg des Qualitätsprozesses insgesamt. Dies gilt auch umgekehrt: Die Verpflichtung der Leitung zur Unterstützung ist unabdingbar. „Unterstützung“ ist natürlich eine subjektive und daher schwer messbare Größe. Trotzdem gibt es eine Reihe von Indikatoren: Einbindung in den Informationsfluss, regelmäßige Berichte und Treffen, enger Kontakt, „Gehört-Werden“. Genauso wichtig ist das Vertrauen der Mitarbeitenden in die/den Qualitätsbeauftragte/n. Dieses kann nicht allein qua Amt entstehen; in meinem Fall wurde es durch langjährige Betriebszugehörigkeit und die Mitarbeit in bereichsübergreifenden Gremien unterstützt.

Die Vorbereitung auf die Zertifizierung ist im Wesentlichen bei der/dem Qualitätsbeauftragten angesiedelt. Hier liegt eine Gefahr, sich allein verantwortlich zu fühlen oder dafür befunden zu werden. Selbst wenn die/der Qualitätsbeauftragte meist keine direkten Kolleg/inn/en mit gleichem Aufgabengebiet hat und darum manchmal ein Gefühl des „Alleinseins“ aufkommen kann, ist dies nicht gleichbedeutend mit „allein gelassen werden“. Dies wäre der Fall, wenn von ihrer/seiner Arbeit keine Kenntnis genommen und sie/er nicht routinemäßig in die Abläufe einbezogen werden würde. In dieser Hinsicht musste ich mich als Qualitätsbeauftragte auch immer wieder ins Spiel bringen und mit Selbstbewusstsein meine Position in der Einrichtung auf- und ausbauen. Ein Stück Selbstdefinition der eigenen Rolle war gefordert. Qualitätsarbeit ist nicht alleinige Aufgabe der/des Qualitätsbeauftragten, sondern Aufgabe aller Mitarbeitenden. Die/Der Qualitätsbeauftragte kann nur vorantreiben, Anstöße geben, strukturieren, überwachen, motivieren; Qualität muss sich in der täglichen Arbeit umsetzen.

Gerade am Anfang ist der kollegiale Austausch mit erfahreneren – auch branchenfremden – Qualitätsbeauftragten für mich sehr hilfreich gewesen. Die typischen Probleme wie Zeitmangel, das Einplanen des Unplanbaren (Krankheit etc.) können vielleicht nicht alle umgangen, aber zumindest bedacht werden.

5. Wirkungen nach innen und außen

Nach außen hat die erfolgreiche Zertifizierung für die Hamburger VHS vor allem in der politischen Diskussion Wirkung. Als Nachweis einer von externen Fachleuten durchgeführten Begutachtung des Qualitätsmanagementsystems ist sie dort ein gewichtiges Argument. Die Zertifizierung wird sich sicher auch in der Annäherung an die Vorgaben der Bundesagentur für Arbeit (hinsichtlich SGB III) als Vorteil erweisen. Genauso wichtig ist aber auch die Wahrnehmung durch Großkunden wie Firmen oder Drittmittelgeber.

Nach innen sind die erreichte Zertifizierung und die ihr vorausgegangenen Anstrengungen ein unschätzbare Wert, mit dem sorgsam umgegangen werden sollte. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden für das Thema Qualität ist deutlich erhöht worden, sie sind sensibilisiert für Lücken in der Qualitätssicherung. Ihre Anregungen, Nachfragen und Verbesserungshinweise sind ein wertvoller Pool für weitere qualitätsverbessernde Maßnahmen. Ansprechpartner/in für die Mitarbeitenden und ihre Hinweise zu sein, ist und bleibt eine Daueraufgabe der/des Qualitätsbeauftragten. Aber Vorsicht: Die Motivation der Mitarbeitenden ist leicht zertrampelt, wenn damit nicht sorgfältig umgegangen wird. Nach meiner Einschätzung hätte die Wirkung nach innen ohne den äußeren Druck der Zertifizierung nicht in diesem Ausmaß greifen können.

6. Nachhaltigkeit

Wie nachhaltig der Qualitätsprozess ist, muss sich für die Hamburger VHS erst beweisen, denn erfahrungsgemäß stellt sich direkt nach der Zertifizierung ein „Sättigungseffekt“ ein, dem man nur mit institutioneller Selbstdisziplin begegnen kann.

Personelle Ressourcen dürfen jetzt nicht leichtfertig anderen Aufgaben zugeordnet werden, sonst erleidet die Qualitätsentwicklung einen ähnlichen Jo-Jo-Effekt wie bei jemandem, der zum wiederholten Mal Gewicht reduzieren will. Auch Qualitätserfolge können nicht automatisch erhalten werden. Sie müssen konstant erarbeitet werden, sonst überrollt das Alltagsgeschäft allzu leicht die „anstrengende“ Qualitätsarbeit.

Hilfreich für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung sind:

- konkret formulierte Maßnahmenpläne mit (nicht zu fernen) Zeithorizonten,
- Zielvereinbarungen im Rahmen eines innerbetrieblichen Kontraktmanagements,
- Begleitung und Kontrolle der Umsetzung von Qualitätszielen und -maßnahmen über ein Berichtswesen,
- externe Begleitung (soweit dies finanziell möglich ist),
- Qualitätsentwicklung im Verbund mit anderen – auch branchenfremden – Institutionen.

Andreas Eckert und Ulf Ludwig

III. Das Qualitätsmanagement für die bayerischen Volkshochschulen

1. Ausgangssituation

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Volkshochschulen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt: mehr Anbieter auf dem Markt der Erwachsenenbildung, verschärfter Wettbewerb, Rückgang der staatlichen und kommunalen Förderung, zunehmende Notwendigkeit der Akquisition von Projekten und weiteren Finanzierungsquellen. Auch unsere Kunden erwarten eine hohe Qualität der VHS-Angebote. Und nicht zuletzt werden Qualitätsnachweise z. T. bei der Zulassung von Trägern für spezielle Projekte und Maßnahmen, bei der staatlichen Förderung von Erwachsenenbildung und bei der Förderung durch Kommunen und Landkreise vorausgesetzt. Gefordert wird deshalb ein effizientes, auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ausgerichtetes VHS-Management.

2. Anforderungen

Der Bayerische Volkshochschulverband (bvV) hat im Jahr 2000 mit der großen Mehrheit seiner 217 Mitgliedseinrichtungen ein Projekt beschlossen mit der Zielsetzung, bis 2004 ein Qualitätsmanagement-System (QM-System) zu entwickeln. Es soll landesweit und nach einheitlichen Kriterien die Qualitätssicherung und -entwicklung gewährleisten mit

- fachlichen und pädagogischen Qualitätsstandards,
- der Möglichkeit zur Selbstbewertung und
- der externen Bewertung nach einem in Politik und Wirtschaft anerkannten Verfahren.

Das QM-System sollte darüber hinaus die ganze Organisation umfassen und für Einrichtungen sehr unterschiedlicher Struktur und Größe umsetzbar sein.

