Christina Heimlich

Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen

Fallbezogene Forschungsnotizen

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

August 2003

Christina Heimlich, Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Online im Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/heimlich03_01pdf
Dokument aus dem Internetservice Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung
http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen: Zum Forschungsstand ... 3

Teil 1: Methode und analytischer Bezugsrahmen ... 11

1. Wozu Fallstudien? ... 12

1.1 Der Ansatzpunkt: Qualitätsentwicklung als Änderung organisatorischer Wirklichkeit ... 13

1.2 Der konkrete Forschungshintergrund ... 15

1.3 Fallstudien – Bemerkungen zum Forschungsansatz ... 18

1.4 Das Erhebungsdesign ... 20

Teil 2: Empirie – Vier Fallstudien ... 28

1. Ein vergleichender Blick: Qualitätsentwicklung im Kontext der Organisationsentwicklung der untersuchten Einrichtungen ... 29

2. „Als Verband vorne sein" – Qualitätsentwicklung als Politikum ... 33

2.1 Die Einrichtung: Geschäftsstelle eines Landesverbandes ... 33

2.2 Entscheidung für Qualitätsentwicklung als einrichtungspolitische Strategie 35

2.3 Kernaufgabe Kommunikation ... 39

2.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung ... 44

2.5 Veränderungen nach der Einführung des Qualitätsentwicklungsprozesses 49

2.6 Einschätzung von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten ... 51

3. „Emanzipation durch Kommunikation" – Qualitätsentwicklung als organisatorische Entwicklungschance ... 53

3.1 Die Einrichtung: Eine Familienbildungsstätte ... 53

3.2 Entscheidung für Qualitätsentwicklung als „Zugzwang" im Kontext institutionellen Wandels ... 54

3.3 Kernaufgabe Kommunikation ... 61

3.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung 67
3.5 Veränderungen nach der Einführung des Qualitätsentwicklungsprozesses 69
3.6 Einschätzungen von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten 76
4. „Weg vom Chaos zur Struktur“ – Organisationsentwicklung als Sicherung organisatorischer Innovationsfähigkeit 80
4.1 Die Einrichtung: Eine Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung 80
4.2 Entscheidungsfindungsprozess für Qualitätsentwicklung 83
4.3 Kernaufgabe Kommunikation 85
4.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung 87
4.5 Veränderungen nach der Einführung des Qualitätsentwicklungsprozesses 90
4.6 Einschätzungen von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten 93
5. „Wissen schafft Erfolge“ – Qualitätsentwicklung als organisatorische Selbstvergewisserung 95
5.1 Die Einrichtung: Eine Volkshochschule 95
5.2 Entscheidungsfindung für Qualitätsentwicklung 97
5.3 Kernaufgabe Kommunikation 102
5.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung 106
5.5 Einschätzungen von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten 117
Teil 3: Ergebnisse 121
1. Qualitätsentwicklung ist ein einrichtungsspezifischer Prozess 122
2. Menschen im Qualitätsentwicklungsprozess 123
3. Prozessmanagement 126
4. Die Steuerungsfähigkeit der Organisation verbessert sich 128
5. Erfolgsfaktoren für Qualitätsentwicklung 131
6. Ausblick: Weiterer Forschungsbedarf 137
Literatur 139

Vorbemerkungen: Zum Forschungsstand

Das Thema „Sicherung und Entwicklung von Qualität in der Weiterbildung“ ist keineswegs neu. Die ersten, insbesondere für den Bereich der beruflichen Bildung und Weiterbildung entwickelten Konzepte stammen bereits aus den 1970er Jahren. Zu dieser Zeit richtete sich das Augenmerk unter dem Stichwort „Qualitätsmanagement“ allerdings vornehmlich auf Fragen der Kosten, der Finanzierung und der Erfolgssicherung der Weiterbildung einerseits sowie auf die Durchführung von Lernkontrollen andererseits. Rückblickend wurde das Qualitätsthema in einer deutlich rationalistischen Haltung angegangen. Das heißt, „Qualität“ wurde mit Vorstellungen der Messbarkeit, Machbarkeit, Planbarkeit und Kontrollierbarkeit sowohl der erwachsenenpädagogischen Arbeit wie auch des Lernens Erwachsener selbst verknüpft. Qualitätsmanagement gestaltete sich, zugespitzt formuliert, als ein punktuell greifendes Bildungscontrolling, das – zumindest in einigen Hinsichten – eine unübersehbare Ähnlichkeit mit jenen technokratischen Steuerungs- und Kontrollambitionen aufwies, die das moderne Wirtschaftsleben bis weit ins 20. Jahrhundert hinein prägten. Eine dezidiert auf Sachverhalt und Problem der Weiterbildung bezogene Perspektive zur Sicherung und Entwicklung der Qualität in der Weiterbildung war allenfalls in Ansätzen zu erkennen.

Die Qualitätsdebatte in der Weiterbildung seit den 1990er Jahren

Erst in den 1990er Jahren, vor dem Hintergrund

- einer gestiegenen Konkurrenz und einem damit einhergehenden Kommerzialisierungsdruck der Weiterbildungsanbieter,
- veränderter Ansprüche und Erwartungen der Teilnehmer/innen an die Qualität der Bildungsangebote,
- erhöhter Ansprüche der Mitarbeiter/innen an die Qualität ihrer Arbeit,
- knapper werdender öffentlicher Mittel sowie
- einer damit einhergehenden gestiegenen Sensibilität für organisationsbezogene und prozessorientierte Planungs- und Gestaltungsmodelle in der Weiterbildung

hat die Qualitätsthematik im Weiterbildungsbereich neue Anstöße erfahren. Bis heute hat eine engagierte Qualitätsdebatte Konturen angenommen, in der Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Praxis der Weiterbildung im Hinblick auf die Gewinnung

einer eigenständigen, auf Profession und Organisation der Weiterbildung bezogenen Perspektive „Qualitätssicherung und -entwicklung“ lebhaft diskutieren (vgl. statt anderer: Meisel 1995, Heinold-Krug/Meisel 2002).

So etwa werden heute unter dem Gesichtspunkt der Qualität das Selbstverständnis und die veränderte Bedeutung von Weiterbildung in der Gesellschaft neu diskutiert. Ebenso regt das Qualitätsthema zur Wiederbelebung der Diskussion über pädagogische Werthaltungen, Absichten und Zielsetzungen in einer sich rasch verändernden Umwelt an. Darüber hinaus werden Möglichkeiten und Notwendigkeiten zur systematischen Bündelung und Vernetzung von professions- und organisationsbezogenem Wissen und Können in der Weiterbildung diskutiert. Zweifellos geht es auch in der neueren Qualitätsdiskussion um ökonomische Fragestellungen, wie etwa die Erhaltung bzw. den Hinzugewinn von Marktanteilen, die Finanzierung der Weiterbildung, die Effizienz erwachsenenpädagogischer Arbeit usw. Auf der ordnungspolitischen Ebene geht es unter dem Stichwort „Qualität“ vor allem um mehr Transparenz und Verbraucherschutz bei Bildungsdienstleistungen sowie um die Anerkennung und Förderung qualitativ hochwertiger Bildungsangebote. Mit all dem gewinnt die Qualitätsthematik sowohl für die wissenschaftliche Erforschung der Weiterbildungslandschaft, für weiterbildungspolitische Entwicklungs- und Strategiediskussionen wie auch für die verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen, -verbände und -institutionen eine kaum zu unterschätzende Relevanz (vgl. Krug 2002).

Bereits dieser kurze Blick auf die sich herausbildenden Diskussionsstränge macht deutlich, dass Qualität keineswegs ein Modethema ist, wie noch zu Beginn der 1990er Jahre mitunter vermutet wurde. Es herrscht heute kein Zweifel mehr darüber, dass „Qualität“ als ein herausgehobenes Querschnittsthema in der Weiterbildung ernst zu nehmen ist, das zukünftig eine zentrale Rolle sowohl für die Bestandssicherung wie auch für die Weiterentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen spielen wird.

Im Fokus: Die praktische Umsetzung von Qualitätssicherung und -entwicklung

Vor diesem Erkenntnishintergrund richtet sich seit kurzem die Aufmerksamkeit auf die praktische Umsetzung und Gestaltung von weiterbildungsbezogenen Qualitätsmanagementsystemen – sei es in Form von einrichtungsbezogenen Initiativen, sei es in Form von landes- und bundesweit durchgeführten Projekten und Modellversuchen, sei es in Form von gesetzlichen Regelungen und ordnungspolitischen Vorgaben sowie einschlägigen Anforderungen an die Träger (vgl. Gnahs 1999). Die gegenwärtig dokumentierbaren Initiativen und Projekte lassen

sich hinsichtlich des fokussierten Bildungsbereichs, der bundeslandübergreifenden respektive bundeslandbegrenzten Reichweite, der Trägerbezogenheit und des anvisierten Qualitätsmanagementansatzes grob unterscheiden.

a) *Bildungsbereichsspezifische Initiativen*: Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat in Kooperation mit betrieblichen Modellversuchen bereits eindrucksvolle Handreichungen entwickelt. Für die beruflichen Weiterbildungseinrichtungen haben die deutschen Wirtschaftsverbände die Firma Certqua gegründet, die Beratung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementprozessen nach DIN EN ISO 9000ff. anbietet (vgl. Kegelmann 1995). Für den Bereich der öffentlichen Weiterbildung hat eine Projektgruppe am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) eine auf die Weiterbildungsbranche abgestimmte Version des Modells der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) erarbeitet (vgl. Heinold-Krug u. a. 2001). Im Fremdsprachenbereich existieren auf europäischer Ebene unterschiedlich organisierte Qualitätssicherungssysteme (vgl. Handt 1999). Erste Strukturierungshilfen für ein Qualitätsmanagement in der Familienbildung (vgl. Schiersmann/ Thiel/Pfizenmaier 2001) sowie in der politischen Bildung (BMFSFJ 1998) liegen vor.

b) *Träger- und bundeslandübergreifende Initiativen und Projekte*: Was die Reichweite betrifft, so wirkte das DIE mit einem dialogischen Ansatz im Projekt "Qualitätssicherung“ träger- und bundeslandübergreifend für die allgemeine Erwachsenenbildung (Küchler/Meisel 1999). In diesem Rahmen wurde eine Qualitätscheckliste für Weiterbildungsinteressierte vom Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben, der Deutschen Evangelischen Erwachsenenbildung, dem Deutschen Volkshochschulverband und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Katholischen Erwachsenenbildung erstellt, die aber insbesondere im Bereich der kommerziellen Bildung Anwendung findet und nur eingeschränkt von den Einrichtungen der Non Profit-Weiterbildung angewendet wird. Als eine träger- und bundeslandübergreifend angesiedelte Initiative kann auch das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt zu vergleichenden Bildungstests bei der Stiftung Warentest eingeordnet werden (Stiftung Warentest 2002). Nicht zuletzt sei in der Sparte der träger- und länderübergreifend bedeutsamen Maßnahmen das vom BMBF unterstützte und vom DIE durchgeführte Projekt zur Entwicklung und Erprobung eines Fortbildungskonzepts zum/zur Qualitätsentwickler/in für Weiterbildungsorganisationen (vgl. Mathes 2002) genannt.

c) *Träger- und landesbezogene Aktivitäten*: Um eher trägerbezogene Maßnahmen handelt es sich bei der Entwicklung eines Fragenkatalogs zur Selbstevaluierung des Landesverbandes der Volkshochschulen in Niedersachen (Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens 1997), bei der Implementation des EFQM-Systems im Zuständigkeitsbereich des bayerischen Volkshochschulverbandes oder der Einführung einer EFQM-Adaption an den Volkshochschulen (VHS) in Baden Württemberg. Zu erwähnen ist hier auch die Untersuchung zur Qualitätssicherung in der evangelischen Erwachsenenbildung, die die Universität Kaiserslautern durchgeführt hat. Zu den in erster Linie landesbezogenen Aktivitäten zählen die Initiativen des Landesinstituts für Schule und Weiterbildung zur wechselseitigen Entwicklungsberatung von Weiterbildungseinrichtungen, das Gütesiegel Weiterbildung in Hamburg (vgl. Krüger 1999), das Qualitätsentwicklungssystem Sachsen, das unter Mitwirkung der Universitäten Leipzig und Dresden für Weiterbildungseinrichtungen in Sachsen entwickelt wurde (vgl. Sächsischer Volkshochschulverband 2002), sowie das von Bund und Ländern geförderte, in Niedersachsen angesiedelte Projekt „Lernerorientiertes Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen“ (Ehses/Heinen-Tenrich/Zech 2002). Landes*politisch* hervorzuheben sind darüber hinaus die Regelungen in Bremen und Niedersachsen. In Bremen wird die Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems als Voraussetzung für die staatliche Anerkennung gefordert, in Niedersachsen besteht die Anforderung an eine regelmäßige Evaluation (vgl. Gnahs 1999).

Die hier nur exemplarisch genannten Aktivitäten sollten belegen, dass derzeit auf den unterschiedlichsten Ebenen und in beinahe allen Bereichen des Weiterbildungssystems zahlreiche Akteure aktiv in der Verwirklichung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen eingebunden sind. Zudem werden – zumeist im Zusammenhang mit einzelnen Entwicklungsprojekten – Begleitstudien zur Qualitätssicherung und -entwicklung in Weiterbildungseinrichtungen durchgeführt, die auf in der Praxis auftauchende Fragen und Probleme der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen Bezug nehmen. Die Ergebnisse dieser Studien sind in erster Linie konkrete Arbeitshilfen (vgl. exemplarisch Nötzold 2002) und Erfahrungsberichte, die der Logik der praktischen Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen folgen. Hervorzuheben ist zudem, dass sich die Arbeiten nicht auf die bloße Anwendung von vorhandenen Instrumenten und Methoden des Qualitätsmanagements, auf den Transfer von Know-how in die Praxis beschränken. Vielmehr ist die Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementmodellen

sowie von Methoden zur Selbstbewertung, die an die europäischen Trends anschlussfähig sind (vgl. Franz 2002), ein integraler Bestandteil vieler Projektarbeiten und Initiativen. Dass die Entwicklungen zum Thema „Qualität“ in Deutschland an Entwicklungen in anderen europäischen Ländern anschlussfähig sind, belegt eine aktuelle, bislang noch unveröffentlichte Expertise von Hartz (2002) eindrücklich. Die Autorin zeigt auf, dass sich die Ansätze zur Qualitätssicherung und -entwicklung in den europäischen Nachbarländern wie in Deutschland in einem mehrdimensionalen Feld positionieren, das zwischen den Polen

- restriktive staatliche Kontrolle versus Selbstevaluationsverfahren,
- zentralisierten versus dezentralisierten (Testierungs- und Zertifizierungs-verfahren),
- Individuum versus Organisationsorientierung

aufgespannt wird.

Damit dokumentiert das Weiterbildungssystem in Deutschland nicht allein seine Fähigkeit, eine strukturelle Verankerung von Qualitätsentwicklung in der Profession zu realisieren; es macht zugleich deutlich, dass die Qualitätsthematik in einer enormen Breite und Vielfalt von Initiativen produktiv und effektiv zur Entfaltung gebracht wird. Bei aller Unterschiedlichkeit der heute bereits angewendeten Modelle lassen sich aus den dokumentierten nationalen wie internationalen Praxiserfahrungen durchaus Gemeinsamkeiten herauskristallisieren (vgl. Küchler/Meisel 1999). Praktische Qualitätsentwicklung, so wird deutlich,

- setzt an der Schaffung von organisatorischen Bedingungen und der Optimierung der Lernumgebung sowie entsprechenden Service- und Supportleistungen an;
- konzentriert sich auf Schlüsselsituationen des erwachsenenpädagogischen Handelns wie z. B. Bedarfserhebung und Evaluation der Angebotsqualität;
- wird in unmittelbarem Zusammenhang mit der Organisations- und Personalentwicklung gesehen;
- wird prozessorientiert begriffen und zielt auf eine Verbesserung der Schlüsselprozesse;
- nutzt gegenstands- und organisationsangemessene Methoden, d. h. besonders eine Verschränkung von Selbstevaluation und externer Begutachtung/Beratung;
- geht von der Definition von Mindestanforderungen mit dem Ziel aus, Entwicklungsprozesse einzuleiten.

Mit diesen Einsichten zeichnet sich ein erweiterter Zugang zur Qualitätsthematik ab: Man geht offenbar auf Distanz zu einem enggeführten, auf Zufriedenheitskontrolle

und Bildungscontrolling hin ausgerichteten Qualitätssicherungsbegriff und rückt stattdessen das professionelle Selbstverständnis sowie das „ganzheitliche Erfolgsbewusstsein“ von Weiterbildner/innen in den Mittelpunkt der Qualitätssicherung und -entwicklung (vgl. Arnold 1996:55). Damit einhergehend hat sich bis heute in weiten Teilen der Qualitätsdiskussion die Auffassung durchgesetzt, dass Qualitätssicherung und -entwicklung nicht auf einzelne Ausschnitte des Weiterbildungsgeschehens (z. B. auf einzelne Seminare) bezogen werden können und mithin keine sachlich und zeitlich isolierbaren Prozesse darstellen. Der besondere Anspruch von Qualitätssicherung und -entwicklung im Weiterbildungsbereich besteht vielmehr darin, „dass das Qualitätsmanagement die organisationsumfassende Perspektive der Verbesserung auf allen Gebieten mit dem Gedanken einer zeitlichen Kontinuität der ständigen Analyse und Veränderung verbindet“ (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001:10). Flankiert und unterstützt wird diese Auffassung durch eher programmatische Beiträge, die die Notwendigkeit deutlich machen,

- die Qualitätsthematik noch stärker als bisher in einem erweiterten, professionsbezogenen erwachsenenpädagogischen Zusammenhang zu verankern (vgl. Schlutz 1996, Gieseke 1997) und
- professions- wie organisationsbezogene Änderungen im Zuge der Einführung von Qualitätssystemen in Einrichtungen wissenschaftlich zu evaluieren (vgl. Arnold 1996, Meisel 2001, KAW 2002).

Forschungsdesiderate zum Thema „Qualität“ in der Weiterbildung

Die bemerkenswerten Fortschritte in den Diskussionen und Anstrengungen zur Verankerung der Qualitätsthematik im Weiterbildungsbereich in den vergangenen zehn Jahren sind kaum zu übersehen. Gleichwohl befindet sich der Weiterbildungsbereich, bezogen auf den Umgang mit „Qualität“ in einer Aufbruchphase, in der

- gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse über Formen, Verläufe und Konsequenzen von Qualitätsentwicklungsprozessen noch kaum vorliegen,
- ein einrichtungsübergreifender Konsens über geeignete Methoden der Einführung und Pflege von Qualitätsmanagementsystemen noch nicht erreicht ist und
- die Anerkennung von Qualitätsmaßnahmen in Weiterbildungseinrichtungen noch viele Fragen aufwirft.

Darüber hinaus fallen bei den Beobachtungen des gegenwärtigen Entwicklungsstandes vor allem zwei Akzentsetzungen bzw. Tendenzen auf, die

bereits heute die Notwendigkeit für zukünftige Richtungskorrekturen in der qualitätsbezogenen Weiterbildungsforschung und im praktischen Umgang mit der Qualitätsthematik erkennen lassen.

Zunächst wird recht schnell deutlich, dass die Qualitätsthematik heute stark mit Bezug auf die Verbesserung und Optimierung organisatorischer Aufbau- und Ablaufstrukturen thematisiert und gehandhabt wird. Man kann diese *ausgesprochene Organisationsorientierung* zwar als eine gerechtfertigte, selbstkritische Reaktion des Weiterbildungsbereichs auf die Erkenntnis einer jahrzehntelangen Vernachlässigung organisatorischer Fragen im Professionalisierungsdiskurs der Erwachsenenbildung einordnen. Jedoch impliziert diese Orientierung auch die Gefahr des Vereinseitigens. Das Thema „Qualität“ kann und muss auch weiterhin auf organisationsbezogene Qualitätsentwicklungsmaßnahmen zugespitzt werden, doch darf dabei die Frage, welchen Einfluss diese Maßnahmen auf die Qualität der pädagogischen Arbeit im engeren Sinn haben, nicht vernachlässigt werden. Dies bestätigt der in der laufenden Qualitätsdiskussion immer wieder betonte Anspruch auf eine professionsadäquate Behandlung des Themas. Hier ist eine weiterführende Diskussion, ob und inwiefern die Beschäftigung mit der Qualitätsthematik auch pädagogische Reflexionen und Vorgehensweisen anzuregen vermag, ebenso gefragt, wie Forschungen, die Ergebnisse zu der Frage liefern, in welchen verschiedenen Hinsichten die Einführung von Qualitätssicherungssystemen qualitative Auswirkungen auf Weiterbildungsangebote und Lernarrangements hat. Nicht zuletzt bedarf es der weiteren theoretischen Arbeit zu der Frage, wie der Zusammenhang von Qualität, Organisation und professionellem pädagogischen Handeln zu verstehen ist.

Weiterhin gerät bei der Beobachtung der gegenwärtigen Entwicklungen in den Blick, dass sich in Deutschland ganz ähnlich wie auch in anderen Ländern das Interesse an der Festlegung und Fixierung von geeigneten Qualitätsmanagementsystemen formiert. Im Blick auf die Gewährleistung der Vergleichbarkeit von Bildungsangeboten hinsichtlich ihrer Qualität wird zumindest in Teilen der Diskussion die Vorstellung verfolgt, man könne sich auf ein Standardqualitätsmodell einigen. Dieser Vorstellung stehen jedoch

- die empirisch beobachtbare Heterogenität von Bildungsanbietern und -angeboten,
- die Vielfalt von Methoden, Instrumenten und Systemen der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Weiterbildung,
- die derzeit allenfalls in Ausschnitten erkennbaren praktischen Probleme der Umsetzung von Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie

- damit einhergehende Probleme der wissenschaftlichen Erfassung und Bewertung von Qualitätsmaßnahmen im Bildungsbereich

gegenüber (vgl. Arnold 1999). Es zeichnet sich somit ab, dass sich für den Weiterbildungsbereich kaum ein einziges bzw. dominantes Qualitätsmanagementmodell durchsetzen wird. Damit stellt sich der erwachsenenpädagogischen Forschung die Aufgabe, einerseits die Heterogenität des Praxisfeldes und mithin die mögliche Vielfalt an je geeigneten Qualitätsmaßnahmen im Blick zu behalten, andererseits aber auch nach Möglichkeiten der Unterstützung des Systems Weiterbildung in seinem Umgang mit Qualitätssicherung bzw. nach übergreifenden Handlungsorientierungen im Kontext von Qualitätssicherung und -entwicklung zu fahnden (vgl. Meisel 2002, Pahl 2002, Schiersmann 2002).

Die vorliegende empirische Untersuchung des DIE versteht sich vor diesem Hintergrund als ein erster Schritt zu einer differenzierteren Erfassung der möglichen Formen, Prozessverläufe und Effekte bei der Einführung von Qualitätsentwicklungssystemen; sie will einen Einblick in die Verschiedenheit der Situationen und Entscheidungszusammenhänge geben, die in Weiterbildungseinrichtungen die Einführung und Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen zu motivieren und zu begründen helfen. Darüber hinaus will die Untersuchung aus dem Vergleich empirischer Erfahrungen mit und Einschätzungen von Qualitätsentwicklungsprozessen auch Hinweise auf übergreifende Rahmenparameter gewinnen, deren Berücksichtigung die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Einführung von Qualitätsentwicklungssystemen in Weiterbildungseinrichtungen in entscheidender Weise erhöhen kann.

Die empirische Untersuchung ist als eine externe Studie von Qualitätsentwicklungsprozessen in verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen angelegt mit dem Ziel, einen stärker verstehenden Zugang zur Problematik zu gewinnen. Hierzu nutzt die Studie die durch das DIE-Projekt „Entwicklung und Erprobung eines integrierten Fortbildungskonzepts „Qualitätsentwickler/in“ für Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ eröffnete Möglichkeit, mit zu beobachten, welche Gestalt die Qualitätsentwicklung – forciert durch die Teilnehmenden an der Fortbildung – in unterschiedlichen Einrichtungen annehmen kann.

Prof. Dr. Klaus Meisel

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Teil 1:

Methode und analytischer Bezugsrahmen

1. Wozu Fallstudien?

Fallstudien erscheinen dann gerechtfertigt, wenn sie einen verstehenden Zugang zu einem wenig erforschten gesellschaftlichen Bereich eröffnen. Fallstudien gehen den Prozessen, die in einem bestimmten Ausschnitt sozialer Wirklichkeit zur Erzeugung und Erhaltung eben dieses Wirklichkeitsausschnittes wirksam werden, nach. Das den Fallstudien zugrundeliegende Interesse bezieht sich also auf die Frage, welche Selektionsentscheidungen in einem Fall getroffen werden und wie auf diese Weise Handlungsprozesse in Gang gesetzt oder verändert werden. Das Besondere des Falles im Kontext allgemeiner Regelhaftigkeiten erfolgt mithin in einem Prozess, in welchem der Fall aus einem Horizont von Möglichkeiten spezifische auferlegte oder selbstgesteuerte Wahlen trifft (vgl. Brüsemeister 2000:62).

In der empirischen Sozialforschung wird Fallstudien mithin eine explorative Bedeutung und Funktion zugesprochen. Dies macht sie als Forschungsansatz für die wissenschaftliche Erkundung von Qualitätsentwicklungsprozessen in der Weiterbildungspraxis interessant. Denn ungeachtet der heute beobachtbaren Intensität und Vielfalt von qualitätsbezogenen Aktivitäten in der Weiterbildungspraxis und – darin eingeschlossen – ersten vorliegenden Begleitstudien, liegen bislang keine Untersuchungen vor, die in wissenschaftlicher Logik Aufschluss über mögliche Formen und Verläufe von Qualitätsentwicklungsprozessen geben könnten. Zwar weiß man im wissenschaftlichen Weiterbildungsdiskurs mittlerweile um Sachverhalt und Problematik der Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Ebenso gibt es unterstützende Hinweise auf angemessene Handlungslogiken und Vorgehensweisen bei der praktischen Umsetzung von Qualitätsentwicklungsprozessen. Die Art und Weise, wie Qualitätsentwicklungsprozesse in den Weiterbildungseinrichtungen thematisch werden, welche Vorstellungen und Erwartungen sich mit ihnen verbinden und wie sie von den Beteiligten in den Einrichtungen gesehen und eingeschätzt werden, ist hingegen ein noch relativ unerforschtes Terrain.

Entsprechend kursieren in der Fachöffentlichkeit bislang eher Vermutungen und Spekulationen über Formen und Verläufe von Qualitätsentwicklungsprozessen und deren Effekte, kaum aber ein sicheres Wissen über das Zustandekommen von Qualitätsentwicklungsentscheidungen, über hierdurch in Gang gebrachte Veränderungsprozesse in Weiterbildungseinrichtungen und über die Einschätzung von Qualitätsentwicklungsprozessen durch die pädagogisch Tätigen. Unklar sind mithin auch die möglichen empirischen Ausformungen von Qualitätsentwicklungsprozessen sowie die Unterschiede, die es macht,

Qualitätsentwicklung in der einen oder aber der anderen Weiterbildungseinrichtung einzuführen.

Der Einsatz von Fallstudien kann vor diesem Hintergrund als eine geeignete Forschungsstrategie angesehen werden, mit deren Hilfe es gelingt, zunächst einmal ein empirisches „Basismaterial“ zu gewinnen, das hilft, ein genaueres Verständnis für die Art der Herausbildung von Qualitätsentwicklungsprozessen wie auch der Problemkontexte, die die Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen wahrscheinlich machen, zu gewinnen. Über Fallstudien wird es möglich, einen *verstehenden Zugang zur Wirklichkeit von Qualitätsentwicklungsprozessen* zu eröffnen, der sowohl Wissenschaftler wie auch Praktiker, die sich mit dem Thema beschäftigen, zu weiteren Reflexionen, Forschungshypothesen und -fragestellungen, Analysen und Vergleichen anregen kann.

1.1 Der Ansatzpunkt: Qualitätsentwicklung als Änderung organisatorischer Wirklichkeit

Nach all dem, was man heute über komplexe Organisationen und über deren Veränderung weiß, ist kaum anzunehmen, dass die Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren in Weiterbildungseinrichtungen „einfach so“ geschieht. Vielmehr ist – kybernetisch gesprochen (vgl. Foerster 1985) – zu erwarten, dass sich die Einrichtungen mit der Entscheidung, sich einem Qualitätsentwicklungsprozess zu unterziehen, zugleich in einen Unruhezustand versetzen, der die Leitung wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Explikation wie auch zur Konfrontation und Neuaushandlung von organisationsbezogenen wie persönlichen Orientierungen, Zielsetzungen, Werthaltungen, normativen Verhaltenserwartungen und eingespielten Kommunikations- und Kooperationspraktiken herausfordert. Zu erwarten ist mithin, dass die Wahl und Einführung eines Qualitätsentwicklungsverfahrens auch eine wie immer geartete *strukturelle wie kulturelle Neuordnung der jeweils eingespielten Organisationswirklichkeit* impliziert. Das heißt es ist davon auszugehen, *dass* die Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren in den betreffenden Einrichtungen die regel- und routinehaft eingespielte Organisationswirklichkeit verändert und dies unabhängig davon, ob und inwiefern diese Wirklichkeitsveränderung in den Einrichtungen als Qualitätsverbesserung gesehen und thematisiert wird.

Hiervon ausgehend ist es die Aufgabe der Forschung, genauere Hinweise darauf zu gewinnen, *wie* bzw. in welchen Formen und Hinsichten die Einführung von

Qualitätsentwicklungsverfahren die Wirklichkeit von Weiterbildungseinrichtungen verändert. Hierzu werden *qualitative* Untersuchungen durchgeführt, die Aufschluss über die im Prozess der Einführung und Durchführung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen sich artikulierenden Sinn- und Wertbestimmungen von Qualitätsentwicklungen und über deren Bedeutung für das Gelingen des Qualitätsentwicklungsprozesses geben.

Ein solches empirisches Wissen ist heute in zwei Hinsichten unabdingbar geworden (Küchler/Meisel 1999):

1) Vor dem Hintergrund, dass die Einrichtungen der Erwachsenenbildung heute nicht mehr umhinkommen, ein effektives Qualitätsmanagement zu betreiben, kann ein empirisch gedecktes Wissen über mögliche Begleiterscheinungen, Randbedingungen, Folgen und Nebenfolgen der Einführung von Qualitätsentwicklungssystemen in den Einrichtungen helfen, den eigenen Möglichkeits- und Veränderungsspielraum deutlicher als bisher abzustecken und die Planung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen hierauf abzustimmen.
2) Zudem ist die Entwicklung von begleitenden Instrumenten und Arbeitshilfen, die die Einführung von Qualitätsentwicklungssystemen sinnvoll ergänzen, nur auf der Basis eines hinreichenden empirischen Erfahrungswissens über mögliche Störungen und Behinderungen des Prozesses möglich.

Im Rahmen des DIE-Projekts „Entwicklung und Erprobung eines integrierten Fortbildungskonzepts „Qualitätsentwickler/in“ für Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ wurden daher

- zur genaueren empirischen Erkundung der praktischen Gestaltung und Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen in Erwachsenenbildungseinrichtungen,
- zur Erhebung der unterschiedlichen Sichtweisen, Erwartungen und Ansprüche an den Qualitätsentwicklungsprozess seitens der Beteiligten sowie schließlich
- zur Gewinnung von erfahrungsbasierten Rahmenparametern, die ihrerseits der weiteren Entwicklung und Etablierung von Maßnahmen, Instrumenten und Verfahren zu einem umfassenden Qualitätsmanagement orientierend zugrundegelegt werden können,

in ausgewählten Einrichtungen, die an dem Projekt beteiligt waren, empirische Fallstudien durchgeführt.

1.2 Der konkrete Forschungshintergrund

Die in diesem Buch vorgestellten Fallstudien wurden im Rahmen des DIE-Projekts „Entwicklung und Erprobung eines integrierten Fortbildungskonzepts „Qualitätsentwickler/in“ für Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ und hier als ein eigenständiges Teilprojekt durchgeführt. Es handelt sich bei den Fallstudien also um keine Begleitforschung im üblichen Sinn, die im wesentlichen auf die Analyse der „Kernaufgabe“ des Projekts, d. h. auf die Beobachtung der Entwicklung und Erprobung des Fortbildungskonzepts im Hinblick auf dessen Optimierung hin ausgerichtet gewesen wäre.[1] Das den Fallstudien zugrundliegende Forschungsinteresse richtet sich vielmehr auf die Qualitätsentwicklungsprozesse, die – vermittelt über die Teilnehmenden an der Fortbildung – in Weiterbildungseinrichtungen angeregt und durchgeführt wurden. Diesem Interesse entspricht

a) die Sensibilisierung für die Problematik der Qualitätsentwicklung durch die, der Fortbildung zugrundegelegten Vorannahmen über das praktische Vorgehen bei Qualitätsentwicklungsprozessen und über die möglichen Konsequenzen für die Menschen und Systemzusammenhänge, die die Einführung von Qualitätsentwicklung in den betreffenden Weiterbildungseinrichtungen mit sich bringt,
b) die „Mitnutzung“ der im Rahmen des DIE-Projekts durchgeführten Fortbildung als „Eröffnung des Feldzugangs.“

Beide Aspekte werden im Folgenden kurz erläutert.

Problemerschließung

Das DIE-Projekt „Entwicklung und Erprobung eines integrierten Fortbildungskonzepts „Qualitätsentwickler/in“ für Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ startete mit der Ausgangsüberlegung, dass Qualitätsentwicklung im Weiterbildungsbereich nur dann angemessen eingeführt und etabliert werden kann, wenn sie auf ein *umfassendes Qualitätsmanagement* hin ausgerichtet ist und darauf abzielt. Dieser Überlegung wurden zunächst vier Thesen entnommen, die der Entwicklung der Fortbildungskonzeption orientierend und leitend zugrundegelegt wurden:

[1] Es sei an dieser Stelle nur erwähnt, dass eine solche Begleitstudie im Rahmen des vom BMBF geförderten, zweiten Erprobungsdurchgangs der Fortbildung im Jahr 2003 erstellt wird. Die von Sabine Lauber durchgeführte wissenschaftliche Begleitung der Fortbildung hat insbesondere die Evaluation der Qualität des Lehr-/Lernarrangements in der Fortbildung im Blick. Die Ergebnisse dieser Begleitstudie dienen explizit der Weiterentwicklung und Optimierung des DIE-Fortbildungskonzepts und Zertifikats „Qualitätsentwickler/in“.

1) Qualitätsentwicklung geschieht unter *Mitwirkung aller Beteiligten* (Partizipation).
2) Die Arbeit an der *Qualitätsverbesserung* steht im Zentrum der Qualitätsentwicklung (Optimierung).
3) Im Rahmen der Qualitätsentwicklung wird auf eine *langfristige Zufriedenstellung* der Teilnehmenden hingearbeitet (Nachhaltigkeit).
4) Die Qualitätsentwicklung hat die Verbindung zwischen dem *Erfolg* der Einrichtung und dem *Nutzen* der Einrichtung für das gesellschaftliche Umfeld im Visier (Gemeinwohlorientierung).

Mit diesen Ausgangsthesen wendet sich das DIE-Fortbildungskonzept „Qualitätsentwickler/in“ zum einen gegen ein Verständnis von Qualitätsentwicklung, das an der Betriebsförmigkeit von Weiterbildungseinrichtungen ansetzt und hieran anschließend die Optimierung organisatorischer Aufbaustrukturen und Arbeitsvollzüge verfolgt. Das Fortbildungskonzept wendet sich ebenso gegen ein enggeführtes pädagogisches Verständnis von Qualitätsentwicklung als einer Form des „Bildungscontrolling.“ Denn beide Varianten bedienen, ja schüren die Illusion der detaillierten Messbarkeit, Machbarkeit, Kontrollierbarkeit und Beherrschbarkeit von organisatorischen bzw. pädagogischen Prozessen; beide Varianten sehen Qualitätsentwicklung im wesentlichen als Anwendung von geeigneten Instrumenten zur Qualitätserfassung und -messung. Solche Konzeptionen unterschätzen leicht die organisationstheoretisch fundierte und empirisch unschwer nachweisbare Komplexität und soziale Eigendynamik von Weiterbildungsorganisationen, die bei der Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren in besonderer Weise angeregt und herausgefordert wird. Im DIE-Fortbildungskonzept „Qualitätsentwickler/in“ wird statt dessen der Gedanke hervorgehoben, dass die Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren in Weiterbildungseinrichtungen als ein vielschichtiger sozialer Prozess zu begreifen ist, der alle Bereiche und Ebenen der Einrichtung in verschiedenen Formen und Hinsichten betrifft:

So etwa muss in der betreffenden Einrichtung zunächst die Relevanz der Qualitätsentwicklung erkannt und auf allen Ebenen kommuniziert werden. Es müssen Personen zur Planung und Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen gefunden und für ihre Aufgabe entsprechend qualifiziert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen sind über die Funktion und Vorgehensweise des Qualitätsentwicklungsprozesses zu informieren; ebenso muss ihre Rolle im Prozess geklärt werden. Es gilt, in der Einrichtung eine Organisationsdiagnose durchzuführen, in der Stärken und Schwächen der Einrichtung transparent gemacht werden. Hieraus sind konkrete

Vorhaben zur Verbesserung der Qualität abzuleiten, die im Rahmen eines Projekts zur Qualitätsverbesserung geplant, umgesetzt und hinsichtlich ihrer Effekte ausgewertet werden. Die Ergebnisse des Qualitätsprojekts sollten evaluiert und in den Arbeitsalltag transferiert werden. Nach Beendigung eines Qualitätsentwicklungsprozesses gilt es, über weitere Qualitätsverbesserungen nachzudenken. Die hier nur angedeuteten Prozessschritte (vgl. Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001:15ff., Nötzold 2002:140ff.) binden jeweils zeitliche, materielle und vor allem auch personelle Ressourcen, wobei letztere mitunter nur unter einem enormen Kommunikations- und Kooperationsaufwand zu „bekommen“ und zu erhalten sind.

Das DIE-Fortbildungskonzept „Qualitätsentwickler/in“ sensibilisiert die wissenschaftliche Erforschung von Qualitätsentwicklungsprozessen zunächst und vor allem dafür, dass die Einführung und Umsetzung von Qualitätsentwicklung für die betreffenden Einrichtungen zu einem guten Teil Kommunikationsarbeit bedeutet, d. h. kommunikative Überzeugungsarbeit, die Stärkung von Verantwortung und die Herstellung von Vertrauensbeziehungen zwischen Leitung und Mitarbeiter/innen wie auch zwischen den Mitarbeiter/innen in den verschiedenen Funktionsbereichen einer Einrichtung. Nicht zuletzt wird auch und gerade die Leitung dazu angehalten, das gewohnte Selbstverständnis kritisch unter dem Gesichtspunkt in den Blick zu nehmen, ob und inwieweit es auf die Aspekte der Qualitätsentwicklung und auf damit einhergehende, neue Kommunikations- und Kooperationserfordernisse hinreichend vorbereitet ist bzw. darauf abgestimmt werden muss. Für die wissenschaftliche Erkundung von Qualitätsentwicklungsprozessen bedeutet dies, insbesondere zu berücksichtigen, dass ihre Einführung und Umsetzung nicht unabhängig von der Entwicklung der Gesamtorganisation der Einrichtungen betrachtet werden. Qualitätsentwicklung ist dabei als ein Prozess anzusehen, der in seinem Verlauf weder von vornherein festgelegt ist, noch einfach einem Set von Entscheidungsregeln folgt. Qualitätsentwicklung, dies wird im DIE-Fortbildungskonzept deutlich zutage gebracht, ist als ein *komplexer sozialer Prozess zu verstehen, dessen Zustandekommen und dessen Verlaufsform durch die am Prozess Beteiligten kommunikativ, d. h. durch interaktive Aushandlung, Diskussion, Verständigung und Vereinbarung erwirkt und gemeinsamer Verantwortung der Beteiligten getragen wird* (vgl. Mathes 2002). Damit ist die wissenschaftliche Erforschung von Qualitätsentwicklungsprozessen gehalten, sich auf einen umfassenden, organisatorischen Veränderungsprozess bzw. genauer, auf die Veränderung organisatorisch eingespielter Wirklichkeiten einzustellen.