Nach gründlicher Prüfung verschiedener QM-Systeme hat sich die Projektgruppe einstimmig für das Modell der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) entschieden. Hier einige Gründe für diese Entscheidung:

Die Arbeit der Volkshochschulen war schon immer darauf ausgerichtet, die Qualität ihres Angebots ständig zu verbessern. Neu ist, dass dieses Bestreben mit einem Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell systematisiert und in einen institutionellen wie trägerübergreifenden Rahmen gestellt wird. Auf diese Weise können sich Volkshochschulen untereinander und mit anderen Einrichtungen vergleichen (*benchmarking*). Obwohl in der Vorgehensweise stark formalisiert, ist das EFQM-Modell inhaltlich offen für alle Qualitätsaspekte einer Einrichtung. Es berücksichtigt gleichermaßen die Ergebnisse bei der Kundenzufriedenheit wie bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und es hat die Erfüllung des Bildungsauftrags ebenso im Blick wie die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse.

3. Elemente des Qualitätsmanagements

Herzstücke des Qualitätsmanagements der bayerischen Volkshochschulen sind der VHS-Leitfaden, die Beschreibungen von Best-Practice-Beispielen und die prozessbegleitende externe Beratung.

Leitfaden

Der VHS-Leitfaden ist Handlungsanleitung für die Implementierung und kontinuierliche Anwendung des QM-Systems. Als Ordner beinhaltet er eine VHS-bezogene Einführung in das EFQM-Modell, beschreibt Orientierungspunkte zu den vorgegebenen neun Hauptkriterien von EFQM und die relevanten Teilkriterien. Darüber hinaus erklärt der Leitfaden wichtige Begriffe (Glossar) und bietet eine Reihe von Materialien zur Durchführung der Selbstbewertung und zur Planung und Durchführung der Verbesserungsmaßnahmen. In einem Anhang werden zu den Orientierungspunkten Beispiele von Nachweisen aus dem VHS-Bereich aufgelistet.

Der so erarbeitete Leitfaden ist die erste VHS-Version eines Qualitätsmanagements nach dem EFQM-Modell. Er wurde auf der Basis der EFQM-Version für „Öffentliche Dienste und soziale Einrichtungen“ und der EFQM-Version „Erwachsenenbildung/Weiterbildung“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) entwickelt.

Best-Practice-Beispiele

Die Best-Practice-Beispiele sind in insgesamt sieben Ordnern mit so genannten „Tools“ beschrieben. Zwei Ordner enthalten die allgemeinen, programmbereichsübergreifenden Tools – insgesamt 22 zu allen Bereichen und Aspekten der VHS-Arbeit –; weitere fünf Ordner mit jeweils ca. 20 Tools beziehen sich auf die Programmbereiche Gesellschaft, Beruf, Sprachen, Gesundheit und Kultur. Die Tools behandeln dabei Themen wie Leitbildentwicklung, Führung von Mitarbeitenden, Prozessmanagement, Markt- und Trendanalyse, Kooperation mit Kursleitungen, operative Programmplanung, Finanzmanagement, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit und v. a. m.

Zusammen ergeben die Tools ein umfassendes Qualitätshandbuch, das laufend aktualisiert und ergänzt wird. Sie verknüpfen die Qualität der Strukturen und Prozesse mit der fachlichen und pädagogischen Qualität des Lehrens und Lernens. Bei der Selbstbewertung und der Planung von Verbesserungsmaßnahmen dienen sie als Orientierung.

Externe Beratung

Die externe Beratung hat sich bei der Implementierung dieses Systems als unverzichtbar erwiesen. Ihre Aufgaben sind umfangreich: Sie steuert im Rahmen eines externen Projektmanagements die Einführung vor Ort, unterstützt die Assessor/inn/en³ bei der Datensammlung und -sichtung, führt eine Fremdbewertung durch, moderiert die Workshops zur Selbstbewertung und Maßnahmenplanung und gibt Anleitung und Hilfe bei der Planung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Alle Volkshochschulen, die diese Prozesse schon durchlaufen haben, bestätigen, dass Ihnen dabei die Sichtweise und die Impulse eines externen QM-Experten sehr wichtig und wertvoll waren.

³ Zur Aufgabe der Assessor/inn/en siehe Kapitel 4.

Zusammenfassend erfüllt das QM-System der bayerischen Volkshochschulen folgende Anforderungen:

- internationale Anerkennung,
- Flexibilität bei der Implementierung,
- Vergleichsmöglichkeit mit anderen Einrichtungen,
- Prozessbegleitung durch eine externe Beratung,
- umfangreiche Best-Practice-Materialien (Tools).

4. Schritte der Einführung

Die Einführung des QM-Systems an einer Einrichtung erstreckt sich über einen Zeitraum von ca. neun Monaten. Folgende Schritte sind dabei vorgesehen:

- Qualifizierung der Mitarbeitenden (Schulung der Assessor/inn/en),
- Inforeveranstaltung für die Mitarbeitenden,
- Datenerhebung und Sichtung der Qualitätsnachweise,
- Selbstwertung durch Assessor/inn/en und Bewertung durch externe Berater/innen,
- analysieren von Stärken und Verbesserungspotenzialen,
- entwickeln, priorisieren und planen von Verbesserungsmaßnahmen (Sofortmaßnahmen und Projekte),
- Erstellen eines kurzen Selbstbewertungsberichts,
- Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen und -projekte,
- Evaluierung der Verbesserungsmaßnahmen.

Erfahrungen aus dem Pilotprojekt

Der Bayerische Volkshochschulverband hatte bereits im Jahr 2001 ein Qualitätsmanagementsystem für Volkshochschulen basierend auf dem EFQM-System entwickelt und im Rahmen eines Pilotprojektes in der Praxis evaluiert. Damit lagen detaillierte Erkenntnisse und Erfahrungen zur Implementierung vor, die eine effektive standardisierte Projektplanung ermöglichten. Aufgrund des persönlichen intensiven Austausches mit Pilot-Einrichtungen war so zudem die Basis für eine breite Akzeptanz bei den Mitarbeitenden geschaffen. Außerdem waren dadurch die für den Prozess notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen weitgehend bekannt und auch in notwendigem Umfang zur Verfügung gestellt, da sie von den Führungskräften von Anfang an als Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt angesehen wurden. Die erforderliche Anzahl an Mitarbeitenden wurde teilweise von ihren originären Aufgaben freigestellt oder es wurden Überstundenvergütungen vereinbart.

Die Arbeit der Assessor/inn/en

In der Pilotphase ist die Notwendigkeit externer beratender Begleitung deutlich geworden. Um diese möglichst effektiv einzusetzen, wurde auf Grundlage der im Pilotprojekt gemachten Erfahrungen ein viertägiges Schulungskonzept für Assessor/inn/en entwickelt. Zusätzlich zum offiziellen zweitägigen EFQM-Training ist ein Einführungstag mit Praxisanleitung und ein Schlußtag mit Anleitung zur Arbeit mit dem VHS-Leitfaden hinzugefügt worden.

Ziel der Schulung ist es, die Assessor/inn/en zu befähigen, das Projekt weitgehend selbst zu initiieren und zu steuern und nur punktuell auf die externe Beratung zurück zu greifen. Sie sammeln und sichten die Daten, erstellen die Selbstbewertung und verfas-

sen den Selbstbewertungsbericht. Dafür ist nach unseren Erfahrungen ein Zeitaufwand von insgesamt ca. 15 Tagen pro Assessor/in notwendig. Bei kleineren Einrichtungen genügt eine Person, bei mittleren und größeren Einrichtungen sind zwei und mehr Assessor/inn/en erforderlich.