Eröffnung des Feldzugangs

Für die Durchführung der Fallstudien hatte das DIE-Fortbildungskonzept vor allem eine sensibilisierende, problemerschließende Bedeutung. Die Fortbildung selbst, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in leitender und disponierender Funktion aus verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen für die Initiierung, Steuerung und Moderation eines solchen Prozesses geschult wurden, bot der empirischen Forschung einen geeigneten Feldzugang. Über die Teilnehmer/innen an der Fortbildung konnten erste Hinweise auf die Einrichtungen, für die das Thema Qualitätsentwicklung eine vornehmliche Rolle spielt, gewonnen werden. Aus der Gruppe der Teilnehmenden konnten so die geeigneten Einrichtungen und deren Qualitätsbeauftragte ausgewählt und als Kooperationspartner für die Falluntersuchungen gewonnen werden.

1.3 Fallstudien – Bemerkungen zum Forschungsansatz

Obgleich Fallstudien eine sehr lange Tradition haben, sind sie in der sozialwissenschaftlichen Forschung für einige Jahrzehnte „durch den Bedeutungsgewinn des Empirismus und die große Verbreitung der quantitativen Sozialforschung etwas in den Hintergrund gedrängt worden." (Lamnek 1995:4). Als „wissenschaftlich" galt in der Sozialforschung über Jahrzehnte hinweg beinahe ausschließlich das, was sich in quantitativen Daten und Befunden ausdrücken ließ. Dem lag auch die Überzeugung zugrunde, dass sich gesellschaftlich wichtige und strukturbedeutsame Sachverhalte und Probleme zugleich zahlenmäßig niederschlagen müssen. Die Plausibilität der Annahme einer Korrelation von gesellschaftlicher Relevanz und Quantität wird jedoch zunehmend brüchig. Vor dem Hintergrund der in den Sozialwissenschaften allgemein beobachteten Differenzierungs-, Pluralisierungs- und Individualisierungsprozesse und dem damit auftauchenden grundsätzlichem Problem, Aussagen über die Teilsysteme oder gar die Gesellschaft als Ganze zu machen (vgl. Fuchs 1992), mehren sich die Stimmen, die eine (Re-)Sensibilisierung der Sozialforschung für die empirische Untersuchung von lokal, zeitlich situativ begrenzten Kontexten einfordern (vgl. Flick 1995:9f.). Diese Forderung trifft auch und gerade im erwachsenenpädagogischen Bereich auf Zustimmung. Denn hier hat man es seit jeher mit einem heterogen zusammengesetzten Feld an Trägern, Einrichtungen und Beschäftigten zu tun, womit sich Forschungen und Aussagen, die auf das System der Erwachsenenbildung als Ganzes bezogen sind, einmal dem methodischen Vorwurf der Nichtbeachtung

signifikanter Ausnahme- und Einzelfälle aussetzen. Damit zusammenhängend kann dann davon ausgegangen werden, dass Praktiker der Erwachsenenbildung leicht in Schwierigkeiten geraten, wenn es darum geht, sich bzw. ihre eigene Position und Problemlage an einem methodisch gewonnenen, arithmetischen Durchschnitt abzulesen und/oder auszurichten.

Seit einiger Zeit finden im erwachsenenpädagogischen Bereich daher Fallstudien eine verstärkte Aufmerksamkeit. Die besondere Bedeutung von Fallstudien wird dabei vor allem darin gesehen, dass sie in wissenschaftlichen wie beruflichen Aus- und Fortbildungskontexten helfen, bestimmte Sachverhalte und Probleme beispielhaft zu *illustrieren* und anschaulich zu machen, allgemeine Wissensinhalte fall- und problembezogen anzuwenden. Darüber hinaus liefern Fallstudien der beruflichen Praxis dort, wo es um die Entscheidungs- und Handlungsvorbereitung geht, wichtige Entscheidungsgrundlagen für bestimmte praktische Maßnahmen (vgl. Heiligenmann 1989:176ff.).

Die Brauchbarkeit und Nützlichkeit von Fallstudien besteht nicht nur darin, dass sie Forschern wie Praktikern detailliere Einblicke in empirische Zusammenhänge erlauben und fremdes Erfahrungswissen zur Reflexion und Bearbeitung eigener Themen und Probleme bereitstellen. Hinzu kommt, dass Fallstudien auch zur Erlangung verallgemeinerungsfähigen Wissens beitragen, wenn und soweit sie nicht nur sich selbst repräsentieren, sondern ihre Bedeutung als Repräsentanten einer gleichartigen Fallgruppe kenntlich machen können (vgl. Heiligenmann 1989:187). Dieser Anspruch kommt – exemplarisch – im folgenden Zitat aus der Einleitung einer Fallstudie gut zum Ausdruck:

„Unser Bericht ist ... nicht „nur“ ein Praxisbericht. Wir versuchen, Praxis zu beschreiben und zu reflektieren, einen auch im Text nachvollziehbaren Wechsel zwischen allgemeinen Überlegungen, konkreten Problemen und beschreibbaren Erfahrungen vorzunehmen. Wir geben diesen Praxisbericht, weil wir der Meinung sind, dass das, was bei der Hamburger Volkshochschule an Problemen, Erfahrungen und Lösungsmöglichkeiten erkennbar ist, zur Zeit für viele Volkshochschulen in der Bundesrepublik von Bedeutung ist“ (Nuissl/Schuldt 1993:8).

In den gängigen Methodenlehrbüchern werden Fallstudien, genauer: wird „die Einzelfallstudie“ zwar häufig erwähnt, doch zumeist nur beiläufig und am Rande dargestellt. Dieser Umstand liegt darin begründet, dass die Einzelfallstudie „weder eine konkrete Erhebungstechnik ist, ... noch ist sie ein eigenständiges methodologisches Paradigma ... Tatsächlich ist die Einzelfallstudie zwischen konkreter Erhebungstechnik und methodologischem Paradigma angesiedelt: *bei der Einzelfallstudie handelt es sich um einen approach, einen Forschungsansatz*“ (Lamnek 1995:4, Hervorhebung im Original).

Das spezifische Forschungsarrangement ergibt sich aus einer Reihe von forschungspraktischen Entscheidungen, die der Forscher trifft. Dazu gehören vor allem die

- Auswahl und Umgrenzung des Falls nach Maßgabe leitender Fragestellungen,
- Bestimmung der Vorgehensweise, vom Feldzugang bis hin zur Auswertung und Analyse der erhobenen Daten,
- Auswahl der Erhebungs- und Auswertungstechniken.

Für das jeweils gewählte Forschungsarrangement sowie für das methodische Vorgehen bei Einzelfallstudien gibt es mithin keine vorgefertigten „Richtlinien" oder „Rezepte", sondern sie bestimmen sich „konkret anhand des Gegenstandes, dem das Interesse gilt und anhand des Untersuchungsziels" (Heiligenmann 1989:181). Grundsätzlich kann nur gesagt werden, dass die Auswahl von Erhebungs- und Auswertungsmethoden unter dem Leitgesichtspunkt der Erfassung eines Falls in möglichst all seinen relevanten Aspekten und Dimensionen erfolgt. Das Forschungsarrangement der Einzelfallstudie ist also dadurch charakterisiert, dass ein Untersuchungsobjekt (N = 1) ausgewählt und systematisch in seinen spezifischen Eigenschaften erfasst und analysiert wird.

Welches Erhebungsdesign für die Fallstudien im Rahmen des DIE-Projekts entwickelt wurde, wird im folgenden vorgestellt.

1.4 Das Erhebungsdesign

Das Untersuchungsinteresse ist zwar auf die Analyse einzelner Fälle gerichtet, doch geht es weniger um eine „ganzheitliche" als vielmehr um eine *themen- und problemzentrierte Erfassung* der einzelnen Fälle. Die Fallstudien wurden von der Frage geleitet, wie sich Qualitätsentwicklungsprozesse in verschiedenen Einrichtungen der Erwachsenenbildung gestalten. Das besondere Augenmerk richtete sich dabei auf die Auswahlgesichtspunkte für ein bestimmtes Qualitätsentwicklungsverfahren, auf Prozessverläufe sowie auf die Wahrnehmung und Einschätzung des Qualitätsentwicklungsprozesses durch die Beteiligten. Insofern orientieren sich die im Rahmen des DIE-Projekts durchgeführten Fallstudien zwar an den Merkmalen der qualitativen Einzelfallforschung (vgl. Lamnek 1995:17ff.), doch weichen sie an den Stellen, wo es dem Untersuchungsinteresse dienlich ist, von einschlägigen Lehrbuchempfehlungen forschungspragmatisch ab.

Fallauswahl

Die Auswahl der untersuchten Fälle bzw. der Einrichtungen erfolgte nach dem Kriterium der größtmöglichen Varietät. Es wurden daher Einrichtungen unterschiedlicher Größe und unterschiedlichen Typs berücksichtigt, darunter

- ein Verband in einem neuen Bundesland
- eine Familienbildungsstätte in kirchlichem Kontext
- eine kleinere Erwachsenenbildungseinrichtung mit ehrenamtlicher Leitung sowie
- eine größere Volkshochschule in einem Mittelzentrum.

Mit dieser Auswahl wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass die Träger- und Einrichtungsstrukturen in der Weiterbildungslandschaft vielfältig sind und entsprechend von unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Interessen bei der Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren ausgegangen werden muss. Die Fallauswahl spiegelt dabei nicht das gesamte Spektrum von Erwachsenenbildungseinrichtungen wider, sie orientiert sich jedoch an den in der Erwachsenenbildung typisch auftauchenden „Demarkationslinien“ der Einrichtungsstrukturen, wie

- städtischer versus ländlicher Standort,
- hauptberufliche versus ehrenamtliche Leitung
- staatlich-kommunaler versus kirchlicher Träger
- Einrichtungs- versus Verbandsorganisation.

Die Beschränkung auf vier Fälle erfolgte in der Absicht, die Fallstudien im vorgegebenen Zeitrahmen möglichst umfassend und „tiefenscharf“ analysieren zu können. Zudem wurde darauf geachtet, dass in den berücksichtigten Einrichtungen unterschiedliche Qualitätsentwicklungsverfahren zur Anwendung kamen, darunter

- Qualitätstestierung,
- EFQM,
- DIN EN ISO 9000ff.

Mit diesem Auswahlkriterium wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass es in der Erwachsenenbildung bislang kein dominierendes Qualitätsentwicklungsverfahren gibt, dass die Einführung von QE (Qualitätsentwicklung) bereits mit der Auswahl eines heute verfügbaren Qualitätsentwicklungsverfahrens beginnt.

Die Einführung und Umsetzung der Qualitätsentwicklungsverfahren wurde in den untersuchten Einrichtungen begleitet und beraten. Erst nach Abschluss eines ersten Prozessdurchlaufs wurden mit Vertretern der am Qualitätsentwicklungsprozess beteiligten Mitarbeitergruppen, d. h. mit

- der Leitung,

- den hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeitern,
- der Verwaltungsleitung,
- dem/der Qualitätsbeauftragten und
- den Kursleitenden

Leitfaden-Interviews durchgeführt und anschließend ausgewertet.

Interviewleitfaden

Im Unterschied zu der in der Literatur über Einzelfallstudien immer wieder empfohlenen „multimethodischen" Anlage der Untersuchungen wurden die Fälle ausschließlich anhand von Leitfaden-Interviews erhoben. Die Beschränkung auf eine Erhebungsmethode schien angebracht, weil sich das Untersuchungsinteresse der Fallstudien weniger auf die Mehrfachinterpretation eines einzigen Falls richtet (vgl. Flick 1995:66f.), sondern vielmehr auf die fallbezogene Erhebung unterschiedlicher Aspekte und Perspektiven von Qualitätsentwicklungsprozessen in verschiedenen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Das Leitfaden-Interview bietet hierzu die besondere Möglichkeit einer relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation, womit die Sichtweisen der Befragten zur Geltung gebracht werden können. Zugleich ermöglicht das Leitfaden-Interview aber auch eine Strukturierung der Interviewkommunikation auf die wesentlichen Themen.

Zur Durchführung der Interviews wurde in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für empirische pädagogische Forschung der Universität Koblenz-Landau (ZEPF) schrittweise ein Interviewleitfaden entwickelt, der thematisch auf das Untersuchungsinteresse abgestimmt ist. Der Interviewleitfaden enthält nach bestimmten Kategorien geordnete, gesprächsleitende Fragen. Zudem wurde der Leitfaden in mehreren Varianten ausformuliert, so dass die jeweiligen, wechselseitigen Perspektiven der in der Untersuchung berücksichtigten Beschäftigtengruppen angemessen in Betracht gezogen wurden. Die zentralen Interviewfragen beziehen sich auf

- die Ausgangslage der Einrichtung vor der Einführung des Qualitätsentwicklungsverfahren,
- den Anlass der Einführung des Qualitätsentwicklungsverfahren,
- die Wahl des jeweiligen Qualitätsentwicklungsverfahrens,
- die Einführung und die Gestaltung des Prozesses,
- den jeweils gesehenen Nutzen sowie die jeweils beobachteten Wirkungen des Prozesses.

Mit dieser thematischen Strukturierung konnten die für das Untersuchungsinteresse relevanten Informationen über Prozessverläufe sowie funktionsbezogene, subjektive

Wahrnehmungen und Sichtweisen erhoben werden. Exemplarisch sei hier nur der Interviewleitfaden für die Beteiligtengruppe „Leitung“ wiedergegeben:

Beteiligte	**Kategorien**
Leitung	
Woran orientieren Sie sich in Ihrer Funktion in der Qualitätsdebatte insgesamt? Welche Qualitätsansprüche haben Sie an die Arbeit Ihrer Einrichtung? Was bestimmte bisher den organisatorischen Alltag Ihrer Einrichtung?	***Ausgangslage***
Aus welchem Grund oder Anlass wurde das Thema Qualität in Ihrer Einrichtung relevant?	***Anlass***
Wie beurteilen Sie den Einsatz externer Beratung?	***Bedeutung externer Beratung***
Wie wurde die Qualitätsdiskussion in Ihrer Einrichtung geführt? Spielen die Mitarbeiter/innen eine Rolle? Hatten die Qualifizierungsmaßnahmen des DIE Einfluss auf Entscheidungsfindung und Auswahl eines Verfahrens? Welche Rolle spielte der Träger?	***Beteiligung und Entscheidungsfindung***
Hier werden Fragen nach der Einschätzung des Zeitaufwandes, Schaffung von Ressourcen, Gefahr des Scheiterns wegen der Zeitdiskussion gestellt.	***Zeitaufwand***
Wie wurde der Entscheidungsprozess für die Einführung eines bestimmten Verfahrens gestaltet? Was war hilfreich? Wurden qualifizierende Maßnahmen durchgeführt? Wurde ein/e Qualitätsbeauftragte/r eingesetzt? Wie gestaltet sich das Verhältnis zur Leitung?	***Einführung und Gestaltung des Prozesses***
Welche Ziele wollten Sie mit Qualitätsentwicklung erreichen? Was sind für Sie Erfolgsfaktoren? Lösen die systematischen Veränderungsanforderungen nachhaltige Lernprozesse aus?	***Erfolgsfaktoren***
Welchen Nutzen hatten die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen? Gab es effektive Einzelaktivitäten? Fördern individuelle Lernprozesse nachhaltige Veränderungen in der Einrichtung?	***Nutzen***

Beobachten Sie systematisch Veränderungen? Führen nachhaltige Lernprozesse zu sichtbaren Ergebnissen?	***Wirkungskontrolle***
Welche Instrumente zur praktischen Umsetzung des Qualitätsmanagements haben sie genutzt? Was war erfolgreich und nützlich? Welche Verfahren haben Sie zur Überprüfung und Transparenz von Leitung eingeführt? Hier werden auch Fragen nach den Erwartungen des Trägers und der Mitarbeiter gestellt. Wurden Instrumente der Personalentwicklung eingesetzt?	***Instrumente***
Es werden Fragen zu Bedeutung und Einsatz eines Qualitätsbeauftragten in Ihrer Einrichtung sowie Nutzung von Instrumenten der Zielvereinbarung und Beurteilung von Mitarbeitern gestellt.	***Einflüsse auf Führung***
In welcher Weise haben die Teilnehmenden Einfluss auf die Entwicklung der Einrichtung?	***Beziehung zu Teilnehmenden***
Hat sich das Verhältnis zu Kursleitenden und HPM (Hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter/innen) verändert? Gibt es mehr Druck, Kontrolle oder Partizipation?	***Beziehung zu HPM und Kursleiter/innen***
Die Zusammenarbeit mit dem Träger und seine Reaktionen auf die Ergebnisse des Qualitätsentwicklungsprozesses werden hier abgefragt.	***Reaktion des Trägers***
Gibt es positive und negative Erlebnisse? Welche Highlights sind noch in Erinnerung? Welche Tipps geben die Befragten?	***Abschluss***

Um zu gewährleisten, dass die Interviews in allen berücksichtigen Einrichtungen in der gleichen Weise durchgeführt werden, wurden mehrere Interviewerinnen ausgewählt und hinsichtlich ihres Interviewerverhaltens geschult. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Interviewerinnen den Befragten mit der nötigen Offenheit begegnen, um die subjektiven Deutungen, Sinnsetzungen und Einschätzungen des Qualitätsentwicklungsprozesses durch die Befragten erheben zu können. Zugleich sollten die Interviewerinnen darauf achten, dass sich die Befragten in ihren Aussagen und Erzählungen an dem Interviewleitfragen orientieren. Im Vorfeld der eigentlichen Erhebung durchgeführte Pretests ermöglichten die nochmalige Präzisierung der Interviewfragen sowie die Einübung des geforderten Interviewerverhaltens.

Auswertung der Interviews

Die insgesamt 15 in den Einrichtungen durchgeführten qualitativen Interviews mit einer durchschnittlichen Länge von 60 Minuten wurden auf Tonband aufgezeichnet und in einem weiteren Schritt – orthographisch normiert – transkribiert. Die somit angefertigten Interview-Texte bildeten die Grundlage für die weitere Auswertung.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte mit Hilfe des Datenverarbeitungsprogramms MAXQDA. Der Einsatz des Computers bei der Auswertung qualitativen Datenmaterials ist als eine sehr junge Entwicklung zu begreifen (vgl. Flick 1995). Der Vorteil einer solchen Form der Datenauswertung liegt in der Möglichkeit, große Mengen an Daten effektiv organisieren und miteinander verknüpfen zu können. Daher lassen sich die folgenden Aspekte als die wesentlichen Leistungen des angewendeten Programms herausstellen:

- die problemlose Kombination von Schlüsselpassagen,
- die schnelle und übersichtliche thematische Neuordnung der Daten,
- die Codierung nach bestimmten Begriffen oder theoriegesättigten Kategorien,
- das Auszählen von Wörtern und
- das Management von Memos (Kuckartz 1997:584f.).

Was die Datenanalyse betrifft, wird das genutzte Programm als ein für unterschiedliche Auswertungsansätze offenes Programm angesehen (vgl. Kuckartz 1999:36ff.). Trotz dieser prinzipiellen Offenheit gegenüber unterschiedlichen Auswertungsformen sollte an dieser Stelle auf das dem Programm unterlegte methodische Paradigma verwiesen werden. Dieses geht auf die methodologischen Überlegungen von Max Webers verstehender Soziologie und auf die sozialphänomenologischen Weiterführungen von Alfred Schütz zurück. Das Verbindende zwischen den genannten theoretischen Wurzeln und der Konzeption des Datenauswertungsprogramms ist, dass das Verfahren auf eine methodisch kontrollierte Typenbildung zielt (Kuckartz 1999:30f.).

Zugleich sind in dem Programm wesentliche Grundsätze der „grounded theory“ integriert (vgl. Strauss/Corbin 1996). Dies ist nicht zuletzt daran sichtbar, dass das Begriffssystem der „grounded theory“ der Programmsprache unterlegt ist[2] und für die „grounded theory“ charakteristische Auswertungstechniken – beispielsweise die Erstellung und die systematische Ablage von Memos – von dem Programm angeboten werden. Zentral für das Forschungsparadigma der „grounded theory“ ist die Engführung von Theorienentwicklung und empirischem Datenmaterial. Mit anderen Worten geht die Theoriebildung aus den empirischen Daten hervor. Als Basisoperation kann das Codieren angesehen werden. Hierbei werden die Daten

[2] Die Begriffe „Code“, „Memo“, „Kategorie“ sind Beispiele dafür.

aufgebrochen und mit Hilfe eines Begriffssystems auf einem höheren Abstraktionsniveau neu zusammengesetzt. In dem Prozess der Neukonstitution der Daten geht es um die Bündelung von Begriffen zu Oberbegriffen und die Relationierung unterschiedlicher Begriffsebenen.

Bei der computergestützten Auswertung beinhaltet das Codieren die Zuordnung von Codeworten zu Textsegmenten. Hierbei unterscheidet man zwei Formen der Gewinnung der Codes: die induktive und die deduktive Variante. Bei dem induktiven Vorgehen werden die Codes aus den Daten gewonnen[3], indem nach denjenigen Kategorien geforscht wird, die das Datenmaterial strukturieren. Bei dem deduktiven Vorgehen geht man mit einem bestimmten Begriffssystem, das entweder aus der Literatur oder aus vorangegangenen Studien gewonnen wurde, an die Daten heran und ordnet sie nach demselben.

In der vorliegen Untersuchung ist das zuletzt genannte Verfahren zur Anwendung gekommen. Das heißt die Codes, mit deren Hilfe das Datenmaterial geordnet wird, gehen auf die Forschungsfrage zurück. Letztere bildet die Grundlage des Interviewleitfadens (s. o.), dessen Begriffssystem die Datenauswertung anleitet und das als Ordnungsfolie des Datenmaterials eingesetzt wird.

(Selbst-)Kritische Anmerkungen zur Vorgehensweise

Die Fallstudien weisen einmal die für den Forschungsansatz typischen Limitationen auf. Das heißt sie haben eine begrenzte Reichweite und beziehen sich zudem nicht auf das gesamte Spektrum von Einrichtungstypen der Erwachsenenbildung, sondern auf einen spezifischen, gleichwohl typischen Ausschnitt der gegenwärtigen deutschen Weiterbildungslandschaft.

Das methodische Vorgehen weicht zudem von dem in der Methodenliteratur dargestellten Ideal einer umfassenden, multimethodischen Erforschung eines Einzelfalls ab. Statt dessen wurde aus forschungspragmatischen Gründen ein methodisch weniger aufwendiges Vorgehen gewählt. Es ist dementsprechend nicht nur möglich, sondern wahrscheinlich, dass in den Fallanalysen nicht alle Aspekte und Facetten der jeweiligen Einrichtung ausgeleuchtet werden. Gleichwohl wird der Anspruch aufrecht erhalten, dass die Fälle in einer dem Untersuchungsinteresse angemessenen „Tiefenschärfe“ analysiert wurden.

Ähnliches gilt für die Auswahl der Interviewpartner/innen in den Einrichtungen. Sie wurden nicht nach einem bestimmten Auswahlverfahren ausgesucht, sondern ebenfalls unter dem pragmatischen Gesichtspunkt der Verfügbarkeit von Personen.

[3] Strauss unterscheidet zwischen natürlichen Codes, die sich aus den Begriffen speisen, die das Datenmaterial bereit hält, und sozial konstruierten Codes, die in der Regel theoriehaltig sind und vom Forscher selbst formuliert wurden (vgl. Strauss 1998:64f.).

Die Untersuchung musste sich hier dem Umstand beugen, dass eine im Feld durchgeführte empirische Forschung immer auch eine Störung in laufende Arbeitsprozesse bedeutet, die ihrerseits eine entsprechende Konzilianz seitens der Forschung erfordert, wenn die Zeit und Aufmerksamkeit von Personen in Anspruch genommen werden muss. Die an der Untersuchung beteiligten Personen erfüllen jedoch insoweit die Ansprüche der Forschung, dass sie die verschiedenen Beschäftigtengruppen in Erwachsenenbildungseinrichtungen und mithin die unterschiedlichen Beteiligungs- und Betroffenheitsformen im Kontext der Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren repräsentieren.

Die Erhebungen wurden unter den gegebenen Projektbedingungen auf die Mitarbeitenden in den untersuchten Einrichtungen zugespitzt. Entsprechend fehlen Erhebungen dazu, was von den Anstrengungen der Einrichtungen nun bei den eigentlichen Adressaten, nämlich den interessierten Lernenden und auch Teilnehmenden ankommt. Eine teilnehmerzentrierte Untersuchung im Kontext der Qualitätsentwicklung steht mithin noch aus.

Teil 2:

Empirie – Vier Fallstudien

1. Ein vergleichender Blick: Qualitätsentwicklung im Kontext der Organisationsentwicklung der untersuchten Einrichtungen

Die dargestellten Fallstudien folgen der Auffassung, dass die Einführung von Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen im Kontext der Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen eingeordnet werden kann. Das Augenmerk der Analyse richtet sich dementsprechend darauf, wie die Einführung von Qualitätsentwicklung Änderungen in den betreffenden Einrichtungen hervorrufen, die Steuerung und Gestaltung von organisatorischen Kommunikationsprozessen, Entscheidungsprozeduren und Arbeitsabläufen beeinflussen. Vernachlässigt bleibt in dieser Blickrichtung zwar die Frage nach Veränderungen der Qualität pädagogischen Handelns im engeren Sinn. Dem stehen allerdings Erkenntnisgewinne hinsichtlich der Professionalisierung organisierter erwachsenenpädagogischer Arbeit gegenüber.

Mit der gewählten Akzentsetzung wird es möglich, die Situation der Einrichtungen zunächst in vergleichender Perspektive zu beschreiben, wobei hierzu die relevanten Vergleichsgesichtspunkte der aktuellen Diskussion über Organisationsentwicklung (vgl. statt anderer: Gairing 1996) entnommen werden können.

Qualitätsentwicklung als Moment der Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen

Statt anderer sei hier etwa das Konzept der „dynamisierenden Steuerung“ erwähnt, das auf die Arbeiten von Glasl und Lievegoed (1996) zurückgeht. Danach sind Organisationen, mithin auch Weiterbildungsorganisationen, nicht einfach als Gegebenheiten zu betrachten, sondern vielmehr als soziale, d. h. von Menschen geschaffene und kommunikativ ausgehandelte, dynamische Konstrukte. Organisationen sind in diesem Verständnis zwar auch zweckgerichtete regelhafte Gebilde, die sich gegenüber dem Handeln von Menschen als vergleichsweise stabil oder gar widerständig erweisen. Doch darf diese Wahrnehmung nach Glasl und Lievegoed nicht dazu führen, den sozialen und kulturellen Charakter von Organisationen aus dem Auge zu verlieren. Vielmehr ist zu berücksichtigen, dass Organisationen letztlich auf der Basis von menschlichen Deutungs- und Interpretations-, Verstehens- und Verständigungsprozessen sowie auf der Basis gemeinsamen menschlichen Handelns zustande kommen, erhalten und verändert

werden. Genau dies macht Organisationen dann auch zu dynamischen Einheiten, die einem „inneren“ Entwicklungsrhythmus unterliegen.

Unter dieser Prämisse wenden sich Glasl und Lievegoed (1996) gegen eine ökonomische und technokratische Sicht auf Organisationen, die sich auf die Beobachtung und Analyse organisatorischer Binnenstrukturen kapriziert und so zugleich die dynamischen Umweltverhältnisse, in denen sich Organisationen bewegen, vernachlässigen. Im Rekurs auf systemtheoretische Annahmen verstehen die Autoren Organisationen als komplexe Systeme, die in sich Teilsysteme ausdifferenzieren und die mit anderen Systemen in ihrer Umgebung im Austausch stehen.

Mit diesen Annahmen eröffnen Glasl und Lievegoed einen Verstehenszugang zur Entwicklung von Organisationen, der Qualitätsentwicklungsprozesse im Kontext eines umfassenderen organisatorischen Entwicklungs- bzw. Reifeprozesses begreifbar macht. Qualitätsentwicklung kann dabei als ein herausgehobener Prozess innerhalb des organisatorischen Entwicklungsprozesses angesehen werden, der die Selbstvergewisserung und -veränderung der Organisation im Hinblick auf ihre Binnenverhältnisse wie auch im Hinblick auf ihre Außenbeziehungen in besonderer Weise anregt und so dazu beiträgt, dass sich die Organisation auf eine weitere Stufe ihrer Entwicklung bringt.

Die Situation der Einrichtungen im Referenzrahmen „Organisationsentwicklung“

In diesem Verständnis können die untersuchten Einrichtungen wie folgt in den Blick genommen werden:

- Gemeinsam ist den untersuchten Einrichtungen, dass sie den Einführungsprozess von Qualitätsentwicklung als eine Form der auf die gesamte Organisation bezogenen Steuerung verstehen und gestalten. Sie nutzen Qualitätsentwicklung als Verfahren, um ihre Organisationen auf eine neue Stufe der organisatorischen Reife zu führen. Different sind sie in der Ausgestaltung dieser Steuerung, wobei sie jedoch wiederum gemeinsam dieselben Funktionen der Steuerung benennen: entscheiden und Ziele setzen – die Kommunikation nach innen und außen gestalten – zielführende Prozesse definieren und gestalten – Veränderung ermöglichen.
- Weiterhin wird in allen untersuchten Einrichtungen die Qualitätsentwicklung konsequent als Antwort auf einen sich verändernden Markt (im kommerziellen und auch im öffentlich gesteuerten Segment) verstanden. Es gilt, sich (neu) zu positionieren, wobei in den Einrichtungen einerseits noch Strukturen der

ersten sogenannten *Pionierphase* wirksam werden, d. h. personen- und beziehungsorientierte Zusammenarbeit, gemeinsame Grundwerte etc. Andererseits haben die Einrichtungen aber auch bereits interne Differenzierungsprozesse „hinter sich", d. h. es wurden unterschiedliche Funktionen sowie eine – wenn auch flache – Hierarchie herausgebildet.

- Zudem hat man sich in den Einrichtungen mit Instrumenten der Betriebswirtschaft, mit Marketing und Managementkonzepten auseinander gesetzt. Die *Phase der Expansion und Professionalisierung* ist mehr oder weniger abgeschlossen und man muss sich um Konsolidierung und zugleich um Behauptung auf einem komplexer werdenden Markt kümmern.

Die untersuchten Einrichtungen bewegen sich also – mehr oder weniger aus eigenen oder fremden Stücken – von einem organisatorischen „Reifegrad" zum nächsten und sie stoßen dabei auf eine Reihe von Problemen, die bewältigt werden müssen:

- Die *interne und externe Kommunikation* muss neu gestaltet werden. Für die interne Kommunikation besteht diese Notwendigkeit, weil eben nicht mehr alle alles eh wissen, vielmehr muss systematisch informiert werden. Die externe Kommunikation muss neu gestaltet werden, weil die Beziehungen zu den Teilnehmenden und Auftraggebern nicht mehr ausschließlich über den unmittelbaren Kontakt zwischen Personen funktionieren kann.
- Die *Prozesse* müssen gezielt gestaltet und kommuniziert werden, weil die Zielerreichung über mehrere Schnittstellen hinweg gewährleistet werden muss und die Verknüpfung des Pädagogischen mit den wirtschaftlichen Zielen in Zeiten knapper Ressourcen eine Schlüsselfrage für den Erfolg der Einrichtung geworden ist.
- Schließlich müssen „Erstarrung und qualitativer Leerlauf" (Glasl/Lievegoed 1996:71) überwunden und durch *Erneuerung* und kontinuierliche Weiterentwicklung ersetzt werden und dies unter den problematischen Bedingungen des gleichzeitigen „Alterns" der Organisationen (vgl. Kade 1999) und einer komplex und unüberschaubar gewordenen Zukunft (vgl. Zech/Ehses 2001).

Zu diesen Herausforderungen stellt sich den untersuchten Bildungseinrichtungen eine weitere spezifische Hürde:

- Sie müssen im bislang öffentlich mitverantworteten Sektor unternehmerische Strategien und Ziele entwickeln, d. h. fachbereichsübergreifende Entscheidungslinien bereitstellen. Die Einrichtungen müssen mithin lernen, von selbstverständlich gegebenen Zielen abzurücken und sich im engen

Kontakt mit ihren Umwelten sowie in klarer Kenntnis der eigenen Ressourcen, kurz: selbstreflexiv, auf einem fluiden Markt positionieren.

In diesem Sinn kann die Einführung von Qualitätsentwicklung als eine Managementaufgabe bzw. als ein das Management von Weiterbildungseinrichtungen unterstützender und vorantreibender Prozess, als ein Prozess der „dynamisierenden Organisationssteuerung“ angesehen werden (vgl. Glasl/Lievegoed 1996; zur Aufgabe des Managements etwa: Wunderer 2000, Malik 2000).

Die Einführung systematischer Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung soll Bewegung und Weiterentwicklung im Inneren der Organisation und in Bezug auf ihre Umwelten ermöglichen. Wie, d. h. in welchen Formen und Hinsichten dieser Anspruch in den untersuchten Einrichtungen „eingelöst“ wird, ist im Folgenden dargestellt. Die Fallbeschreibungen orientieren sich dabei an vier zentralen Anforderungen, an denen sich die Einrichtungen bei der Einführung und Umsetzung von Qualitätsentwicklung orientieren und – ihrem jeweiligen Qualitätsentwicklungsprozess Bedeutung und Form gebend – entlang „hangeln“:

1) Entscheidungsfindung für Qualitätsentwicklung
Diagnose der Ausgangslage der Einrichtung und Fixierung des Anlasses der Einführung von Qualitätsentwicklung

2) Kommunikation
Ermittlung der Ansprüche der Beteiligten an Qualitätsentwicklung und externe Begleitung/Bewertung des Qualitätsentwicklungsprozesses

3) Prozessgestaltung
Umgang mit Problemen der Beherrschung von organisatorischen und pädagogischen Prozessen; Berücksichtigung von Dauer und Aufwand für den Einsatz und die Entwicklung von Qualitätsentwicklungsinstrumenten

4) Veränderungen bewusst machen
Reflexion des Qualitätsentwicklungsprozesses und Fixieren von Veränderungen und Ergebnissen (Erfolgsfaktoren) im Hinblick auf die weitere Qualitätsentwicklung

2. „Als Verband vorne sein“ – Qualitätsentwicklung als Politikum

2.1 Die Einrichtung: Geschäftsstelle eines Landesverbandes

Die untersuchte Einrichtung ist ein Zusammenschluss der Träger von Volkshochschulen im Sinn eines Landesverbandes. An der Spitze der Organisation steht der Gesamtvorstand. Die laufenden Geschäfte werden in einer Geschäftstelle durchgeführt, die einen hauptberuflichen Leiter und fünf Mitarbeiterinnen hat.

Die Aufgabe des Verbandes besteht in der Förderung der öffentlichen Weiterbildung in einem der neuen Bundesländer. Dies soll laut Satzung geschehen durch:

- Vertretung gegenüber dem Landtag, der Staatsregierung, den kommunalen Spitzenverbänden, Institutionen und Organisationen
- Information der Öffentlichkeit über Aufgaben, Ziele und Leistungen der Volkshochschulen
- Entwicklung von Grundsätzen und Leitlinien für die Arbeit der Volkshochschulen in diesem Bundesland
- Förderung der Zusammenarbeit der Mitglieder untereinander, mit dem Kultur- und Bildungswesen des Landes sowie mit anderen Einrichtungen, Trägern und Verbänden der Weiterbildung
- Beratung und Unterstützung bei der Errichtung und dem Ausbau der Volkshochschulen
- Einführungs- und Fortbildungsmaßnahmen für haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter
- Durchführung von Tagungen und Fachkonferenzen
- Untersuchungen zur Weiterbildung sowie der Arbeit der Volkshochschulen
- Unterstützung bei exemplarischen Arbeitsvorhaben und -modellen
- Sowie bei der Erarbeitung und Erprobung von Lehr- und Unterrichtshilfen
- Entwicklung von Lernprogrammen für den Erwerb von Zertifikaten
- Förderung der Zusammenarbeit mit ausländischen Bildungs- und Kultureinrichtungen.

Die vornehmlichen Aufgaben der Förderung und Vernetzung von Weiterbildungseinrichtungen und -aktivitäten in dem betreffenden Bundesland nimmt der Verband insbesondere auch im Rahmen von Mitgliederversammlungen sowie Regionalversammlungen in den Regierungsbezirken wahr.

Zudem unterhält der Landesverband eine Anzahl an landesweit wie auch in ausgewählten Einrichtungen durchgeführten Projekten, die sich mit Alphabetisierung, Lernenden Regionen, Marketing und dem gemeinsamen landesweiten Internetauftritt der Mitgliedseinrichtungen beschäftigen. Arbeitskreise befassen sich mit Fragen von Kultur, Gesundheit, Sprachen, Beruf und Verwaltung. Eine Arbeitsgruppe „Innovation“ erarbeitete bereits in den 1990er Jahren Aussagen zum Selbstverständnis der Volkhochschulen im Bundesland sowie ein 10-Punkte-Programm bis zum Jahr 2005, das Ende 1999 von der Mitgliederversammlung beschlossen wurde. Dieses formulierte Selbstverständnis und Programm sollte zum einen Impulse zur Gestaltung des lebensbegleitenden und selbstgesteuerten Lernens geben, zum anderen wurde es durch die Festlegung weiterer Arbeitsaufgaben und Dienstleistungen für die Volkshochschulen z. B. bei der Optimierung der Arbeitsorganisation in den Einrichtungen ergänzt. In diesem Zusammenhang wurde auch das Qualitätsthema in den Vordergrund gerückt:

So wurde im Jahr 1999 ein durch das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit und die Europäische Union gefördertes Qualitätsentwicklungsprojekt begonnen und 2001 erfolgreich abgeschlossen. Im Kooperationsverbund mit den erziehungswissenschaftlichen Fakultäten einiger Universitäten wurde ein eigenes Modell entwickelt und erprobt. Bereits während der Projektlaufzeit wurde seitens der Bildungseinrichtungen und des Kultusministeriums deutlich, dass Umsetzungshilfen zu entwickeln seien und diese multimedial aufbereitet den Nutzern zur Verfügung gestellt werden müssen. Dieses Folgevorhaben wird aktuell in Zusammenarbeit mit zwei Universitäten realisiert. Das Ziel dieses Qualitätsprojekts ist die Entwicklung und Erprobung eines interaktiven Programms zur

- einrichtungsspezifischen Modellanpassung,
- Ermittlung des Ist-Standes der Qualitätssicherung und deren Beschreibung,
- Bewertung und Dokumentation der Ergebnisse sowie zur
- Ableitung von Schlussfolgerungen für die Qualitätsentwicklung der Einrichtung und deren Bildungsmaßnahmen.

Die Geschäftsstelle des Verbandes hat entschieden, sich auch selbst in das Verfahren mit einzubeziehen, die eigenen Aktivitäten zu dokumentieren und zu bewerten sowie Verbesserungsmaßnahmen für die Arbeit der Geschäftsstelle zu entwickeln. Außerdem bietet sie – in einer zweiten Rolle – den Einrichtungen Unterstützung bei der Implementierung des Systems an. Dem liegt die Auffassung zugrunde, dass systematische Qualitätsentwicklung in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen wird und dass man sich dabei selbst nicht ausnehmen kann.

Im Folgenden werden die Ausgangslage der Einrichtung in der regionalen Weiterbildungslandschaft, die entscheidenden Anlässe zur Einführung von Qualitätsentwicklung, dabei auftretende Kommunikationsprobleme, die Prozessgestaltung und die in der Einrichtung gesehenen Veränderungen beschrieben.