Den Volkshochschulen wurden für die externe Beratung folgende Modelle angeboten:

- Einzelberatung (16 Beratungstage),
- in Kooperation mit einer anderen Volkshochschule (22 Beratungstage),
- in Kooperation mit zwei anderen Volkshochschulen (27 Beratungstage).

Bei den Kooperationsmodellen fand ein Teil der Beratung in den einzelnen Einrichtungen und ein Teil gemeinsam statt.

5. Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren auf den Qualitätsprozess

Als wichtigster förderlicher Einflussfaktor für ein erfolgreiches Implementieren eines Qualitätsmanagementsystems nach EFQM hat sich die konsequente Unterstützung des Prozesses durch die VHS-Leitungen erwiesen. Hier waren entsprechend dem persönlichen Einsatz der Führungskräfte Abstufungen zu erkennen. Wurde der Prozess durch die Leitung personell und finanziell stark unterstützt und hat diese sich auch persönlich und aktiv an der Implementierung beteiligt, waren sehr gute Erfolge zu verzeichnen. Projekte, in denen sich die Führungskräfte weniger für den Prozess einsetzten oder sich von dem Prozess distanzieren, verliefen weniger effektiv.

Trotz eines erfolgreichen Projektverlaufs mussten in einigen Volkshochschulen erhebliche Widerstände bei Mitarbeitenden und Führungskräften überwunden werden. Ursachen waren meist fehlende Informationen bezüglich der Ziele der Projekte und daraus resultierend mangelndes Vertrauen in die Zielsetzungen. Außerdem konnten aus Gründen fehlender finanzieller und personeller Ressourcen nicht in jeder Einrichtung ausreichend viele Assessor/inn/en qualifiziert werden. Das Qualifikations- und Informationsgefälle konnte erst im Lauf der Projekte abgebaut werden, was in der ersten Projektphase zu Reibungsverlusten führte. In einigen Volkshochschulen wurde der Implementierungsprozess nur von den Assessor/inn/en getragen. Die Folgen waren zum einen einseitige Arbeitslastverteilung und zum anderen fehlende Akzeptanz der Projektergebnisse.

In der Pilotphase führte die zu optimistische Zeitplanung bei einigen Pilot-Einrichtungen zu zeitweise sehr intensiver Belastung der Mitarbeitenden und damit zu Beeinträchtigungen des Tagesgeschäftes. Als Konsequenz wurde die QM-Implementierung gestreckt und entsprechend den individuellen Anforderungen der Einrichtungen auf einen Zeitraum von zwölf Monaten ausgeweitet.

6. Zertifizierung

Zwei Volkshochschulen haben sich bereits für die erste Stufe der EFQM *Committed to excellence* zertifizieren lassen. Am Beispiel einer großen Volkshochschule sollen im Folgenden Verfahren und Erfahrungen dargestellt werden.

Vorbereitung auf die Zertifizierung

Voraussetzungen für eine Zertifizierung sind:

- Durchführung einer umfassenden Selbstbewertung nach EFQM,
- Ableitung einer Stärken-Verbesserungspotenziale-Analyse,
- Priorisierung der Verbesserungspotenziale nach Nutzen für die Einrichtung und Fähigkeiten der Umsetzung innerhalb von sechs bis neun Monaten,
- detaillierte Projektplanung und standardisierte Projektdokumentation der Umsetzung entsprechend den Vorgaben der EFQM für mindestens drei Verbesserungsprojekte,
- regelmäßiges Projektcontrolling mit Überprüfung der Ergebnisse und der Effizienz des Vorgehens,
- Bewertung der Projekte nach dem standardisierten Bewertungsverfahren.

Nach der Implementierung wurden bei dieser Volkshochschule vier Projekte ausgewählt, die aufgrund ihrer Priorität schnell umgesetzt werden sollten und die einen hohen Nutzen für die Einrichtung versprochen.

Die Mindestprojektzahl wurde erhöht, um zum einen zu dokumentieren, dass an vielen Projekten gearbeitet wird, zum anderen, um bei Problemen in der Projektumsetzung den angestrebten Zertifizierungszeitpunkt nicht zu gefährden. Zunächst wurde eine einheitliche Projektstruktur entwickelt, bei der keine über das Notwendige hinaus gehende Formalisierungen und Dokumentationspflichten entstehen. Diese Strukturen sollen zukünftig für alle Projekte der Einrichtung eingesetzt werden. Die Projektleitungen wurden geschult, den Projektverlauf in dieser Struktur systematisch zu dokumentieren und im Rahmen einer Steuergruppe den Projektfortschritt regelmäßig zu überprüfen.

Das Vor-Ort-Audit

Um spezifische Anforderungen und die Vorgehensweise bei der Zertifizierung genauer zu erfahren, wurden frühzeitig Kontakt zur Zertifizierungsstelle und zum Validator aufgenommen. In einem Vorgespräch wurden der Zertifizierungsprozess und die vorab einzureichenden Dokumente detailliert abgestimmt. Zwei Wochen vor dem Zertifizierungsaudit wurde mit allen Führungskräften ein Management-Review aller Projekte durchgeführt und die Umsetzung der Projekte auf Grundlage des bei der Zertifizierung angewandten standardisierten Bewertungsverfahrens beurteilt. Nachdem festgestellt worden war, dass alle Projekte weit über der Mindestpunktzahl lagen, konnte die operative Vorbereitung des Zertifizierungstages beginnen.

Dazu wurde in Absprache mit dem Validator ein Zertifizierungsplan aufgestellt und die Mitarbeitenden über den Ablauf und die notwendige Anwesenheitszeiten informiert. Die Leitung der Einrichtung und der Projektleiter waren während des gesamten Audits anwesend. Diese gute Vorbereitung führte zu einem entspannten Zertifizierungstag, der mit einer problemlosen und erfolgreichen Zertifizierung endete.

7. Wirkungen nach innen und außen

Trotz anfänglich großer Vorbehalte entwickelten viele VHS-Mitarbeitende im Laufe der Projekte eine breite Akzeptanz für die Philosophie des Qualitätsmanagementsystems nach EFQM. Wichtige Abläufe wurden nun unter anderen Gesichtspunkten und systematischer als bisher betrachtet. Dadurch konnten in vielen Bereichen Veränderungen angestoßen werden, welche die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden verbesserten. Die Vorbereitungen auf die Zertifizierung schufen außerdem eine weitere Stufe der Verbindlichkeit für die Umsetzung der Projekte. Eine Atmosphäre des konzentrierten und zielorientierten Arbeitens trug dazu bei, die Projekte effizienter umzusetzen, da die

sonst üblichen, durch breite Diskussion geprägten Entscheidungsprozesse nun abgekürzt werden konnten. Das Erreichen einer hohen Punktzahl bzw. des Zertifikates steigerte die Bereitschaft für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und erhöhte die Motivation der Mitarbeitenden.