2.2 Entscheidung für Qualitätsentwicklung als einrichtungspolitische Strategie

Die Entscheidung zur Einführung von Qualitätsentwicklung resultiert in der untersuchten Einrichtung des Landesverbandes zweifellos aus der Beobachtung, dass in vielen Weiterbildungseinrichtungen des Landes bereits Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung eingeführt und erprobt werden. Als Landesverband, der sich als Institution zur Förderung und Entwicklung der Weiterbildung versteht, sieht sich die untersuchte Einrichtung angesichts der Entwicklungen in ihrem Umfeld unter einen besonderen „Zugzwang“ gesetzt, das Thema Qualitätsentwicklung ernsthaft aufzugreifen: Es gilt, im Verhältnis zu den Einrichtungen, die der Verband vertritt, eine herausgehobene Position einzunehmen, d. h. zukunftsweisende Themen zu *setzen* und „Pionierarbeit“ im Sinn des Erhalts eines Erfahrungsvorsprungs gegenüber den Weiterbildungseinrichtungen des Landes zu leisten:

„Also das Stichwort Qualität taucht weder in dem Weiterbildungsgesetz noch in der Förderrichtlinie auf. Aber wir haben ja auch einen eigenen Anspruch. Und der eigene Anspruch ist eben systematische Qualitätsentwicklung zu betreiben. Ich betone das ausdrücklich mit dem systematisch, weil ich überzeugt davon bin, dass sowohl wir im Verband als auch die uns angeschlossenen Volkshochschulen natürlich irgendwie Qualitätsentwicklung auch schon immer betrieben haben. Ich meine jede halbwegs vernünftige Dienstberatung ist auch ein Stück weit Qualitätsentwicklung. Auf das Wort systematisch, auf das kommt es mir drauf an. Und das ist da eben doch schon ein Unterschied. Und aus dieser Erkenntnis heraus haben wir gemeinsam in der Verbandsgeschäftsstelle und natürlich unter dem Applaus des Vorstandes von uns aus gesagt, wir können nicht die letzten sein als Verband, die in diese systematische Qualitätsentwicklung einsteigen und es machen, sondern wenn, dann müssen wir halbwegs vorneweg sein. Und das machen wir nun und da bemühen wir uns drum.“

Das Entscheidende in diesem Geschehen ist die Gestaltung der Prozesse, die die Qualitätsentwicklung auslösen. Diese will man dann auch federführend voranbringen, innerhalb der Geschäftsstelle, innerhalb des gesamten Verbandes und außerhalb des Verbandes auf der Landesebene. In diesem Selbstverständnis werden in der Geschäftstelle des Landesverbandes die Aktivitäten in den Weiterbildungseinrichtungen immer auch als Hinweise auf eigene Profilierungschancen und -notwendigkeiten gesehen.

„Das Andere wie gesagt ist, dass wir uns hier als Verband in diesen beiden Schwerpunktelementen, Fachverband und Lobbyverband, befinden und dass ich der Meinung bin, und es scheint ja gelungen zu sein, dass die Kolleginnen, die Mitarbeiterinnen das auch so mittragen ..., dass wir als Verband eben auch systematische Qualitätsentwicklung betreiben müssen und das nicht den angeschlossenen Einrichtungen überlassen. Also das war so die hauptsächliche Motivation. Dann haben wir uns natürlich, ich speziell auch mit anderen Systemen der Qualitätsentwicklung, mit den niedersächsischen Volkshochschulen auseinander gesetzt, was ja sicherlich sehr vorbildhaft ist in meinen Augen jedenfalls."

Entsprechend wird der Anspruch formuliert, Qualitätsentwicklung nicht nur als Thema ernst zu nehmen, sondern sich selbst einem Qualitätsentwicklungsprozess zu unterziehen um das so gewonnene Erfahrungswissen

- als „Vorreiterwissen" in die Weiterbildungslandschaft des Landes zu kommunizieren,
- als Grundlage für qualitätsbezogene Vereinbarungen mit den Verbandsmitgliedern zu nutzen und
- eine aktive und erfahrungsbasierte Qualitätspolitik im Land zu betreiben.

Der Vorrang der Programmatik

Ausgehend von derartigen Überlegungen begibt sich die Geschäftstelle aktiv in die Phase des Wandels. Sie will Veränderungskonzepte entwickeln und diesen Prozess erfahren. Sie wird Stärken und Verbesserungsbereiche nicht nur bei den Mitgliedseinrichtungen, sondern auch bei sich *selbst* identifizieren und geeignete Maßnahmen einleiten. Gewollt oder ungewollt manövriert sich die untersuchte Einrichtung dabei aber auch in die problematische, ja paradoxe Situation, dass sie ihren nach außen hin, d. h. in der Weiterbildungslandschaft vertretenen Anspruch „als Verband vorne zu sein" nur erlangen und einlösen kann, wenn und soweit sie die in ihrem Umfeld bereits vorliegenden Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich der Einführung und Umsetzung von Qualitätsentwicklung zur Entwicklung und (Rück-) Vermittlung eines eigenen Qualitätskonzeptes nutzt.

In der untersuchten Einrichtung wird dieses unhaltbare Paradoxon, das sich aus dem eigenen Führungsanspruch als Verband ergibt, dahingehend aufgelöst, dass in der Einrichtung – entsprechend dem Selbstverständnis und der Vorreiterfunktion des Verbandes – Argumentationsmuster entwickelt und gepflegt werden, die vor allem den programmatischen Gehalt des Themas „Qualitätsentwicklung" hervorheben:

„Also wir haben einmal ein 10-Punkte-Programm der Volkshochschulen zum Perspektivprogramm über fünf Jahre 1999 auf den Weg gebracht, was im Grunde schon Zielvorgaben auch für Qualitätsentwicklung in den Volkshochschulen enthält, ohne sie unbedingt so zu benennen. Das ist so das Eine."

Die Vielfalt von Qualitätsmodellen als Profilierungshintergrund

Entsprechend der Betonung der Programmatik nimmt in der Einrichtung dann auch die Diskussion von Qualitätsentwicklungsmodellen einen vergleichsweise breiten Raum ein, und dies in einer eigentümlich ambivalenten Form. Denn es geht nicht einfach um die Kommunikation des Wissens, um die verschiedenen Qualitätsentwicklungsmodelle, sondern vor allem auch um deren – bewertende – Einschätzung im Hinblick auf ein selbst mitentwickeltes, eigenes Qualitätsmodell für das Bundesland, das der Verband vertritt und das er auch als Basis für die Qualitätsentwicklung in der Geschäftsstelle heranzieht. So schätzt der Leiter der Geschäftstelle, der als Verbandsleiter selbst an der Entwicklung und Diskussion über Qualitätsentwicklung beteiligt ist, die Modelldiskussion als eher nebensächlich ein. Er hält die Systematik und die Orientierung auf Prozesse sowie die darüber entstehende und erlebbare Erfahrung und Kommunikation in der Einrichtung für die entscheidende Voraussetzung für gelungene Qualitätsarbeit:

> „Ich habe mich aber auch mit TQM und ISO beschäftigt, aber es gab dann jetzt nicht mehr so Auswahlkriterien, dass wir uns überlegt hätten, welche käme denn nun für uns besonders in Frage, da wir dieses Projekt gemacht haben und selber ein System für Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung entwickelt haben mit den beiden Universitäten zusammen. Das liegt ja auch vor und ist auch bekannt. Da gab es keine Entscheidungsmöglichkeiten mehr, außerdem ist das mit Sicherheit ein sinnvolles System und das ist mir vielleicht noch wichtig zu sagen, ich halte nichts davon, eines der Qualitätsentwicklungssysteme gegen ein anderes zu setzen, sondern nach meiner Kenntnis sehe ich, dass alle vorhandenen Systeme im wesentlichen ähnliche Fragen stellen, was in der Natur der Sache liegt. Von der Systematik her ein wenig anders rangehen, vom Aufbau her zum Schluss. Aber dass es auf den Prozess drauf ankommt. Und der Prozess der systematischen Qualitätsentwicklung in der eigenen Firma, im eigenen Laden, das ist das Entscheidende. Und da führen eben einfach dann auch mehrere Wege nach Rom und unser Weg führt eben über das Qualitätsentwicklungssystem Weiterbildung [Bundesland].“

Das kommunizierte Wissen und die Einschätzung der verschiedenen Qualitätsentwicklungsmodelle unterstützen dabei das Selbstverständnis des Verbandes als einer umsichtigen und zugleich richtungsweisenden Institution im eigenen Bundesland.

Die Kenntnis der verschiedenen Qualitätsentwicklungsmodelle und die vielfältigen Auseinandersetzungen auf den unterschiedlichen Ebenen des Weiterbildungssystems fördern in der Geschäftstelle des Verbandes zudem die Erkenntnis, dass man sich selbst keinem bestimmten Qualitätsentwicklungsmodell verpflichten muss, weil im Grunde alle Modelle ähnliche zentrale Fragen stellen. Als wesentlich wird vielmehr der Umstand vorgestellt, dass man sich als Einrichtung für ein Qualitätsentwicklungsverfahren entscheiden und dies dann kontinuierlich und nachhaltig einführen müsse. Es gehe, wenn es um Qualitätsentwicklung geht, stets

um die Einhaltung einer „Systematik." In dieser Haltung wird dann auch die Leistung des Verbandes hervorgehoben, sich mit einer neuen Thematik kompetent auseinandersetzen zu können.

„Ach Gott, da sind wir ein bisschen dazu gekommen wie die Jungfrau zum Kind zu dem Projekt. Also ich muss Ihnen ganz ehrlich sagen, dass ich die Meinung vertrete, dass man eigentlich im Bereich Volkshochschulen, nur für den kann ich sprechen, weil ich den ein bisschen kenne, dass wir nicht unbedingt vier oder fünf Qualitätsentwicklungssysteme eigentlich benötigten. Also wäre es uns, und da meine ich jetzt die Landesverbände und die Volkshochschulen, wäre es uns gelungen schon frühzeitiger diesen Gedanken etwas stärker in den Vordergrund zu stellen, denn meiner Meinung nach hätten wir dann den Fragebogen aus Niedersachsen übernommen und dann hätten wir noch ein bisschen was dazu entwickelt, wie jetzt die Testierungsfragen eine wesentliche Rolle spielen. Ich glaube, da wären wir zu gleichen Ergebnissen gekommen."

Koordination von Qualitätsprojekten als Gestaltungsaufgabe

Der Verband setzt seine Entscheidung für eine aktive Qualitätspolitik in eine Arbeitsstruktur um, indem er ein entsprechendes Projekt formuliert und die Ressourcen beim Land beantragt und erhält. Damit kann eine Projektkoordinatorin die Umsetzung der Entscheidung unterstützen.

Sie nimmt als Qualitätsbeauftragte und Projektkoordinatorin die verschiedenen Interessengruppen besonders wahr, mit denen gemeinsam die Qualitätsansprüche an die Mitarbeiterinnen und die Strukturen abzuleiten sind. Als konkrete Ausgangslage wird auch hier die Diskussion um das sog. 10-Punkte-Programm aufgegriffen und genutzt, das in seinen Forderungen jedoch bestimmte Strukturen benötigt, die der Verband zu diesem Zeitpunkt noch nicht nachweisen konnte.

„Also ich würde differenzieren, wie jetzt schon die Zwischenfrage diese Ansprüche einmal an die Ansprüche unserer Volkshochschulen an uns und dann auch der Regierungspräsidien, wo hauptsächlich Abrechnungsfragen betroffen sind, was dann mehr den Arbeitsbereich unserer Verwaltung betrifft, dass dort die entsprechenden Angaben in der geforderten Qualität an die Regierungspräsidien, an das Ministerium gegeben werden und ja Qualitätsansprüche der Volkshochschulen, dass wir ausgebildete Mitarbeiter haben, pädagogisch ausgebildete Mitarbeiter, die in den einzelnen Fachbereichen die nötigen Informationen sammeln und auch sondieren, was ist wichtig für die Volkshochschulen, was muss bearbeitet werden jetzt vordergründig, wo können wir uns Kooperationspartner suchen, dass dort diese koordinierende beratende Tätigkeit von uns als Verband ausgeht und wir dort unsere Volkshochschulen unterstützen, dass wir uns aktiv diese Informationen holen in anderen Gremien, Institutionen, in Zusammenarbeit mit anderen Landesverbänden, mit dem DVV, ja und das dann Umsetzen in die Arbeit in diesem Land."

Die Projektkoordination in der Entwicklungsphase des Modells, die Beteiligung an der Gestaltung des interaktiven Umsetzungsprogramms, verlangt ein hohes Maß an Qualifizierung der federführenden Person im Verband. Die Entscheidung, sich im eigenen Verband mit Qualitätsentwicklung auseinander zu setzen, deutet daraufhin, dass man die Erprobung und Entwicklung eines landesweit präferierten Qualitätsentwicklungsmodells zeitgleich vornehmen will.

Perspektive: Politikorientierung

Die verbandspolitische Position scheint neben dem eigenen Veränderungsinteresse die treibende Kraft zu sein für die Entscheidung, sich an einem Qualitätsentwicklungsprozess selbst zu beteiligen. Dies soll möglichst ressourcenschonend umgesetzt werden. Die eigene Kompetenz und die Kraft mit Spannungen durch mögliche Rollendiffusitäten umgehen zu können, wird sehr hoch eingeschätzt. Verbunden ist damit auch politische Einflussnahme auf zukünftige Landesgesetze, die Auswirkungen auf Förderungen und Auftragsverteilung, also die Gestaltung des zukünftigen Weiterbildungsmarktes, haben werden. Im vorliegenden Fall spielt die interne und die externe Kommunikation eine besondere Rolle, weil sie auf die Entwicklung zweier unterschiedlicher Modellfelder ausgerichtet sind.

Verbände, deren Aufgabe die Interessenvertretung von Mitgliedern ist, befinden sich in einer Spannung zwischen der Anforderung des Supports für diese und der Notwendigkeit, ihre eigene Organisationsentwicklung voranzutreiben. Oft wird die eigene Entwicklung zugunsten des Mitgliederservices vernachlässigt. Die Bereitschaft, sich dieser Herausforderung zu stellen, erfordert die Gestaltung von zwei Ebenen. Daneben wurde auf landespolitischer Ebene eine Entscheidung für eine Qualitätsentwicklung nach einem eigenen Modell, das von zwei Universitäten unterstützt worden ist, getroffen. Sie wurde mitgetragen, weil der Verband an der Entwicklung selbst beteiligt war. Es wurden sehr früh gemeinsame Ziele mit den Einrichtungen formuliert und verbildlich vereinbart. Diese Ziele können aber mit der Organisations- und Qualitätsentwicklung des Verbandes nicht verglichen werden. Mit einem eigenen Qualitätsentwicklungsprozess ist ein hohes Maß an Qualifizierungsinteresse verbunden, das einerseits dem eigenen Verband, aber andererseits auch dem zukünftigen Angebot für die Mitglieder dienlich sein soll.

2.3 Kernaufgabe Kommunikation

Die Entscheidung für Qualitätsentwicklung kann in der untersuchten Einrichtung auch als eine einrichtungspolitische Strategie angesehen werden, mit der sich die Hoffnung verbindet, die Position des Verbandes innerhalb des Landes festigen und – vermittelt über die landesweite Projektentwicklung – stärken zu können. Allerdings scheint man sich in der Geschäftstelle auch darüber im Klaren zu sein, dass der Verweis auf „Strategie“ allein nicht ausreicht, um Qualitätsentwicklungsprozesse zu

begründen und erfolgreich umzusetzen. In der untersuchten Einrichtung wird die Entscheidung für Qualitätsentwicklung daher wie folgt kommuniziert.

Qualitätsentwicklung als „natürlicher" Prozess

Die Einführung und Umsetzung von Qualitätsentwicklungsprozessen wird in Hand- und Werkbüchern (vgl. statt anderer: Nötzold 2002) zumeist an die Notwendigkeit gekoppelt, die Mitarbeiter/innen frühzeitig einzubinden und zum Mitmachen bei den geplanten Prozessen zu motivieren, um etwaige Widerstände und Konflikte zu erkennen und bearbeiten zu können. In diesem Sinn hat die Qualitätsentwicklung einen organisationspädagogischen Charakter, denn sie kommuniziert ihr organisationsbezogenes Veränderungsinteresse offen mit.

In der untersuchten Einrichtung erhält dieser Aspekt eine etwas andere Färbung. Das heißt die Entscheidung für Qualitätsentwicklung wird weniger im Bedeutungshorizont einer bewusst geplanten Organisationsveränderung mitsamt den damit wahrscheinlich werdenden Nebeneffekten kommuniziert. Vielmehr wird auf eine gegebene Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen hingewiesen, genauer: auf das Bedürfnis der Mitarbeiter/innen, die eigene Arbeit zu überprüfen, ihre zukünftige Gestaltung zu optimieren und damit insgesamt ein offensives Innovationsbedürfnis zu verfolgen:

„Ich verzeichne mit Freude eigentlich, dass alle Mitarbeiterinnen sehr interessiert daran sind und auch motiviert, da was zu tun. Das ist was Neues und es ist was Interessantes und jeder ist bestrebt auch seine Arbeit zu verbessern und zu optimieren und ich glaube, das allein ist schon Motivation genug und dann kam eben das Projekt mit dazu. Also ich denke, wir hätten auch ohne das Projekt sicherlich in dieser Zeit mit einem Qualitätsentwicklungssystem begonnen."

Mit diesen Hinweisen wird das Faktum der *Entscheidung* für Qualitätsentwicklung, das im Verband und vor den Mitgliedeinrichtungen auch so kommuniziert wird, nach innen hin ein Stück weit zurück genommen. Das heißt es wird ein gemeinsames und nicht weiter aushandlungsbedürftiges Interesse von Leitung und Mitarbeiter/innen an der Qualitätsentwicklung betont. Die Qualitätsentwicklung wird damit im Bedeutungshorizont einer „natürlichen" und gemeinsam getragenen Entwicklung positioniert, wohingegen das vielbesagte Konfliktpotential, das die Entscheidung für die Einführung von Qualitätsentwicklungsprozessen freisetzt, als Thema vernachlässigt bleibt.

Die Qualitätsbeauftragte

Für die interne Kommunikation innerhalb der Geschäftsstelle und zwischen Geschäftsstelle und Mitgliedseinrichtungen spielt die Instanz der Projektleiterin und

Qualitätsbeauftragten eine wesentliche Rolle. Wie diese Rolle in die Organisationsstruktur der Geschäftsstelle eingebunden wird bzw. werden kann, ist zu Beginn des Projekts und zum Zeitpunkt der Befragung noch in der Entwicklung:

„Ja. So lange bin ich noch nicht hier, es gibt auch den Qualitätsbeauftragten noch nicht so lange, so dass man das vielleicht in eine Hierarchie noch gar nicht so einordnen kann. Von der Theorie würde ich denken, dass ein Qualitätsbeauftragter der Geschäftsleitung unterstellt ist bzw. gleich gestellt als Input. Dadurch, dass wir hier im Verband eigentlich nur zwei Ebenen in der Hierarchie haben, würde ich mich den anderen gleich stellen wollen. Wobei es ja auch eine zusätzliche Aufgabe ist, nicht eine ausschließliche Aufgabe. Also ich würde da keine zusätzliche Hierarchie-Ebene einführen wollen."

Im Unterschied zu der noch ungewissen Position der Qualitätsbeauftragten innerhalb der Organisationsstruktur erscheint die Aufgabe der Qualitätsbeauftragten relativ klar umrissen. Im Vordergrund steht dabei allerdings weniger die Qualitätsentwicklung der eigenen Organisation bzw. der Geschäftstelle, als vielmehr der Support für die Mitgliedseinrichtungen des Verbandes. Die Qualitätsbeauftragte präsentiert sich vornehmlich in der Rolle einer Beraterin bei Fragen der Optimierung von organisatorischen Prozessen:

„Ja, also vorhin hatte ich es glaube ich schon mal angesprochen, dass wir eben zum einen für unsere Volkshochschulen eine bessere Kommunikation aufbauen. Also diese interne Kommunikation. Dann auch die Kommunikation im Verband selbst vielleicht verbessern, dass wir bestimmte Abläufe besser strukturieren, besser organisieren, dass es auch den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, manchmal hat man den Eindruck, es passiert vieles durch Zufall, dass man mit diesem Qualitätsmanagementsystem eine bestimmte Routine kommt und dass man eventuell auch eine Art Checklisten hat, was ist bei bestimmten organisatorischen Aufgaben alles abzuarbeiten, was für Materialien sind wem zu übergeben, also eine strukturiertere und damit auch zeitsparendere Arbeitsanweisung vielleicht."