Gerade in mittleren und großen Volkshochschulen ermöglichte die systematische Beleuchtung aller Vorgehensweisen und Strukturen einen Überblick über die gesamte Einrichtung. Dies weckte bei den Mitarbeitenden Verständnis für andere Bereiche und war ein Anstoß für die Optimierung der eigenen Arbeit im Sinn der Zielsetzung der Volkshochschule. Viele seit Jahren eingefahrene Abläufe wurden überdacht und bei Bedarf verbessert. Durch die im EFQM-Modell geforderten Evaluierungsinstrumente – wie Befragungen von Kunden und Befragungen unter Mitarbeitenden oder Kursleitungen – konnten systematisch Verbesserungspotenziale aus externer und interner Sicht erfasst und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess integriert werden.

Bis Ende 2005 haben insgesamt 95 Einrichtungen und die Geschäftsstelle des Landesverbandes das QM-System eingeführt. Sie sind flächendeckend auf ganz Bayern verteilt und erbringen ca. 72 % der Gesamtleistung aller bayerischen Volkshochschulen.

Auf Landesebene wird diese Entwicklung von Auftraggebern und Partnern der Volkshochschulen mit großem Interesse verfolgt. Die kommunalen Spitzenverbände (Städte- tag, Landkreistag und Gemeindetag) – im Vorstand des bvv vertreten – haben die Qualitätsoffensive der Volkshochschulen von Beginn an unterstützt. Das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus förderte die Entwicklung der Tool-Ordner (Best-Practice-Beispiele) und – über ein EU/ESF-Projekt – die Implementierung des QM-Systems in den Jahren 2002 bis 2005.

Auf örtlicher Ebene kommunizieren die Volkshochschulen ihre Qualitätsbestrebungen über das VHS-Programm und andere Wege der Öffentlichkeitsarbeit. Die bisher gemachten Erfahrungen legen den Schluss nahe, dass Volkshochschulen, die nach außen erkennbar ein QM-System praktizieren, sich besser in der Kommunalpolitik, in den Medien und bei Firmen positionieren können.

Markus Humpert

IV. Qualität mittels Struktur – Über die Einführung von LQW beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)

1. Bildung und Qualität

Die inhaltliche Ausgestaltung des Begriffs „Qualität“ ist abhängig vom Standpunkt, von dem aus man ihn beschreibt. So lassen sich beispielsweise mindestens produkt-, anwender-, herstellungs- und wertbezogene Interpretationen unterscheiden. Es ist schließlich ein signifikanter Unterschied, ob man zur Beurteilung der Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung die Eigenschaften des Produktes, die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden, die Art der Herstellung oder das Preis-Leistungsverhältnis zum Maßstab seiner Bewertung macht. Bei dem „Produkt Bildung“ – um das es in diesem Aufsatz in erster Linie geht – kommt eine entscheidende Besonderheit hinzu. Bei keinem anderen Produkt sind die „Abnehmer“ so maßgeblich an der Qualität des tatsächlichen Endprodukts beteiligt, wie im Fall der Bildungsvermittlung. „Qualität“ ist demnach in keinem anderen Bereich so schwierig greifbar wie im Bildungssektor. Das bedeutet jedoch nicht, dass Bildungsdienstleister nicht alles daran setzen sollten, ihre Kunden bestmöglich darin zu unterstützen, den eigenen „inneren“ Lernprozess erfolgreich gestalten zu können.

Der folgende Erfahrungsbericht soll darlegen, wie vor diesem Hintergrund das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW) auf das Lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungseinrichtungen (LQW) gestoßen ist. Ferner soll der Implementierungsprozess des LQW-Modells in einer landesweit agierenden Bildungseinrichtung – mit über 600 Mitarbeitenden an über 50 Standorten in Niedersachsen – beschrieben, kritisch beleuchtet und seine nachhaltige Wirkung dargestellt werden.

2. Das Projekt „Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems“ beim BNW

2.1 Qualitätspolitik

Als sich das BNW im Frühjahr 2002 für die Einführung des Lernerorientierten Qualitätsmodells für Weiterbildungsorganisationen entschied, waren bereits einige Qualitätsentwicklungsschritte auf den Weg gebracht. Eine BNW-spezifische Strategieformulierung, die so genannte „Strategie 2005“, intendiert die Entwicklung der Organisation und des Personals sowie die kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund wurde die Einrichtung eines systematischen Qualitätsmanagementsystems in den Vordergrund gerückt. Folglich sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die der Sicherung und kontinuierlichen Verbesserung der Qualität aller Leistungen der Organisation dienen. Hierzu wurde im August 2000 – zu einem Zeitpunkt, an dem das LQW sich noch in der Entwicklungsphase befand – ein Projekt zur „Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems“ initiiert. Die Leitung des Projektes wurde dem neu bestellten Qualitätsmanagementbeauftragten und Autoren dieses Berichtes übertragen.

Im Zuge dieses Projekts entstand bereits im Herbst 2000 in einem mehrere Monate dauernden Meinungsbildungsprozess, in den alle Führungskräfte eingebunden waren,

Qualität mittels Struktur – Über die Einführung von LQW beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)

eine Qualitätspolitik, die seitdem das Fundament des umfassenden Qualitätsmanagementsystems des BNW darstellt. Sie gibt Auskunft über den Zweck und die generelle Zielsetzung des BNW, drückt das organisationsspezifische Verständnis von Qualität aus und expliziert die Verpflichtung des BNW zur Qualität. Darüber hinaus benennt sie die Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung innerhalb des BNW. Im Zentrum stehen jedoch die übergeordneten Qualitätsziele, die das Bildungswerk in den nächsten Jahren zu verfolgen gedenkt. Hierzu zählen

- die Gewährleistung und ständige Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden,
- die kontinuierliche Verbesserung der Arbeits- und Organisationsprozesse innerhalb des Unternehmens,
- die ständige Verbesserung bestehender und die Entwicklung neuer innovativer Produkte.

Diese Qualitätspolitik ist sowohl im Intranet, dem Newsletter „BNW-intern“ als auch in sämtlichen regionalen und lokalen Dienstbesprechungen von den jeweiligen Führungskräften kommuniziert worden.

2.2 Entscheidung für EFQM

Da bereits in der Qualitätspolitik des BNW ein „ganzheitlicher“⁴ Blick auf die eigene Organisation Ausdruck gefunden hatte und dort der Anspruch eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (*Total Quality Management* (TQM)) formuliert worden war, entschied sich das BNW, ein Qualitätsmanagementsystem nach Maßgabe des Modells der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) einzuführen. Damit verbunden ist die Mitgliedschaft in der EFQM seit 2002.