Die besondere Herausforderung wird in der Funktionsvielfalt der Qualitätsbeauftragten als externer Beraterin der Mitgliedseinrichtungen und als interner Koordinatorin des verbandseigenen Prozesses gesehen. Die Qualitätsbeauftragte sieht sich in der Rolle der Impulsgeberin. Sie gibt den Anstoß aus der Arbeit in der Geschäftsstelle weiter in die Mitgliedseinrichtungen, regt damit dort eigene Entwicklungen an, stellt Erfahrungen und Material zu Verfügung. Sie ist allerdings nicht die Qualitätsbeauftragte der Mitgliedseinrichtungen und bleibt somit immer ein Stück Externe. Die Verantwortung für die Gestaltung der internen Kommunikation der Mitglieder bleibt in deren Hand. Es ist jedoch das Ziel des Verbandes, die Funktion der Qualitätsbeauftragten über den Verband als Dienstleistung für Mitgliedseinrichtungen anzubieten:

„Also es ist eine zusätzliche Funktion hier im Verband, wie das für alle Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben sind. Und für unsere Mitgliedsvolkshochschulen ist es im Moment noch nicht so transparent, sondern wir beginnen jetzt, meine oder diese Funktion eines Qualitätsbeauftragten auch den anderen Volkshochschulen anzubieten, dass die sich keinen eigenen Qualitätsbeauftragten schaffen müssen oder jemanden bestimmen, sondern dass wir dort als Verband das Angebot unterbreiten, mich zu nutzen. Eine zusätzliche Dienstleistung für die Volkshochschulen."

Ziele und Nutzen der Arbeit der Qualitätsbeauftragten werden somit eng mit der Aufgabe der Geschäftstelle als Mitgliederverband gekoppelt. Die Kommunikation mit den Mitgliedseinrichtungen wird daher als ein wesentlicher Aufgabenschwerpunkt benannt.

Qualitätsentwicklung als Bestandteil öffentlichkeitswirksamer Kommunikation

Verbandsarbeit wird als Abstimmungs- und Kommunikationsarbeit begriffen. Sie soll systematischer und weniger zufällig funktionieren und dazu soll die abgestimmte Qualitätsentwicklung beitragen. Das systematische Vorgehen der Qualitätsentwicklung stellt für die Neu- oder Reorganisation der Kommunikation eine Hilfe dar, die gewollt ist und genutzt wird. Die abgestimmte Kommunikation wird als Notwendigkeit im Kontext effizienter Verbandsarbeit gesehen. In diesem Zusammenhang verspricht man sich in der Geschäftstelle eine Unterstützung der öffentlichkeits- und vor allem politikwirksamen Selbstdarstellung nach außen hin sowie eine Verbesserung und eine Stärkung des Verbandes, ohne dies messbar belegen zu können:

„Weniger sinnvoll scheint mir, das jetzt in Zahlen zu bemessen. Intensive Gespräche mit wichtigen, für uns wichtigen Landtagsabgeordneten zu führen, ist sicherlich ein Erfolg. Wenn man das tut ohne dass wir sagen müssen, das muss jetzt 30 oder 70 % meiner Tätigkeit als Verbandsdirektor, also und das können wir jetzt für die anderen Beispiele, die ich genannt hatte, genauso aufdröseln. Also das scheint mir wichtiger zu sein, sich immer wieder auch ins Bewusstsein rein zu heben, dass es solche Dinge gibt, die Erfolg sind, ohne dass wir Messzahlen dafür dann haben können. Denn die halte ich im Einzelfall immer für sehr sehr schwierig."

Unabhängig von der Frage, ob Kommunikation in Kennzahlen messbar ist oder nicht, erhöht sich durch die systematische Analyse der eigenen Arbeit die *Aufmerksamkeit* des Verbandsdirektors für die Auswirkungen seiner Außenkontakte. Er stellt sich die Frage, wie viel Zeit er für diese Form der Kommunikation aufwendet und vor allem auch, *welche Wirkung* er erzielt.

Die Rolle der Beratung im Projektkontext

Die Beteiligung von Universitäten im Projekt stellt ein weiteres externes Kommunikationsfeld dar, das bei Bedarf genutzt werden kann. In der Geschäftsstelle erhofft man sich Unterstützung von den beiden beteiligten Universitäten. So etwa gibt es ein Szenario der Arbeitsgruppe „Innovation", an dem die Universitäten beteiligt sind. Jedoch wird ein stärkerer Input durch diese Experten gewünscht:

„Also intern nur diese drei bis vierwöchentlichen Beratungen und dann eben dieser Erfahrungsaustausch in der Arbeitsgruppe Innovation, wo wir dann auch von den anderen Volkshochschulen die Erfahrungen bekommen. Ansonsten würde ich mir wünschen, dass man in so einen Erfahrungsaustausch oder Qualitätszirkel auch unsere beratenden

Mitglieder, die Universitäten einbeziehen könnte. Die haben ja die Erfahrungen, die haben das Modell entwickelt, dass man dort auch mehr Input für die eigene Arbeit bekommt."

Augenscheinlich richtet sich das Interesse der Geschäftsstelle eher darauf, wissenschaftliches Wissen heranzuziehen, als praktisches Know-how. Und zugleich wird signalisiert, dass eine differenziertere fachliche Kenntnis und Konzeptentwicklungskompetenz in der Geschäftstelle fehlen. Das heißt, dass das in der Geschäftsstelle selbst wie in den Mitgliedseinrichtungen propagierte Qualitätsmodell Umsetzungshilfen bietet, die einerseits noch in der Entwicklung sind, andererseits aber bereits in den Mitgliedseinrichtungen zum Tragen kommen sollen. Die im Projekt vorgesehenen Beratungen der Mitgliedseinrichtungen liefern hier eine unterstützende Kommunikationsstruktur, die nicht nur den Einrichtungen, sondern vor allem auch der Qualitätsbeauftragten der Geschäftsstelle zugute kommt: Sie erhält gewissermaßen projektstrukturell bedingt ein praktisches Know-how zur Umsetzung des Qualitätsentwicklungsprozesses in den eigenen Einrichtungen, ohne es selbst explizit nachfragen zu müssen. Damit kann der Anspruch des Verbandes „vorne zu sein" aufrechterhalten und betont werden, wohingegen das faktische Mitlernen des Verbandes mit den Mitgliedeinrichtungen kommunikativ abgedunkelt und implizit gehalten werden kann. Entsprechend „diplomatisch" wird der Erfahrungsaustausch mit den Mitgliedseinrichtungen kommentiert:

„Also wir hatten keine externe Beratung. Wir machen, es gibt eine Arbeitsgruppe Innovation im Verband. Da sind einige Volkshochschulen mit ihren Leitern vertreten und in dieser Arbeitsgruppe haben wir die Weiterentwicklung des Qualitätsprojektes vorbereitet und dort finden auch in diesen Beratungen regelmäßig Erfahrungsaustausche statt, wer von den Volkshochschulen mit dem Modell arbeitet und wir hatten uns zu einer dieser Beratungen eine Entwicklerin der Universität, die auch an der Modellentwicklung beteiligt war, eingeladen und einen Vertreter des Bildungsträgers, der abgesprungen war hier im Projekt und haben dort die Erfahrungen aus seiner Sicht mal gehört, was es dort für Einflüsse gab und auch für Gegenargumente am Anfang und die Mitarbeiterin der Universität kennt andere Zertifizierungen und ist auch Auditor, und dass wir uns von daher Anregungen geholt haben, die allerdings jetzt sehr allgemein gehalten waren. Also ich muss sagen, im nachhinein so viel konnte man sich nicht da raus nehmen, es war eher eine Motivation für uns weiter zu machen und dran zu bleiben, als dass jetzt konkrete Hinweise für eine bestimmte Methode bei der Umsetzung des Modells gegeben wurden."

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das fokale Interesse des Verbandes, die Positionierung und Kommunikation des Verbandes nach außen, sehr deutlich wird. Als eine wesentliche Kompetenz wird die Kommunikationsfähigkeit nach außen vorgestellt, die man durch die Beschäftigung mit dem Qualitätsthema gestärkt sieht – sei es in Form der verbesserten Reflexion eigener Beiträge im öffentlichen und/oder politischen Diskurs, sei es in Form der Beratung der Mitgliedeinrichtungen bei Fragen der Qualitätsentwicklung. Damit gerät zugleich der Qualitätsentwicklungsprozess in der eigenen Geschäftstelle in eine ambivalente Position: Zum einen signalisiert er die Veränderungsbereitschaft des Verbandes, zum anderen dirigiert er aber auch auf ein

Erfahrungslernen, das in der Geschäftstelle aufgrund der beanspruchten Vorreiterposition jedoch kaum Artikulationschancen erhält bzw. in Teilen implizit ablaufen muss.

2.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung

Die Gestaltung von Prozessen kann als eine zentrale Anforderung im Qualitätsentwicklungsprozess angesehen werden, die das soziale Geschick der Beteiligten im Umgang miteinander herausfordert. Prozessgestaltung im Rahmen des Qualitätsmanagements ist ein sozialer Prozess, innerhalb dessen die Aufmerksamkeit der beteiligten Personen auf das gemeinsam zu erstellende Produkt sowie auf die Verknüpfung der verschiedenen Arbeitsvorgänge konzentriert werden soll. Die Prozessgestaltung weist damit immer beides, d. h. sowohl strukturbezogene, technische wie kulturbezogene, sozialintegrative Anteile auf. Und zugleich liegt gerade hier, in der Prozessgestaltung ein besonderes Konfliktpotential, da die Umgestaltung von Prozessen nicht nur strukturelle Änderungen und mithin die Änderung von kulturell eingelebten und mikropolitisch „abgesteckten" Handlungsbereichen und Ressourcenzuwendungen zur Folge haben kann, sondern selbst ein ressourcenintensives Geschehen darstellt, das eingefahrene Regelabläufe und Arbeitsroutinen unterbricht bzw. kurz: die Organisation in einen „kulturellen Unruhezustand" versetzt.

In der untersuchten Einrichtung wird die Aufgabe der Prozessgestaltung daher kaum überraschend auf die ihr innewohnende Problematik hin kommuniziert, wobei das Argument der Zeitnutzung eine besondere Gewichtung erfährt.

Zeitknappheit und Zeitverwendung

Dass die Einführung von Qualitätsentwicklung ein Prozess ist, der dem organisatorischen Geschehen nicht einfach angefügt oder „„hineinoperiert" werden kann, sondern eine Neuordnung der Zeitroutinen und Zeitverwendungsmuster in der Organisation beinhaltet, geht aus folgender Bemerkung des Einrichtungsleiters hervor:

„Also die Gefahr sehe ich, weil jeder jammert und sagt, dass er keine Zeit hat. Ich halte das für falsch. Ich habe 24 Stunden am Tag Zeit, es ist die Frage nur wofür ich sie einsetze. Und das muss man halt für sich entscheiden bzw. wenn man Geschäftsführer ist, hat man das Glück, dass man das nicht nur für sich, sondern auch für andere entscheiden kann."

Dass die Einführung von Qualitätsentwicklung ein zeitintensiver Prozess ist, bestätigt auch die Qualitätsbeauftragte: Ein wichtiges Instrument für die Zukunft wird das

Modell der Selbstbewertung sein, mit dem der Verband und seine Mitgliedseinrichtungen arbeiten wollen. Das bisherige Projekt hat das Modell in einer „überbetrieblichen“ Rohfassung zur Verfügung gestellt, die – wie bei allen Modellen der Selbstbewertung – einer Konkretion und Anpassung bedarf, bevor sie für alle Mitarbeiter/innen verständlich und handhabbar wird. Die Modellanpassung an die eigene Organisation erfolgt durch die Qualitätsbeauftragte und erfordert von ihr einen relativ hohen Zeitaufwand:

„Auf die Woche rundgerechnet denke ich, dass ich bestimmt fünf, sechs Stunden im Moment daran sitze, das Modell anzupassen an unsere Struktur, an unsere Dienstleistungen, an unsere Einrichtung und ja, es ist auch schwierig, unsere Leistungen, die wir für unsere Volkshochschulen erbringen, in dieses Modell, in diese bestehenden Formulierungen und Begriffe einzuordnen und da braucht man schon auch eine gewisse Zeit, das gedanklich zu verarbeiten. Also ich denke, so fünf, sechs Stunden sind es im Moment, aber es wird mehr werden.“

Die Frage der Zeit für Qualitätsentwicklung mag zwar auch, aber keineswegs nur als ein argumentativer „Schachzug“ angesehen werden, der etwaige Probleme und Verzögerungen im Einführungsprozess zu erklären hilft. Vielmehr wird auch deutlich gemacht, dass die Auseinandersetzung mit der Zeit zu Beginn eines Qualitätsentwicklungsprozesses von hoher Bedeutung ist. Es gilt die Zeit für Qualitätsentwicklung festzulegen, und dabei rücken zweifellos die komplexen Zeitverhältnisse der Gesamteinrichtung in den Blick. Hier angemessene Entscheidungen zu treffen ist ebenso notwendig wie kompliziert. Die Zeitdiskussion kann mithin als ein frühzeitiger kritischer Erfolgsfaktor für das Gelingen des gesamten Vorhabens betrachtet werden. Wenn es nicht möglich ist, eine zeitliche Organisation des Qualitätsentwicklungsprozesses an die Entscheidung für Qualitätsentwicklung anzuschließen, erhöht dies das Fehlschlagrisiko des Prozesses insgesamt. Denn der Umgang mit der Ressource Zeit während des Einführungsprozesses von Qualitätsentwicklung gewinnt nicht zuletzt orientierende und leitende Bedeutung für die Ressourcenbemessung bei der Gestaltung der Schlüsselprozesse in einer Organisation. In der untersuchten Einrichtung wird dies gesehen und wie folgt thematisiert:

„Wir haben die Entscheidung ein bisschen anders getroffen. Wir haben zunächst erst mal den Zeitaufwand festgelegt, in dem wir zu arbeiten bereit sind.“

Zeit wird also in der untersuchten Einrichtung als eine Ressource erlebt, über die man selbst verfügen kann. Unter dieser Prämisse wird die Entscheidung getroffen, die Ressource Zeit in einer sehr frühen Phase des Prozesses für die Qualitätsentwicklung zu bemessen. Der Leiter legt mit den Mitarbeiter/innen fest, wie viel Zeit für Qualitätsentwicklung aufgewendet wird.

„Ja, es ist auch im Moment eher schleppend. Gerade jetzt am Anfang, die Selbstverständnisdiskussion, die Qualitätsdiskussion hätte vielleicht gestrafft werden

können, ging aber wieder aufgrund von Urlaub der Mitarbeiter nicht. Aber ich denke, dieser Drei- bis Vierwochenrhythmus ist realistisch und dann auch später mal bestimmte Abläufe zu planen und zu dokumentieren, das braucht schon Zeit. Und wenn das alles zusätzlich zur Arbeit gemacht werden muss, muss man die Zeit einfach einplanen."

Prozessverantwortung

Ein wesentliches Element systematischer Prozessgestaltung ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten. Dies wird als wesentliches Ergebnis der Qualitätsentwicklung erwartet. Die Bedeutung dieses Vorgangs besteht in Bildungseinrichtungen darin, dass das Klären von Verantwortung für einen Prozess und damit auch für sein Ergebnis einen Schlusspunkt für eine Phase darstellt, in der in der Regel situativ und an den Interessen einzelner Personen orientiert zusammengearbeitet wurde. Die Klärung der Verantwortung für einen Prozess regelt die notwendige Kommunikation und stellt die verantwortliche Person vor die Aufgabe, den Beitrag des Prozesses für die gesamte Einrichtung zu benennen bzw. die Einrichtungsziele über den betreffenden Prozess umzusetzen.

Diese weitreichende Aufgabe soll in der untersuchten Einrichtung von der Qualitätsbeauftragten moderiert werden und Leitung und Mitarbeiter sollen befähigt werden, diesen Vorgang im Konsens zu erarbeiten und damit die Organisationsentwicklung strukturell voran zu treiben. Daneben hat die Qualitätsbeauftragte mit Blick auf die beanspruchte Vorreiterfunktion der untersuchten Einrichtung eine exemplarische Bedeutung: Sie ist auch beauftragt, den Prozess der Einführung von Qualitätsentwicklung in den Mitgliedseinrichtungen des Verbandes zu betreuen. In diesem Zusammenhang liefert die Qualitätsbeauftragte zugleich das Vorbild für die Aufgaben von zukünftigen Prozessverantwortlichen im Verband und in der Geschäftsstelle.

Neben der Ressourcenbewirtschaftung und dem Einführen einer auf die Prozessgestaltung und -verbesserung ausgerichteten Arbeitsform ist die Entwicklung von Instrumenten ein wesentliches Ziel des Bemühens um Qualitätsentwicklung beschrieben. Trendanalysen, Auswertungen von Drittmittelfinanzierungen und Rückmeldinstrumente der Regionalversammlungen werden bereits erprobt.

Die Qualitätsbeauftragte sieht dabei die Entwicklung der eigenen Rolle auch als einen Teil des Instrumentariums an, weil sie in Zukunft den Support für alle Mitgliedseinrichtungen übernehmen soll. Zugleich wird deutlich, dass die Klärung dieser Funktion während des Prozesses selbst geschieht. Ihre Position in der Hierarchie ist zwar noch nicht eindeutig definiert. Sie wird aber von Seiten der Leitung als Moderatorin unterstützt.

Die Leitung erwartet von der Qualitätsbeauftragten insbesondere eine systematische Prozessgestaltung und -kontrolle:

„Also sie hat die Aufgabe, diesen Prozess anzuleiten und zu strukturieren und darauf zu achten, dass er auch wirklich eingehalten wird. Also dass die Festlegungen eingehalten werden, dass die Termine eingehalten werden, dass der Diskussionsprozess voran kommt. Also es geht ja weit über das formale Einhalten von Terminen hinaus, dass sie aus den Gesprächen heraus beurteilen muss, was wichtig und was weniger ist, wo wir jetzt weiter dran arbeiten, also das muss sie schon sehr genau auch spüren, merken und dann auch deutlich machen. Also das ist ihre Aufgabe weit mehr als meine in diesem Prozess ist. Im Moment denke ich, erfüllt sie das gut."

Aus Sicht der Leitung erfüllt diese Konstruktion ihren Sinn für die Einführungsphase. Die Delegation an die Qualitätsbeauftragte ist sehr weitgehend. Über die Koordinationsfunktion hinaus obliegt ihr die inhaltliche Steuerung. Der Leiter tritt ein hohes Ausmaß an inhaltlicher Steuerung – neben der Prozessmoderation – an sie ab. Die Kooperation wird personengebunden als gut bezeichnet:

„Ja, das ist es natürlich. Wobei das nicht im Vordergrund steht das Kriterium. Also es geht nicht darum, ob ich nun mehr oder weniger Arbeit habe damit, sondern es geht darum, in der Qualität unserer Arbeit voran zu kommen und da spielt sie eine wichtige Rolle, weil sie die Systematik gewährleisten muss, und dass ich als Geschäftsführer natürlich dafür verantwortlich bin letztlich, das ist schon so. Aber wie gesagt, in den Beratungen selbst versuche ich mich zurück zu nehmen und ein Diskutant unter sechsen zu sein."

Die Weisungsgebundenheit der Qualitätsbeauftragten bleibt jedoch unberührt, d. h. die Verantwortung für Ziele und Ergebnisse des Prozesses verbleibt bei der Leitung:

„Und gut, ich meine zum Schluss bin ich derjenige, der dann sagen muss, in welche Richtung es geht. Aber im Moment gab es noch keine Konfliktfälle. Wir sprechen natürlich auch noch mal miteinander über die Sitzung vorher oder nachher oder gar beides und da sage ich dann auch, aber eher ratend als anordnend, und ich glaube, das weiß sie auch, dass das so gemeint ist, also dass sie auch davon abweichen könnte, dass das nicht als Dienstanweisung gilt, sage ich auch meine Meinung und auch meine Überlegungen, ich glaub', wir könnten jetzt ein bisschen in diese Richtung gehen oder in jene. Aber sie hat die Kompetenz, um das zu entscheiden, was und wie diskutiert und beraten wird. Also wie gesagt, im Moment gab es noch nicht den Fall, dass ich gesagt hätte, es geht nun in eine ganz falsche Richtung oder das nicht in der Sitzung, man hätte das miteinander klären können, sondern dass ich das als Anweisung oder sonst was hätte machen müssen."