2.3 Die Messbarkeit von Qualität – hausinterne Qualitätsstandards und deren Auditierung

Im Zuge der strategischen Zielsetzung, BNW-weit Qualitätsentwicklung betreiben zu wollen, hat es etliche Überlegungen gegeben, wie sowohl Effektivität als auch Effizienz eines solchen Entwicklungsprozesses messbar gemacht werden können. Hierzu ist Ende 2001 ein intern gültiger Katalog von 13 hausinternen Qualitätsstandards (so genannte *standard operating procedures* oder „Standards ohne Pardon“, kurz „SOPs“) aufgestellt worden, auf dessen Einhaltung sich sämtliche operativen Bereiche des BNW verpflichtet haben. So kann ein „Erfüllungsgrad“ der SOPs generiert und erstmalig der Stand der Qualitätsentwicklungen in den einzelnen Geschäftsbereichen erhoben werden. Neben der Messbarkeit der jeweiligen Qualitätsentwicklungsstände waren folgende weitere Ziele bei der Einführung der „Standards ohne Pardon“ handlungsleitend:

- (1) die Bedürfnisse der Kunden stärker in den Blick zu nehmen, sei es die der Auftraggeber, der Teilnehmenden, der Praktikumsbetriebe, der Kooperationspartner oder auch die der internen Kunden (Mitarbeitende);
- (2) das BNW als kompetenten und verbindlichen Partner zu profilieren;
- (3) die Neugewinnung von Kunden und die Pflege alter Kundenbindungen zu stützen;

⁴ Der Begriff „ganzheitlich“ ist hier im Sinne von „alle Komponenten einer Organisation betreffend“ zu verstehen.

- (4) die Prozesse dort, wo es sinnvoll ist, zu vereinfachen und durch klare, einheitliche und definierte Abläufe auf ein Mindestmaß zu reduzieren, um so den konkreten Arbeitsalltag der Mitarbeitenden erleichtern zu können.

Folglich reicht der Katalog der „Standards ohne Pardon“ von der umfassenden Betreuung der Kunden über die optimale Erfüllung sämtlicher vertraglich vereinbarter Leistungen sowie der Sicherstellung optimaler infrastruktureller Lernbedingungen bis hin zur kontinuierlichen fachlichen und pädagogischen Weiterbildung der Mitarbeitenden.

Seit Herbst 2002 bildet der SOP-Katalog die Grundlage für alljährlich stattfindende interne Audits in den operativen Einheiten, die nach vereinbarten Regeln durchgeführt und dokumentiert werden. Die Bewertung der einzelnen, dem SOP-Katalog hinterlegten 59 Auditkriterien basiert auf einem am EFQM-Modell orientierten Punkteschema. Das bedeutet, dass die Auditor/inn/en (extra zu diesem Zweck ausgebildete Qualitätsmanagementbeauftragte der Regionen) vor der Herausforderung stehen, weniger „digital“ das Vorhandensein der einzelnen SOPs messen zu sollen (vorhanden, ja oder nein), sondern vielmehr graduell den Reifegrad der jeweiligen SOPs beurteilen zu müssen.

Im Zuge des durch Auditinterviews und Dokumentationsprüfungen ansonsten eng an die ISO angelehnten Auditverfahrens initiiert das BNW anonyme „Testkäufe“. In diesen Testkäufen wird untersucht, wie sich BNW-Mitarbeitende gegenüber potenziellen Kunden am Telefon verhalten. Entscheidende Kriterien für die Bewertung sind: Erreichbarkeit, Freundlichkeit, umgehende Bearbeitung von Anfragen sowie prompte Vermittlung an die richtigen Ansprechpartner/innen und die Qualität der Beratung.

2.4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Auf Basis der Auditergebnisse und der Ergebnisse aus Kundenbefragungen werden beim BNW nach einer festgelegten Systematik kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) initiiert. Diese werden gemäß der RADAR-Logik⁵ der europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) initiiert und durchgeführt. Die Geschäftseinheit, die einen KVP anschiebt, versucht dann, auf der Basis geplanter Ergebnisse bestimmte Maßnahmen zu generieren, durchzuführen und deren Wirksamkeit im Hinblick auf die Zielerreichung zu überprüfen. Letztendlich besteht das Ziel der Durchführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse vornehmlich in der ständigen Selbstreflexion organisationalen Handelns. Das BNW hat auf diese Weise die dauernde Möglichkeit, voneinander zu lernen sowie die kontinuierliche organisationale Entwicklung sowohl auf lokaler, regionaler als auch auf landesweiter Ebene voranzutreiben. Die dezentrale Organisation des Bildungswerkes kann an dieser Stelle für erhebliche Impulse sorgen.

3. Gründe für die Entscheidung zugunsten von LQW

Mit der Novellierung des Niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetzes (NEBG) im Dezember 1999 haben die Themen Qualitätssicherung und Evaluation im Bereich der Erwachsenenbildung eine neue Gewichtung erfahren. Dort heißt es:

„Die nach diesem Gesetz geförderten Einrichtungen sind verpflichtet, ihre Bildungsarbeit alle vier Jahre durch Dritte evaluieren zu lassen und die Ergebnisse zu dokumentieren.“ (NEBG, § 10 Absatz 1)

⁵ Der Begriff RADAR ist der Diktion der europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement entnommen und ist das Akronym der englischen Begriffe „*Results*“, „*Approach*“, „*Deployment*“, „*Assesses*“ und „*Review*“.

Da sich das Bildungswerk bereits im Herbst 2000 für die Implementierung eines QM-Systems auf Basis des EFQM-Modells entschieden hatte und dieses Modell auf dem Prinzip der Selbstbewertung (*self-assessment*) basiert, schien sich ein Widerspruch zu den Anforderungen des NEBG aufzutun. Nahezu zeitgleich ist im Rahmen des Modellversuchsprogramms Lebenslanges Lernen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) das Lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen entwickelt worden. Das Bildungswerk hat sich nach ausführlicher Information für die Einführung dieses Modells entschieden. An dieser Stelle sollen kurz die wesentlichen Gründe für diese Entscheidung genannt werden.

3.1 Synergien zu den bisherigen EFQM-basierten Qualitätsbemühungen des BNW

Das LQW-Modell basiert auf Prämissen, die sich mit den Grundgedanken bzw. Grundüberzeugungen des EFQM-Modells und der hausinternen Strategie 2005 decken. So geht es beispielsweise bei der LQW-Testierung ebenso wenig um die bloße Festbeschreibung bestimmter organisationaler Abläufe, sondern vielmehr um das Einüben in organisationales Lernen kontinuierlicher und strukturierter Qualitätsentwicklungsprozesse. Dies deckt sich mit dem im EFQM-Modell verankerten Bild einer lebenslang lernenden Organisation, die sich ständig um Weiterentwicklung und Innovation bemühen sollte. Im Übrigen sind auch in der Strategie 2005 des BNW explizit die Entwicklungsziele „lernende Organisation“ und „aktives Wissensmanagement“ benannt.

Ferner basiert das Testierungsverfahren des Lernerorientierten Qualitätsmodells auf einer Architektur, die derjenigen des EFQM-Modells sehr ähnlich ist. Bei beiden Modellen geht es zunächst um die Einhaltung selbst- und fremddefinierter Qualitätsanforderungen. Während das EFQM-Modell den Organisationen eine Struktur nahe legt, die sich an neun Hauptkriterien (inklusive 32 Unterkriterien) orientieren soll, gibt das lernerorientierte Qualitätsmodell elf Qualitätsbereiche⁶ vor, in denen bestimmte Mindestanforderungen erfüllt werden müssen, die darüber hinaus – wie beim EFQM-Modell – jedoch einer jeweils einrichtungsspezifischen Ausgestaltung offen stehen. Weiterhin geht es beiden Modellen um die Einführung eines kontinuierlichen und systematischen Qualitätskreislaufs, der im EFQM-Modell durch die RADAR-Systematik und im LQW-Modell durch das Testierungsverfahren unterstützt wird.