Aus Sicht der Qualitätsbeauftragten wird die Leitung als sehr kooperativ und unterstützend erlebt, wenngleich hier keine operative Entlastung erwartet wird:

„Also die Leitung unterstützt die gesamte Qualitätsaktion sehr, muss ich sagen. Sie unterstützt mich auch hier in den Qualitätsberatungen, ist teilweise als Moderator mit tätig und also ich kann nicht sagen, dass er dagegen arbeitet, im Gegenteil, er unterstützt das sehr."

Ihre Wahrnehmung der Verantwortung für den Qualitätsentwicklungsprozess unterscheidet sich von der des Leiters: Sie sieht die Aufgabenklärung nicht als formal geregelt an. Sie erlebt einerseits abgestimmte Gemeinsamkeit, andererseits die ursprünglichen hierarchischen Positionen. Sie stellt Klärung als ein Ergebnis von Einigung zwischen zwei Personen dar und baut auf die persönliche Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft.

„Also geregelt ist es eigentlich nicht. Ich denke, dass es, ich weiß nicht, wie ich es formulieren soll, es funktioniert einfach. Die Leitung und ich stimmen uns ab, wir vertreten dann gemeinsam diese Linie und, also er hat schon den Hut auf, so ist es nicht. Er ist der Chef. Aber er fragt, was ich für Vorstellungen habe, wie soll es umgesetzt werden, ich bin dafür verantwortlich und wenn er eine andere Meinung hat, dann tauschen wir uns aus und einigen uns. Also das ist eine gute Kooperation."

Instrumente:

Qualitätszirkel, Leistungsbeschreibungen, Selbstbewertung, Feedback

In der untersuchten Einrichtung wird zudem die Installierung eines Qualitätszirkels als geeignetes Instrument angesehen, um die Ressourcenbemessung für einen Prozess zu klären. Priorisierungsvorgänge sollen hier realisiert werden. Damit wird zugleich diese Arbeitsweise für die zukünftige Prozessbewertung und -verbesserung eingeführt:

„Im Augenblick denke ich, es ist gut, weil wir genug Zeit haben auch zwischen den einzelnen Terminen einmal der täglichen Arbeit nachzugehen, zum andern aber auch sind es Prozesse, die halt einfach eine Weile dauern, auch in den Köpfen. Und insofern denke ich, ist das mit einmal im Monat erst mal ganz sinnvoll und dann wie gesagt, ist es ja immer wieder auch Stichwort bei anderen Beratungen individueller oder gemeinsamer Art, dass man dann sagt, das ist aber, man kann sagen, das beraten wir demnächst ja sowieso im Qualitätszirkel oder wir sagen, das müssen wir aber da mit einbringen und wer bringt das jetzt mit ein, also da lernen wir dann auch schon aus dem Qualitätssystem selber dann Festlegungen zu treffen und das klar und deutlich auch zu formulieren und Aufgaben zu verteilen."

Die Gestaltung des Prozesses der Einflussnahme auf Entscheidungen des Gesetzgebers wird als Instrument eines Verbandes und mit der Vorreiterrolle in der Qualitätsentwicklung verbunden. Ebenso wird antizipiert, dass in der Zukunft Leistungsbeschreibungen und -vereinbarungen den Fördermarkt prägen werden.

Die Leitung erwartet auch eine Veränderung der Beziehung zu den politischen Mitgliedern und Einrichtungen, weil eine klarere Definition der Leistungen erfolgen wird und auch messbare Erfolgkriterien beschrieben werden sollen.

„Wenn wir dazu kommen, und das werden wir in absehbarer Zeit, genauer zu definieren, was eigentlich die Leistungen sind, die der Verband erbringt, wo auch Leistungen der Mitglieder zu fordern sind und einzufordern sind auf der anderen Seite, und wenn wir genauer für uns definierten als das Diffuse, was eh da ist, genauer für uns definieren, auch das, was wir anfangs angesprochen hatten, was eigentlich messbare oder weniger messbare Erfolge sind, also ich glaube, da wird es schon spannend."

Der Qualitätsentwicklungsprozess wird von der Geschäftstelle des Verbandes verantwortet und gestaltet. Es gibt die Einschätzung, dass zukünftig Kundeninteresse und -definition nach innen und nach außen zum Thema und mit entsprechenden Instrumentarien unterstützt werden wird:

„Natürlich wenn es genauer auch um die Definition von Aufgabenstellungen geht, dann z. B. wären Befragungen der Mitglieder, auch Zufriedenheitsbefragungen und ähnliche als Instrumentarien möglicherweise einzusetzen, und dann wird ein massiver Einfluss natürlich

auf den Diskussionsprozess sein, das kann bis hin zu neuen Entscheidungen des Vorstandes dann führen. Also das kann dann schon sehr massive Auswirkungen haben. Aber das ist im Augenblick noch nicht der Fall, aber da wird es dann richtig ans Eingemachte gehen, das sehe ich so."

Der eigene Zielfindungsprozess in der untersuchten Einrichtung ist allerdings noch nicht derartig vorbereitet, dass er in die Selbstbewertung eingebracht werden könnte:

„Also die Ziele schwirren sicherlich diffus in jedem Kopf rum, dokumentiert sind sie in dem Sinn noch nicht. Wir haben jetzt diesen Leistungskatalog, den wir besprechen wollen und aus diesem müssen dann noch mal genaue Ziele dokumentiert werden und abgeleitet werden und dann haben wir natürlich dieses 10-Punkte-Programm, wo Ziele definiert sind, aber die jetzt relativ übergreifend sind und nicht speziell Ziele jedes einzelnen Mitarbeiters. Also dass man dort auch die Zieldefinition noch mal unterteilt, übergeordnete, untergeordnete oder zeitliche Ziele definiert, das müssen wir dann in der Diskussion sehen, was für uns angemessen ist, ob wir eher aufgabenorientiert die Ziele definieren oder zeitorientiert oder wie auch immer."

Ein weiterer Bereich wird benannt, in dem Instrumente bereits im Verlauf der Modellanpassung entwickelt wurden: Es gibt bereits erste Ansätze für Feedbackmechanismen im Sinn der QE:

„Genau, also jede Mitarbeiter-Fortbildungsveranstaltung, also die großen Veranstaltungen nicht, aber die wo so maximal 15-20 Teilnehmer sind, die bekommen mit der Tagungsmappe einen Feedback-Bogen, wo wir bitten den auszufüllen. Ist nicht immer 100 % Rücklauf, aber annähernd und die werden dann ausgewertet, dann werden die Finanzen darauf mit ausgewertet, also von unserer Seite, und auch die persönliche Einschätzung der Akzeptanz und was für Wünsche und Forderungen der Teilnehmer für eine Fortsetzung oder eher nicht kommen."

2.5 Veränderungen nach der Einführung des Qualitätsentwicklungsprozesses

Der untersuchte Verband befindet sich noch in einer frühen Phase der Einführung von Qualitätsentwicklung. Daher können Veränderungen nur im Sinn von angestoßenen Entwicklungen thematisiert werden.

Programmatische Zielsetzungen

Zunächst hat die Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsentwicklung in der Geschäftstelle des Verbandes landesweit Zugkräfte entfaltet. Das heißt in den Einrichtungen des Landes wird über notwendige und mögliche Zielsetzungen für die Zukunft diskutiert, und es werden Zielsetzungen formuliert, die die Entwicklungsarbeit in den Einrichtungen orientieren sollen. Die Volkshochschulen verpflichten sich

- die Qualität ihrer Arbeit kontinuierlich zu verbessern,
- bis zum Jahr 2002 ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen,

- jährlich mindestens 5 % der Kursleiter für Fortbildung im Verband gewinnen,
- alle hauptberuflichen Mitarbeiter der VHS zu mindestens zwei Fortbildungen pro Jahr zu schicken,
- bis zum Jahr 2005 ihre Unterrichtsstunden um bis zu 20 % zu erhöhen,
- bis zum Jahr 2005 die Programmbereiche Kulturelle Bildung und Gesundheit auf jeweils 10 % der Unterrichtstunden auszubauen,
- bis zum Jahr 2005 die Durchführungsquote der angebotenen Kurse auf mindestens 80 % zu steigern,
- bis zum Jahr 2005 – unter Beachtung der Qualitätskriterien – die durchschnittliche Teilnehmerzahl in den Veranstaltungen zu erhöhen,
- bis zum Jahr 2005 den Anteil von Männern und jüngeren Teilnehmern in den Veranstaltungen steigern,
- bis zum Jahr 2005 die Außenstellen und Zweigstellen im Land auf mindestens 100 auszubauen,
- ihr Ansehen in der Öffentlichkeit und bei den Entscheidungsträgern spürbar und nachhaltig zu verbessern und sich als starke Kraft der Weiterbildung im Land gemeinsam und einheitlich zu präsentieren.

Diese Zielsetzungen sind wiederum gekoppelt an das 10-Punkte-Programm des Verbandes. Hieran anschließende Leistungskataloge sind bereits erarbeitet, deren Wirkungen in der Umsetzung überprüft werden müssen.

Die genannten Absichtserklärungen verdeutlichen einerseits, dass und wie die Einführung von Qualitätsentwicklung im vorliegenden Fall den Anstoß zur Entwicklung von Zukunftsperspektiven gibt. Es sind weniger die einrichtungsspezifischen Veränderungen, die als relevante Konsequenzen genannt werden, als vielmehr übergreifende und umfassende Zielsetzungen, die im Zusammenhang mit der Thematisierung von Qualität auftauchen. Auch hier überwiegt wiederum das programmatische Moment gegenüber der Orientierung auf Veränderungen der Praxis. Es erscheint allerdings fragwürdig, ob und inwiefern eine solche Rahmung und Ausformulierung des Qualitätsthemas die mit der Einführung von Qualitätsentwicklung auch oder gar vorrangig anvisierte Zielsetzung der Schaffung effizienter und transparenter Organisationswirklichkeiten auch aufzunehmen vermag.

Strukturierung und Ordnung von Aufgaben

Auf einer anderen Ebene sind bereits Veränderungen in der Kommunikation im Verband spürbar geworden: Erste Veränderungen werden in der Gestaltung von Dienstberatungen deutlich, die einen strukturierten und verbindlichen Charakter

erhalten haben. Erstes sichtbares Ergebnis ist die Delegation von Verantwortlichkeiten, die auch wahrgenommen werden. Formen von Wissensmanagement sind in der Entwicklung und hängen eng mit den Qualifizierungsschritten zusammen.

Dienstberatungen haben ihren Charakter als Austausch verloren, sie werden nicht mehr als unverbindliches Gespräch aufgefasst, an dem man sich beteiligen kann oder auch nicht. Sie haben vielmehr eine Funktion für die Arbeit an der gemeinsamen Sache bekommen oder wieder bekommen. Ihre Funktion kann präzise beschrieben werden: Sie sollen das allgemeine Wissen um die Aktivitäten der Kollegen/innen erhöhen, dem dienstlichen Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Bereicherung dienen und das Verständnis für die Erfordernisse der gesamten Organisation erhöhen.

„Also die bereits angesprochenen Dienstberatungen sind für mich ein großer Erfolg für die Kommunikation im Verband. Also das war vorher doch auch eher sporadisch und während der Frühstückspause mal so zehn Minuten kurzer Austausch, wo der eine mehr geredet hat, der andere weniger, wie das immer so ist, und dass wir dort festgelegt haben, dass die Dienstberatung ein wichtiges Mittel ist, um zu wissen, was macht der andere, um auch Erfahrungen auszutauschen zwischen den Bereichen und ja für das Verständnis der Arbeit im Verband."

Persönlich wirkt sich der Qualitätsentwicklungsprozess in ersten Lernprozessen aus. In der Geschäftstelle wird deutlich Bezug auf das Qualitätsentwicklungsverfahren genommen, und es wird wahrnehmbar, dass den jetzigen Aktivitäten systematische Denkmodelle zugrunde liegen.

„Das hoffe ich mal. Ja, man denkt strukturierter, schemenhafter und versucht, also ich versuche verschiedene wilde Ideen dann doch in eine Systematik zu bringen. Also das ist, denke ich, ein Ergebnis dieser ganzen Diskussionen. Und man hat halt immer dieses Modell im Hinterkopf und versucht bestimmte Prozesse, Abläufe, Aufgaben in dieses Modell einzupassen."

2.6 Einschätzung von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten

Als entscheidend für das Gelingen von Qualitätsentwicklung wird in der untersuchten Einrichtung nicht ein bestimmtes Verfahren angesehen, sondern der Umstand, dass man sich einer Systematisierung der Organisationsprozesse stellt. Bestimmte Verfahren werden nur dann relevant, wenn bestimmte Anforderungen durch Wettbewerbslagen und Dritte an die Organisation gerichtet werden.

Ebenso wird die zeitliche Organisation des Qualitätsentwicklungsprozesses sowie die Möglichkeit, als Einrichtung selbständig über den Zeitaufwand für Qualitätsentwicklung entscheiden zu können, als positiv angesehen.

Die im Qualitätsentwicklungsprozess vorgesehene Klärung der Prozesse der Geschäftsstelle wird als Anstoß zur Bearbeitung der Frage nach der Zuständigkeit für Prozesse, d. h. nach den Schlüsselprozessen der Geschäftsstelle und der Mitgliedseinrichtungen gelesen. Damit trägt die Einführung von Qualitätsentwicklung dazu bei, Aufgaben und Kompetenzen zu verteilen und die Funktion beider Orte im System zu regeln.

Nach innen wird also die Gestaltung klarer Strukturen erwartet, die Verbindlichkeit haben werden und unabhängig von Personen nachvollziehbar sein sollen:

„Also ich erwarte innerhalb der Geschäftsstelle planerische und für jeden intern besser einsehbare Strukturen. Da haben wir eine ganze Menge Defizite. Also ich glaube, wir arbeiten so ganz kollegial zusammen, aber es gibt viele Punkte, die man so bilateral miteinander eben ausmacht und andern nicht so vermittelt. Und das kann dazu führen, dass der andere eben aufläuft, weil er in irgend einem Telefonat nicht weiß, dass der Kollege gerade vor zwei Stunden oder vor drei Tagen dieses Problem schon geklärt hat. Also es gibt Kompetenzüberschneidungen, die wir bearbeiten müssen und wo sich auch ein bisschen was tut. Aber gut, das ist aber einer der vielen Punkte, die wir noch nicht, wo wir noch nicht am Ende sind. Wobei überhaupt die Frage ist, ob wir jemals am Ende sind."

Hoffnungen der klareren Strukturierung werden mit der notwendigen Definition der Aufgabenbereiche und der Verantwortlichkeiten verbunden. Sie stehen mit messbaren bzw. darstellbaren Erfolgindikatoren in enger Verbindung.

„Also Hoffnungen gehen in die Richtungen, dass die, also das betrifft denke ich mir die Fachbereiche, diese zwei Fachbereichsleiter, und ich als Projektkoordinator bzw. Qualitätsbeauftragte stehe immer so ein bisschen zwischen den Stühlen. Und dass mit dieser begonnenen Qualitätsdiskussion wieder eine einheitliche Struktur der Aufgaben definiert wird, dass diese Aufgabenbereiche gegeneinander abgegrenzt sind und wenn es bereichsübergreifende Aktivitäten sind, dass dann dort auch eine einheitliche Richtlinie vielleicht schon formuliert ist, wer hat welche Verantwortung, wer ist Mitarbeiter, also Klärung der Verantwortungsbereiche. Weil da habe ich im Moment das Problem, dass das sehr undurchsichtig ist und dass das auch eventuell zu Diskrepanzen führt."

Zudem wird erhofft, langfristig eine produktive Fehlerkultur zu entwickeln:

„Also es ist im Moment noch nicht definiert. Wird dann sicherlich Aufgabe der weiteren Qualitätsarbeit sein, dass wir uns dort auch als Mitarbeiter stärker selbst kontrollieren und auch auswerten, was wir für Erfolge sehen und auch, was wir noch für Anforderungen haben. Also Erfolge gibt es im Moment noch nicht."

Erste Erfolge werden in der Vorlage des Leistungskataloges und der verbesserten Kommunikation gesehen:

„Es ist denke ich auch noch zu verfrüht, da etwas zu erwarten, weil wir eben noch am Anfang stehen. Aber gerade dadurch, dass ich die Nachbereitung der Qualitätsberatungen mache, ist für mich das schon ein Erfolg, dass wir diese Woche unser Modell vorliegen haben werden und dass wir unseren Leistungskatalog vorliegen haben werden, und das denke ich, ist schon ein Erfolg."

3. „Emanzipation durch Kommunikation“ – Qualitätsentwicklung als organisatorische Entwicklungschance

3.1 Die Einrichtung: Eine Familienbildungsstätte

Die Einrichtung, um die es im Folgenden geht, ist eine Familienbildungsstätte, deren Besonderheit unter anderem vor dem Hintergrund der Entwicklung der katholischen Familienbildungsstätten deutlich wird. Daher zunächst ein kurzer historischer Exkurs:

1956 wurde aus einer Bewegung von Frauen Stätten der Weiterbildung in vielen Städten gegründet. Auch in dieser Region. Sie nannten sich „Katholische Mütterschulen.“ Frauen im kirchlichen Kontext begannen zunächst Bildungsangebote für Frauen vor Ort und gemeindenah anzubieten. Diese waren vor allem Koch- und Nähkurse und Kurse für Erziehungsfragen. Die Angebote entwickelten sich zum Treffpunkt für Frauen und wurden so gut besucht, dass bald eigenen Räume notwendig wurden. Die Kursleiterinnen waren vorwiegend Lehrerinnen der damaligen Hauswirtschaftsschule. Die Mütterschulen wurden getragen von einer bundesweiten Frauenbewegung. Sie schlossen sich bald auf der Ebene der Bistümer und auf Bundesebene zusammen und erreichten dadurch sowohl politische wie auch kirchliche Anerkennung. Mitte der 1960er Jahre wurden diese Einrichtungen in Familienbildungsstätten umbenannt. 1976 verabschiedete das Land ein erstes Weiterbildungsgesetz. Danach wurden die Träger der Familienbildungsstätten (FBS) als öffentliche Träger der Weiterbildung anerkannt. Das Bistum unterstützt die Einrichtungen der Familienbildung inhaltlich und fachlich durch eine Abteilung außerschulische Bildung. Es werden aber derzeit Prozesse der Zusammenschlüsse von Bildungseinrichtungen in den Regionen unter dem Stichwort: „Institutioneller Wandel“ gesteuert.

Träger der untersuchten Einrichtung ist der Arbeitskreis katholischer Familienbildungsstätten als eingetragener Verein. Mitglieder des Vereins sind:

- die Pfarreien von vier Dekanaten
- die katholische Frauengemeinschaft in den Dekanaten
- der Katholische Deutsche Frauenbund (örtlicher Zweigverein)
- die Katholische Elternschaft Deutschlands im Bistum
- Einzelmitglieder.

Die untersuchte Familienbildungsstätte liegt in der Stadtmitte eines Mittelzentrums, das in der Nähe verschiedener Ballungsräume liegt, wobei die Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln eher mäßig ist.

Die Lage des dreistöckigen Hauses inmitten des pulsierenden Stadtlebens wirkt vielfältig in die Arbeit der Einrichtung hinein. Viele Menschen, die die Einrichtung besuchen, verbinden ihren Kurs mit dem Einkauf in der Stadt. Die Kursangebote werden von ca. 12.000 Teilnehmenden im Jahr besucht. Davon waren etwa 75 % Frauen, 10 % Männer und 15 % Kinder. Die FBS ist nach wie vor eine eigenständige Bildungsinstitution in der beschriebenen kirchlichen Vereinsträgerschaft für Menschen in unterschiedlichen Familien- und Lebensbezügen. Es werden Kurse der lebensbegleitenden Bildung, Begegnung, Orientierung und Unterstützung angeboten.

Die Fachbereiche gliedern sich in:

- Theologie – Ethik – Politik
- Familie – Persönlichkeitsbildung
- Geburtsvorbereitung
- Eltern-Kind-Gruppen
- Gesundheit
- Ernährung – Hauswirtschaft
- Sprachen – EDV – Rhetorik
- Kreativität – Musik
- Mode – Bekleidung.