Nahezu alle beim BNW eingeführten Qualitätsentwicklungsinstrumentarien waren bislang auf die Systematik des EFQM-Modells ausgerichtet. Das Lernerorientierte Qualitätsmodell lehnt sich hervorragend an die EFQM-Philosophie an. Folglich war mit der Entscheidung für das Lernerorientierte Qualitätsmodell keine vielleicht zu befürchtende „Richtungsänderung“ bisheriger Qualitätsbemühungen verbunden. Ganz im Gegenteil: Nach intensiver Analyse der im LQW vorgegebenen Qualitätsbereiche hat sich gezeigt, dass das BNW bereits auf einem sehr guten Weg hinsichtlich der Einhaltung der dort hinterlegten Qualitätsanforderungen ist.

⁶ Das Verfahren der Qualitätsentwicklung und -testierung von LQW definiert konkrete Anforderungen in den folgenden elf Qualitätsbereichen: 1. Leitbild und Definition gelungenen Lernens, 2. Bedarfserschließung, 3. Schlüsselprozesse, 4. Lehr-Lern-Prozess, 5. Evaluation der Bildungsprozesse, 6. Infrastruktur, 7. Führung, 8. Personal, 9. Controlling, 10. Kundenkommunikation, 11. Strategische Entwicklungsziele.

3.2 Strukturierungshilfe dank der elf bildungsspezifischen Qualitätsbereiche

Bei der Einführung des EFQM-Modells stand das BNW vor der Schwierigkeit, vor der etliche Dienstleistungs- und Weiterbildungsorganisationen stehen: Wie nämlich die neun Kriterien des EFQM-Modells auf die spezifische Situation der Bildungsbranche anwenden? Zwar gibt es mittlerweile innerhalb der EFQM einen durchaus brauchbaren Ansatz eines spezifischen „EFQM-Modells für Dienstleistungsorganisationen“. Gleichwohl zeigt sich: Auch bei diesem Modell ist Dienstleistung längst nicht gleich Dienstleistung. Es war daher vor allem zu Beginn der Bemühungen für eine strukturierte Qualitätsentwicklung schwierig, auf Basis der EFQM-Philosophie ein BNW-spezifisches QM-System zu entwickeln, das den Besonderheiten des „Produkts Bildung“ angemessen Rechnung trägt. Die zuvor beschriebenen Maßnahmen (Verknüpfung interner Qualitätsstandards inklusive deren Auditierung mit einem Geschäftsprozessmanagement und einem systematisierten KVP-Verfahren) waren ein erster Schritt in die richtige Richtung. Die bildungsspezifische Ausgestaltung von LQW bietet eine zusätzliche Möglichkeit, mit Hilfe der dort hinterlegten Qualitätsbereiche Qualitätsentwicklungen noch besser strukturieren, übersichtlicher gestalten und so zusätzliche Synergieeffekte nutzen zu können.

3.3 Die Möglichkeit der externen Evaluation

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sieht das EFQM-Modell keine externe Evaluation vor, sondern basiert auf dem Gedanken der Selbstbewertung. Lediglich über die Teilnahme am *European Quality Award* eröffnet die EFQM einer Organisation die Möglichkeit, von externen Assessor/inn/en bewertet zu werden. Demnach mussten wir Ausschau nach einer Möglichkeit halten, extern evaluiert zu werden. Viele Möglichkeiten gibt es hier neben einer Zertifizierung gemäß DIN EN ISO 9000:2000 nicht. Das Lernerorientierte Qualitätsmodell bietet auch diese Möglichkeit. Ausgebildete, qualifizierte Gutachter/innen verschaffen sich anhand eines Qualitätsentwicklungsreports einen Überblick über die jeweiligen organisationalen Qualitätsentwicklungsbemühungen und bewerten diese mit Hilfe der den elf Qualitätsbereichen hinterlegten Mindestanforderungen. Bei Erfüllung wird das Qualitätstestat verliehen, das dann alle vier Jahre erneuert werden muss. Um den Gedanken der Qualitätsentwicklung in den Vordergrund zu stellen, setzt sich jede Organisation zum Abschluss des Testierungsverfahrens neue, der Qualitätsentwicklung der eigenen Organisation förderliche strategische Entwicklungsziele, die dann die Grundlage des neuerlichen Testierungsverfahrens vier Jahre später bilden.

4. Die schrittweise Einführung und Umsetzung des LQW-Modells

4.1 Gründung des Projektteams

Als innerhalb des Bildungswerkes die Entscheidung für die Einführung des LQW-Modells gefallen war, galt es, sich um ein Projektteam zu bemühen, das im Stande war, die BNW-weite Einführung in den dezentralen Standorten zu unterstützen. Die Zusammensetzung dieses Teams musste sowohl der dezentralen Struktur des BNW gerecht werden als auch alle inhaltlichen Bereiche des LQW hinreichend abdecken können. Recht schnell fand sich aufgrund dieser Anforderungen eine Gruppe aus regionalen Qualitätsmanagement-Beauftragten sowie Mitarbeitenden der Zentrale in Hannover (überwiegend aus den Bereichen Controlling, Unternehmenskommunikation,

Marketing und Qualitätsmanagement) zusammen. Ziele, Anforderungen und Erwartungen an das Projekt wurden mitsamt den Eckdaten Zeit, Kosten und Qualität in einem Pflichtenheft festgehalten, das vom Lenkungsausschuss des BNW verabschiedet wurde. Das Projekt war somit beauftragt; das Projektteam konnte mit der Arbeit beginnen.

4.2 Der Kick-off

Der offizielle Kick-off fand im Rahmen des Startworkshops mit sämtlichen BNW-Führungskräften, den Qualitätsmanagementbeauftragten und weiteren Projektteammitgliedern am 12. September 2002 auf Schloss Etelsen statt. Im Anschluss an eine allgemeine Einführung in die Logik des Modells sowie die Vorstellung der Qualitätsbereiche erarbeitete das Projektteam in einer internen Sitzung unter Moderation eine Analyse des Ist-Zustandes: Ob und inwiefern erfüllt das BNW bereits die Mindestanforderungen der elf Qualitätsbereiche und was muss nun noch getan werden? Diese Ist-Analyse konnte gleichzeitig als Abgleich zwischen der Einschätzung des Projektteams und einer bereits im Vorfeld des Startworkshops unternommenen Einschätzung durch die Führungskräfte des BNW genutzt werden. Die daraus resultierende Gesamtanalyse diente der Projektleitung zur Ableitung einer Aktivitätenliste, die im weiteren Projektverlauf die sukzessive Abarbeitung noch anstehender Qualitätsaufgaben kenntlich machte.

4.3 Die Überarbeitung der Qualitätspolitik

Eine der ersten Aktivitäten der Projektgruppe nach dem Startworkshop war die Überarbeitung der Qualitätspolitik des BNW und die Ergänzung um zielgruppenadäquate „Definitionen gelungenen Lernens“. Wie in Kapitel 2.1. dieses Berichtes bereits erläutert, verfügte das BNW bereits über eine „Qualitätspolitik“, die innerhalb des Hauses quasi eine Leitbildfunktion übernahm. Sie diente einer organisationsintern vereinbarten Selbstbeschreibung und war in der Lage, die Operationen des „Systems BNW“ anzuleiten. Lediglich die „Definition gelungenen Lernens“ und damit verbunden der Fokus auf die Lernerorientierung war bislang nicht geleistet.

In diesem Zusammenhang muss auf eine weitere Besonderheit des BNW eingegangen werden. Das Bildungswerk ist mit weit über 50 Standorten in mehr als 45 Städten Niedersachsens konsequent dezentral organisiert. Hinzu kommt außerdem das sehr breite Produktportfolio, das sich in Angeboten der sechs Geschäftsfelder „Berufliche Integration und Qualifikation“, „Berufliche Rehabilitation“, „Berufsvorbereitung und Ausbildung“, „Vermittlungsorientierte Dienstleistungen“, „Gesellschaftspolitische Aktivitäten“ sowie „Firmenservice und Lehrgänge“ niederschlägt. Folglich war klar, dass eine einzige Definition gelungenen Lernens den sehr unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Kundengruppen – Langzeitarbeitslose, arbeitslose Jugendliche, Sozialhilfeempfänger/innen, Rehabilitand/inn/en, Lehrer/innen und Schulleitungen, Lehrgangsteilnehmende sowie Firmenkunden – nicht gerecht werden würde. Zielgruppen- bzw. geschäftsfeldspezifische Definitionen gelungenen Lernens mussten also differenziert definiert werden.

Daher entschieden die Führungskräfte, keinen komplett neuen Leitbildentwicklungsprozess anzuschließen, sondern ausgewählte Fachleute aus den jeweiligen Geschäftsfeldern Vorentwürfe entwickeln zu lassen. Hierbei handelte es sich um erfahrene Kolleg/inn/en, die bereits seit Jahren mit den verschiedenen Kundengruppen zusammenarbeiteten. Auf der Basis dieser Entwürfe wurde die Qualitätspolitik um die Definitionen gelungenen Lernens ergänzt. In einer abschließenden Endredaktion entstand schließlich das heutige „Leitbild und Qualitätsprofil des BNW“.

4.4 Weitere wichtige Schritte des Qualitätsentwicklungsprozesses

Auf der Basis des überarbeiteten Leitbildes konnten die weiteren notwendigen Schritte auf dem Weg zu einer Lernerorientierten Qualitätsentwicklung beschriftet werden. Diese ergaben sich aus der Aktivitätenliste des Startworkshops. Eine wichtige Aufgabe bestand in der Beschreibung derjenigen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen, die das BNW bereits initiiert hatte und die etliche der im LQW-Modell hinterlegten Mindestanforderungen aus den Qualitätsbereichen „Evaluation der Bildungsprozesse“, „Qualität des Lehrens“, „Qualität der Lerninfrastruktur“ sowie „Zentrale Prozesse“ betrafen. In diesem Zusammenhang war besonders der hausinterne SOP-Katalog des BNW hilfreich, da er bereits Qualitätsstandards definiert und zu etlichen Mindestanforderungen konkrete Aussagen macht. Die Umsetzung und Auditierung dieser Qualitätsstandards musste folglich im Selbstreport (Aufgabe und Funktion des Selbstreports wird im folgenden Kapitel erläutert) beschrieben und in den LQW-Prozess eingebettet werden.

Es galt jedoch nicht nur, bereits initiierte QM-Maßnahmen zu sammeln und im Sinne des LQW-Modells weiter zu betreiben. Überdies mussten einige Themenfelder neu bearbeitet werden. Beispielsweise mussten die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren gemäß der hinterlegten Mindestanforderung des Qualitätsbereichs 10 dokumentiert werden. Eine Arbeitsgruppe stellte folglich die bereits praktizierten Kommunikationsverfahren auf den Prüfstand, modifizierte an einigen Stellen und goss die so erhaltenen Verfahren in eine praktikable Verfahrensregelung.

Auch die Überarbeitung der Evaluationsinstrumentarien war eine Aufgabe, deren Systematik dem LQW-Modell geschuldet ist. Aufgrund der Vielfalt, der Verschiedenheit und der unterschiedlichen Dauer der Veranstaltungsangebote wurde vor einigen Jahren eine BNW-weite Übereinkunft getroffen, jede Veranstaltung mindestens einmal gegen Ende durch die Teilnehmenden mittels eines aussagekräftigen Befragungsbogens evaluieren zu lassen. Um künftig im Sinne des Lehr-Lern-Prozesses jedoch Prozessevaluationen durchführen zu können, wurde die LQW-Einführung als Anlass genutzt, die bislang eingesetzten Bögen zu überprüfen und wo notwendig auf den neuesten Stand (der Technik) zu bringen. In diesem Zusammenhang wurde aufgrund einer Anfrage im Bundeswehrbereich eine EDV-gestützte Teilnehmendenbefragung entwickelt. Die Teilnehmenden beantworten die Fragen zum Ende eines (EDV-)Seminars vom PC aus. Die Antworten werden in eine Datenbank geschrieben und können dann im Anschluss durch die jeweiligen Verantwortlichen nach verschiedenen Kriterien ausgewertet werden. Zunächst beinhaltete dieses Programm lediglich einen beschränkten, auf das „Bundeswehrgeschäft“ zugeschnittenen Fragenpool und war somit auch nur dort anwendbar. Nach einer erfolgreichen Testphase der ersten Version des „DigiBew“ wurden folgende Eigenschaften als Voraussetzung für eine allgemeine Verwendung im Unternehmen erarbeitet:

- Es können unterschiedliche Befragungen mit einem Programm durchgeführt und die verschiedenen Fragebogen in einer Datenbank gehalten werden.
- Die Freigabe des Fragenkataloges erfolgt durch die Trainer/innen bzw. Projektleitungen, so dass sichergestellt ist, dass die Teilnehmenden die richtigen Fragen präsentiert bekommen.
- Die Auswertung der Befragungsergebnisse ist nach verschiedenen Kriterien möglich.
- Die Auswertungen können problemlos erweitert werden, da die Befragungsergebnisse in jeweils einer ACCESS-Datenbank gehalten werden.
 - Dadurch ist die Möglichkeit einer prozessspezifischen Evaluation gegeben.

Qualität mittels Struktur – Über die Einführung von LQW beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)

- Die Zusammenfassung der Ergebnisse eines Seminars/eines Dienstleistungsangebots erfolgt in vorgefertigten, seminarspezifischen Formularen.

Die Antworten der Teilnehmenden sind in der Datenbank anonymisiert und für jede nutzende Einheit wird eine eigene Datenbank gehalten.

Nach Abschluss der Testphase, die vornehmlich im Bereich der Bundeswehr und im Firmenservice sowie im Bereich der öffentlichen Auftraggeber in den Regionen Cloppenburg und Osnabrück erfolgte, hat das BNW begonnen, DigiBew – und damit auch die Prozessevaluation – niedersachsenweit einzuführen.

4.5 Die Erstellung des Selbstreports

Für die Testierung beschreibt die Einrichtung ihre Qualität in einem ca. 60 DIN A 4-Seiten umfassenden so genannten Selbstreport. Darin weist sie nach, wie sie die Anforderungen nach LQW erfüllt und was sie gegebenenfalls darüber hinaus für Qualitätsmaßnahmen eingeleitet hat. Gleichzeitig ist der Selbstreport die Grundlage der Gutachter/innen für die Erstellung des Gesamtgutachtens.

Materialien, die den Testierungsprozesses unterstützen, empfehlen eine prozessbegleitende Erstellung des Selbstreports. Daher sind von den Projektteammitgliedern in einigen Qualitätsbereichen bereits Mitschriften für den Selbstreport während der Erstellung bestimmter Instrumentarien entstanden. Durchgängig konnte dieses sicherlich sinnvolle Prinzip jedoch nicht durchgehalten werden. Da für nahezu alle Projektmitglieder die Arbeit am LQW-Projekt zusätzlich zu den täglich anfallenden „sonstigen Aufgaben“ zu erledigen war, fiel dann doch die eine oder andere LQW-Aufzeichnung dem Alltag zum Opfer. Daher war es Aufgabe der Projektleitung, die Erstellung des Selbstreports quasi kapitelweise in Auftrag zu geben, die Erledigung im Auge zu behalten, abschließend alle Qualitätsbereiche zusammenzuführen, sie einer Endredaktion zu unterziehen und den Projektteammitgliedern sowie den Führungskräften zum letztmaligen Korrekturlesen zu überlassen. Diese Arbeitsweise verlangte von allen Projektbeteiligten äußerste Disziplin sowie absolute Verbindlichkeit. Schlussendlich erwies sich diese Produktionsweise allerdings als außerordentlich produktiv. Nur an einer Stelle konnten aufgrund eines krankheitsbedingten Ausfalls eines Projektteammitglieds Termine nicht eingehalten werden.

5. Versuch eines Fazits

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in eine etablierte Organisation ist immer mit Schwierigkeiten verbunden, zumal mit ihr in der Regel weit reichende Veränderungen einhergehen. Veränderungen wiederum rufen Ängste bei denjenigen Menschen hervor, die unmittelbar davon betroffen sind. Als Projektteam, das derlei Veränderungen initiieren soll, bedarf es einer entsprechenden Sensibilität und einer guten Argumentation, um die Notwendigkeit und den Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems zu transportieren. Die übersichtliche Strukturierung des LQW-Modells war in der Lage, hierbei die nötigen Argumentationshilfen zu liefern. Sowohl die betroffenen Mitarbeitenden als auch die Projektbeteiligten konnten mit Hilfe der elf Qualitätsbereiche Schritt für Schritt nachvollziehen, welche Aspekte des „Produkts Bildung“ jeweils thematisiert und bearbeitet wurden. Der bei anderen Qualitätsmanagementmodellen oftmals nur mühsam herzustellende Bezug zur Weiterbildungspraxis war durch die Begrifflichkeiten des LQW-Modells schon im Vorhinein gegeben. So fiel es sowohl den Führungskräften als auch der Projektleitung mitsamt den Projektmitarbeitenden wesentlich leichter, das Lernerorientierte Qualitätsmodell zu vermitteln und auf die berufli-

che Praxis der Mitarbeitenden im BNW zu beziehen. Hierin liegt nach den jetzt vorliegenden Testierungserfahrungen auch der große Vorteil des LQW-Modells.

Summa summarum hat das BNW die Auseinandersetzung mit den Anforderungen des LQW-Modells als sehr befruchtend empfunden. So war z. B. der BNW-eigene Qualitätsentwicklungsprozess durch seine ausschließlich interne Perspektive gekennzeichnet. Mittels des LQW-Modells konnte der Blick für die externe Perspektive geschärft werden. Das von den Gutachter/inne/n erhaltene externe Feedback wurde infolgedessen auch als wichtiger (Beratungs-)Fundus für die künftige Qualitätsentwicklung angesehen. Nach der Testierung im Juni 2003 wurden daher auch die Empfehlungen der Gutachter/innen kritisch geprüft und dort, wo es nach Meinung der Gesamtorganisation sinnvoll erschien, wurde mit der Umsetzung begonnen. So versucht das BNW seitdem verstärkt, den Anregungen in Richtung einer noch stärker *lernerorientierten* Qualitätsentwicklung Rechnung zu tragen. Beispielsweise wird gerade daran gearbeitet, den Katalog der BNW-internen „Standards ohne Pardon“ noch stärker an das LQW2-Modell anzupassen. Konkret sind in diesem Zusammenhang Qualitätsstandards geplant, die sowohl das Kundenbeziehungsmanagement systematisieren und intensivieren als auch die Evaluation der Bildungsprozesse noch stärker als bisher an der Qualitätsentwicklung der Lernenden orientieren.

6. Die nachhaltigen Wirkungen von LQW oder: Was füllen wir ins Glas?

Qualitätsarbeit steht und fällt mit der Nachhaltigkeit, mit der sie betrieben wird. Nur ein QM-System, das von den Mitgliedern einer Organisation dauerhaft „gelebt“ wird, ist ein gutes und funktionierendes System. Das LQW-Modell setzt auf eine nachhaltige Qualitätsentwicklung mittels so genannter „Strategischer Entwicklungsziele“, die einrichtungsspezifisch formuliert und aufgestellt werden. Auch für das BNW sind die mit der Testierungsstelle im Abschlussworkshop vereinbarten Entwicklungsziele inklusive der dazu formulierten Anforderungen bindend.

Gerade diese Verbindlichkeit und die Verpflichtung der Einrichtung gegenüber der Testierungsstelle unterstützt die nachhaltige Qualitätsentwicklung und fördert damit das Überleben des QM-Systems. Innerhalb des BNW ist auf diese Weise das Qualitätsmanagement ständig präsent. Nicht nur, dass es – wie beschrieben – einrichtungsinterne Qualitätsstandards gibt. Die Verpflichtung gegenüber einer externen Testierungsinstanz steigert die Akzeptanz eines QM-Systems, verleiht dem gesamten Qualitätsentwicklungsprozess die nötige Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit und hält Qualitätsthemen ständig im Fokus einer Organisation. Andererseits wäre gerade ein so großer Bildungsdienstleister wie das BNW zu oft versucht, im Alltagsgeschäft zu versinken und die wesentlichen Themen bzw. den Blick für das große Ganze aus den Augen zu verlieren.

Nach der Erfahrung des BNW leistet LQW an dieser Stelle wesentlich mehr als viele andere Qualitätsmodelle. Es fokussiert in seinen elf Qualitätsbereichen die für das Weiterbildungsgeschäft wesentlichen Themen. Mittels der zusätzlich formulierten Anforderungen leistet es gleichzeitig unschätzbare Strukturierungshilfe. Die Formulierung einrichtungsspezifischer strategischer Entwicklungsziele unterstützt die Einrichtungen explizit, den Entwicklungsprozess lebendig zu gestalten und konsequent zu verfolgen. Gleichzeitig lässt es unschätzbare Freiräume bei der Gestaltung des individuellen Entwicklungsprozesses. Letztlich muss es schließlich der jeweiligen Einrichtung überlassen bleiben, wie sie die LQW-Anforderungen erfüllt und welche Entwicklungsziele sie

Qualität mittels Struktur – Über die Einführung von LQW beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)

verfolgt. Was eine Einrichtung also in das Glas mit dem Eichstrich – symbolisiert durch die Anforderungen – füllt, obliegt letztendlich ihr.