Die Kurse finden in der Innenstadt sowie in dreizehn Außenstellen, die in Kirchengemeinden untergebracht sind, statt. Von der Trägerseite wird Wert darauf gelegt, eine ortsnahe Familienbildung zu gestalten. Die Angebote werden von vier hauptberuflichen Pädagogischen geplant und begleitet, vier Verwaltungsangestellte übernehmen die Anmeldung und administrative Aufgaben. 250 Kursleiter/innen führen die Kurse in der Zeit von 8.30 bis 22.00 Uhr durch. Zusammenhängende Wochenendveranstaltungen werden immer beliebter.

Das Haus ist nach Aussage der Leiterin eine pulsierende Kontaktbörse. Die Cafeteria im Eingangsbereich bietet vielen Menschen Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen. Der Anmeldeservice ermöglicht eine individuelle Kursberatung.

3.2 Entscheidung für Qualitätsentwicklung als „Zugzwang“ im Kontext institutionellen Wandels

Im Oktober 1996 wurde die neue Leiterin der Einrichtung mit der Idee eines Qualitätsmanagements auf Verbandsebene konfrontiert. Zeitgleich führte das Land eine Systemevaluation seiner mit öffentlichen Mitteln geförderten Weiterbildung durch. Die Einrichtungen hatten ein großes Interesse daran, in den – wie sie

annahmen oder befürchteten – möglicherweise beginnenden Verfahren von Qualitätssicherung in Bildungseinrichtungen eine aktive Rolle einzunehmen und damit das gesetzgebende Handeln zu beeinflussen. Die verantwortlichen Personen im Vorstand der Trägerschaft, die sich an der Finanzierung des Projektes beteiligen mussten, fragten nach Effektivität und Anerkennung der Qualitätssicherungsmodells durch die Landesbehörden.

Der entscheidende Ausschlag für Träger und Leitung der Einrichtung für eine Bereitschaft, sich an diesem Projekt zu beteiligen und zusätzliche finanzielle Mittel bereitzustellen, war die weiterbildungspolitische Lage sowie darin eingeschlossen, die problematisch gewordene institutionelle Situation der Einrichtungen.

Institutioneller Wandel als Herausforderung

Die Erkenntnis, dass die Einrichtungen der Familienbildung zunehmend dem Druck des Marktes in der Weiterbildungslandschaft ausgesetzt sind, nahmen alle Beteiligten, auch die Mitarbeiterinnen, immer deutlicher wahr. Es wurde erkannt, dass zugleich die kirchlichen Träger den Einsatz ihrer Ressourcen außerhalb ihres eigentlichen Kerngeschäftes der Verkündigung und Gemeindearbeit stärker überprüfen würden.

Die strategischen Ziele der Kirche, nämlich die Bündelung von Bildungsaufgaben und die Zentralisierung von Einrichtungen, entstanden unter dem Kostendruck und angesichts gesellschaftlicher Veränderungen im Wirkungsbereich der Familienbildungseinrichtungen und bewirkten, dass die Einrichtungen im Sinn traditioneller „Mütterschulen“ auf den Prüfstand gestellt wurden. Die Entwicklung dieser Einrichtungen wurde besonders durch die Veränderungen in der Familie, in den Familienformen und durch die Anonymisierung der Gesellschaft beeinflusst. Steigende Teilnehmerzahlen und Interesse zeigen, dass kirchliche Gemeindearbeit durch die Familienbildung eine starke Ergänzung erfahren und die Familienbildung dazu beiträgt, die Bindung der Teilnehmenden zur Kirche zu erhalten oder zu ermöglichen. Dem Ruf als Mütterschulen wirkten die Einrichtungen längst entgegen, indem sie ihre Position als Bildungsträger in der Region durch entsprechende Qualität des Personals und der Angebote behaupteten.

Der institutionelle Wandel stellt für die untersuchte Einrichtung eine hohe Herausforderung dar. Der Auftrag der Kirche und die Beziehung zwischen Verkündigung und Bildung sind ein spannungsreiches Diskussionsfeld angesichts sinkender Eigenmittel. Überlegungen der Ressourcenkonzentration nehmen einen breiten Raum ein und fördern aktive Maßnahmen bei den Trägern.

„Ja, das ist insofern eigentlich auch immer ein Thema, weil wir ja zurzeit den sogenannten institutionellen Wandel, so nennt die Diözese das, die Veränderungen oder Neukonzipierung der Erwachsenenbildung. Da stecken wir mitten drin. Und der Plan von dort ist ja der, dass wir in jeder Region nur noch eine einzige Einrichtung haben, mit verschiedenen Standorten. Und da sind wir jetzt schon Jahre dran. Wir sind hier in unserer Region noch zu keinem Schluss gekommen, weil es hier besonders schwierig ist. Wir sind die einzige Region mit zwei Familienbildungsstätten und das katholische Bildungswerk. Und da ist im Anhang noch der Volksverein da dran und der Verein Wohlfahrt. Das sind so viel verschiedene Dinge, da sehen wir noch gar keine Möglichkeit, das alles zu einem zusammen zu fassen. Da sind wir noch mitten in den Besprechungen. Es sind noch keine Entscheidungen gefallen."

Der Träger muss sich mit Fragen der Neustrukturierung auseinandersetzen. Dabei handelt es sich sowohl um Fragen der Fusion zweier Einrichtungen, als auch um Fragen der Loslösung einzelner Arbeitsfelder aus dem bisherigen organisatorischen Gefüge. In einer solchen Situation und bei gleichzeitiger weiterbildungspolitischer Strategieänderung auf Landesebene liegt eine Trägermotivation für den Einstieg in ein Qualitätsentwicklungsverfahren, in der Hoffnung, Ressourcen durch Einsparungen im Personalbereich konzentrieren zu können. Ökonomische Zwänge nähren diese Perspektive, machen jedoch auch deutlich, dass ohne personelle Ressourcen, ein bestimmtes Angebotsniveau und damit die Steigerung von Teilnehmerzahlen nicht möglich ist. Eine wirtschaftliche Positionierung am Markt scheint für eine Einrichtung, die weder Kunden noch Auftraggeber aus zahlungskräftigeren Kreisen oder Wirtschaftskreisen hat, eher ausgeschlossen:

„Ja, ich ganz persönlich, ich habe damals mit Neugierde die Sache begleitet, um zu sehen, ob nicht vielleicht dabei rum kommt, dass wir zu viel Beschäftigte haben im Verhältnis zu dem, was das Haus leistet. Aber das ist eigentlich nicht bestätigt worden. Aus ökonomischen Gründen wäre mir das schon ganz recht gewesen, weil wir tatsächlich immer so am Existenzminimum hängen. Wir könnten ja gar nicht existieren ohne die Zuschüsse, die wir also vom Bistum, Land und auch von der Stadt bekommen. Aber bei den leeren Kassen heute, den öffentlichen, sowohl im weltlichen Bereich als auch im kirchlichen Bereich, muss man ja jedes Jahr wieder fürchten, ob man hinkommt. Das ist schon eine ganz gefährliche Sache heutzutage. Während mit den Kursgebühren kann sich ja so ein Haus nicht tragen. Das ist ja klar."

Vorerfahrungen mit Qualitätsentwicklung

Bei der Erprobung von Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung, die für kleinere und mittlere Organisationen mit pädagogischer Zielsetzung geeignet erscheinen, hat die Familienbildung in diesem Bundesland eine Vorreiterfunktion eingenommen. Die Familienbildungsstätten eines großen Kirchenbezirkes hatten ein Projekt zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung durchgeführt, das sich an dem Modell der European Foundation for Quality Management orientierte. Damit wurde ein Qualitätsentwicklungsverfahren für die Familienbildung in dieser kirchlichen Struktur angewendet und angepasst, das darauf abzielt, die gesamte Organisation in einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung einzubeziehen.

Folgende Kriterien und Erwartungen an ein Qualitätssicherungsverfahren lagen der Entscheidung zugrunde:

- Kein teures Verfahren für eine Zertifizierung!
- Ein Modell, das nach einer Projektphase auch ohne externe Moderation eingesetzt werden kann!
- Ein Modell, das dem ganzheitlichen Ansatz der Familienbildung nicht widerspricht!
- Das Modell, das eine breite Beteiligung zulässt!

Eine Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff. wurde daher ausgeschlossen. Ein Qualitätssicherungsprojekt sollte darüber hinaus den zu erwartenden gesetzlichen Anforderungen entsprechen.

Die untersuchte Familienbildungsstätte gehörte zu einem Modellprojekt, das mit entsprechender externer Begleitung im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft das EFQM-Verfahren umgesetzt hat. Diese Arbeitsgemeinschaft setzte sich aus Leiterinnen und Leitern sowie den Vorsitzenden der Trägervereine zusammen. An diesem Projekt zur Qualitätssicherung und -entwicklung in der Familienbildung waren verschiedene Gruppen beteiligt, die teils gemeinsame, teils aber auch unterschiedliche Ziele und Interessen mit der Durchführung des Projektes verbanden.

Die Familienbildungsstätten wollten sich der grundlegenden Ziele der Bildungsarbeit in ihrer Einrichtung vergewissern, sich mit Fragen der Einrichtungsgestaltung und der Auswahl von Kursleitenden beschäftigen und die organisationsinternen Abläufe, die zur Realisierung des Weiterbildungsangebotes erforderlich sind, überprüfen und optimieren. Probleme im Arbeitsablauf standen aus Sicht der Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Das externe Beratungsinstitut wollte mit der Anpassung und Erprobung des EFQM-Modells zugleich einige Beraterinnen und Berater qualifizieren, damit diese – wenn das Projekt erfolgreich sein würde – den Familienbildungsstätten weiterhin zur Beratung zur Verfügung stehen und auch andere Weiterbildungseinrichtungen unterstützen können, die Qualitätssicherung nach dem EFQM-Modell betreiben wollen. Auf diese Weise sollten die Weiterarbeit in den beteiligten Einrichtungen und der Transfer der Projektergebnisse von Anfang an mitbedacht und mitgeplant werden.

Überwindung von Bedenken und Widerständen als entscheidende Vorarbeit

Kosten und Zeit waren die Faktoren, die gewisse Bedenken förderten. Die Bezuschussung des Projektes steigerte die Bereitschaft mitzumachen, wenngleich man sich darüber im Klaren war, dass ein hohes Maß an eigenen Ressourcen aufgebracht werden musste.

„Es hat natürlich dann eine Weile gedauert, es gab auch bei uns im Vorstand Bedenken, es zu tun, weil es halt auch ein Kostenfaktor war, nicht nur der Betrag, der also von dem führenden Institut gefordert wurde, sondern eben auch die vielen Arbeitsstunden, die wir einbringen mussten mit dem gesamten Team."

Überzeugungsarbeit und Begleitung war für den Einstieg in die Qualitätsentwicklung eine Voraussetzung:

„Ja zuerst mal haben sie natürlich ein gutes System, wie sie fragen, wo sie ansetzen. Das ist ja klar, dass sie also wussten, worauf sie hinaus wollten. Und so sind wir also in die Dinge reingeführt worden. Vielleicht in manche Dinge ganz, ganz sanft und unbemerkt, haben wir dann doch mehr von uns gegeben, als wir vielleicht im Voraus gedacht haben. Und man hat doch deutlich gespürt, dass es also von Tag zu Tag – es waren immer Abstände zwischen den Tagen -, dass die Atmosphäre immer offener wurde und die Bereitschaft sich daran zu beteiligen, die wuchs. Aber die Führung braucht man schon."

Aus der Sicht der Leiterin bot der Einstieg in die Qualitätsentwicklung eine spezifische Chance, Veränderungen in der Einrichtung im Konsens mit den Mitarbeiter/innen zu entscheiden:

„Für mich als Leiterin war das eigene Einlassen in den Prozess mit viel Ungeduld verbunden. Ich wollte möglichst schnell die Unsicherheit der Mitarbeiter, die ich in Verbindung mit dem Neuanfang im Haus spürte, beruhigen und beenden. In diesem Anliegen war für mich der Start in einen Qualitätssicherungsprozess und damit das Hereinholen von außenstehenden Beratern eine große Entlastung. Ich musste nicht alles „im Griff" haben und konnte Verantwortung für das Gelingen des Qualitätsmanagements getrost abgeben."

Aus der Struktur des geplanten Qualitätsentwicklungsprojektes leitet die neue Leiterin die Hoffnung ab, die schwierige Situation des Neuanfangs nach einer Phase der Belastung für alle Mitarbeiterinnen bewältigen zu können, ohne selbst in eine Überlastung zu geraten. Die über das Projekt zur Verfügung stehenden externen Berater sollen aus ihrer Sicht einen Teil der Verantwortung übernehmen. Die Entscheidung für Qualitätsentwicklung ist in ihrer Sicht eine Chance, alte Strukturen zu verlassen.

Der ausschlaggebende Gedanke für den Einstieg in die Qualitätsentwicklung war die Verbesserung der Arbeitsqualität insgesamt. Die Selbstbewertung erweiterte den Blick auf das Teamgeschehen und die Kommunikation. Es macht den Eindruck, als ob die Leitung die Verantwortung für Qualitäts- und Organisationsentwicklung an die externe Begleitung abgegeben habe.

Aus der Sicht der hauptberuflichen Mitarbeiterinnen in der Familienbildungsstätte stellt sich der Entscheidungsprozess etwas anders dar. Für sie geben andere Faktoren den Ausschlag. Zwei Aspekte standen im Vordergrund:

Die Befürchtung, dass finanzielle Förderung durch das Land von Qualitätsaspekten abhängig werden könnte und die Aussicht, die eigene Entwicklung in der Einrichtung zu verbessern. Beide Faktoren wirkten als Anreiz und förderten die positive Einstellung der Mitarbeiterinnen, obwohl sie nicht explizit in die Entscheidung eingebunden waren. Daneben gab es aber auch zahlreiche Ängste, weil der Verband die Installierung des Projektes auch mit Rationalisierungsabsichten besetzt hatte. Die regionale Zusammenlegung verschiedener angeschlossener Bildungseinrichtungen wurde zu diesem Zeitpunkt bereits diskutiert. Der Hauptfaktor des Interesses wurde darin gesehen, dass man als Einrichtung in der Qualitätsbewertung gut abschneiden wollte, um in einem Fusionsprozess standhalten zu können. Es gibt eine von allen Beteiligten gleichermaßen geteilte Einschätzung über das Ziel von Verband und Träger:

„Also es geht ganz klar darum, Geld einzusparen langfristig. Es sind im Prinzip 33 %, die weniger gezahlt werden in den nächsten Jahren und es geht einfach darum, dass es nur noch eine Weiterbildungseinrichtung je Region geben sollte, nicht mehr wie bisher Familienbildungsstätten, Bildungswerke und teilweise in manchen Regionen auch noch die Akademien. Das war so der Ansatz, der damals schon im Gespräch war, sich inzwischen immer mehr konkretisiert auch."

Einbindung und Partizipation der Mitarbeiter

Gemeinsam mit der Verwaltung waren die pädagogischen Mitarbeiter/innen die tragenden Kräfte des Qualitätsentwicklungsprozesses, und dies trotz einer Top-down-Entscheidung für Qualitätsentwicklung. Als ausschlaggebend wurde dabei der Umstand angesehen, dass die Prozessbeteiligten nicht unter Druck gesetzt wurden, sondern von Beginn an in den Einführungsprozess mit einbezogen wurden. Überdies wurden ihnen Spielräume für eigene Entscheidung gewährt:

„Also ich denke, so auslösend waren einfach die Diskussionen, die im Rahmen der Begleitung von Leitungen des Bistums eben auch geführt wurden und so auch im Raum stand, am Pilotprojekt teilnehmen zu können, was eben entsprechend finanziell auch unterstützt wurde, bis hin eben auch was eine hohe Motivation ausgemacht hat, die Frage eben oder die Tatsache, dass es ein Prozess war, an dem wir als Familienbildungsstätten mit allen Ebenen, die eben in diesem Prozess auch angesprochen werden sollten, eben aktiv beteiligt waren, irgendwo auch eigenverantwortlich in diesen Prozess einsteigen konnten und kein Prozess, der uns von oben irgendwo vorgeschrieben wurde. Also ich denke, das war so der Hauptaspekt, was mit zu der Entscheidung geführt hat, sich in diesen Qualitätssicherungsprozess einzulassen, war mit Sicherheit auch so die Novellierung des Weiterbildungsgesetzes, was im Hintergrund stand und auch so dieses Thema Einsparmaßnahmen im Bistum, da eben auch Veränderungen der Bildungslandschaft und auch mit Blick darauf, dass eben Qualitätsaspekte mit Sicherheit da relevant werden würden. Also ich denke, das war so ein Teil der Motivation auch."

Der Vorteil von EFQM: Beteiligungsorientierung

Das EFQM-Modell ist explizit als ein beteiligungsorientiertes Modell angelegt. Diese Ausrichtung wurde im Verfahren akzeptiert und umgesetzt. Deshalb wurde eine Auswahl von Kursleitenden in die verschiedenen Phasen der Modellentwicklung einbezogen, da sie die Repräsentanten der Einrichtung gegenüber den Teilnehmenden sind und die Verantwortung für die pädagogische Qualität der Angebote in der unmittelbaren didaktischen Umsetzung tragen.

Die Einbindung von Kursleitenden in einen systematischen Qualitätsentwicklungsprozess stellt Bildungseinrichtungen aus vielen Gründen (z. B. rechtlichen) vor große Probleme. Ein strukturelles Problem ist immer, dass ihre Perspektive auf die Organisation, eine doppelte ist: Sie sind Mitarbeiterinnen in Schlüsselprozessen und müssten damit die Innenperspektive kennen, kennen aber in der Regel nur einen engen Ausschnitt und sind über viele Hintergründe nicht informiert. Sie sind zugleich außerhalb der Organisation im engeren Sinn, weil sie nur durch lose Kontrakte mit ihr verbunden sind, gelegentlich auch für mehrere Einrichtungen arbeiten. Die Beteiligungsorientierung des EFQM-Verfahrens unterstellt beiden Seiten, der Bildungseinrichtung und den Kursleitenden, ein Interesse an der gegenseitigen Information über Entscheidungen und Hintergründe.

Im Selbstverständnis pädagogischer Mitarbeiter/innen spielt diese Betreuung von Kursleitenden ein große Rolle. Die Betreuung verfolgt das Ziel, die pädagogische Qualität der Angebote zu sichern. Ein beteiligungsorientiertes Qualitätsentwicklungs-verfahren fordert das Einbeziehen in Entscheidungen und die Information über grundsätzliche Strategien und Ziele, so dass die mikrodidaktische Planung in einem höheren Maß selbstständig geleistet werden kann. Hier wird deutlich, dass die Wahl eines Selbstbewertungsverfahrens mit weitreichenden Konsequenzen für das professionelle Selbstverständnis und die Handlungsstrategien verbunden ist. Diese Konsequenzen sind in der Phase der Entscheidung allerdings schwer zu erkennen.

Perspektive: Eigene Spielräume in vorgegebenen Strukturen erkennen

Entscheidend für den Träger war der Eindruck, dass „ein Zug in Gang gesetzt wird, den man nicht verpassen wolle.“ Die Beteiligung aller zugehörigen Familienbildungsstätten, der Austausch und die gegenseitige Motivation ließen so etwas wie einen extern auferlegten Wettbewerbszwang entstehen:

„Tja, es war eigentlich, wir wollten es verhindern, dass wir außen vorstanden. Und die anderen es ohne uns machten. Das war zuerst mal das Entscheidende.“ – „Ja es gab wirklich erst mal große Zurückhaltung. Ich glaube, ausschlaggebend war dann, dass die Anderen alle mitgemacht haben und da wollten wir auch nicht außen stehen.“

Als wesentliche Entscheidungsfaktoren wurden Zukunftssicherung, Ressourcenüberprüfung, die Positionierung der Einrichtung in der Arbeitsgemeinschaft und auf Landesebene sowie die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation nach innen und außen angeführt. Die Einführung von Qualitätsentwicklung stand also im Zeichen der Struktur- und Prozessveränderung in der Einrichtung. Ein transparentes Beteiligungsverfahren für Entscheidung und Einführung des EFQM-Modells in der gesamten Organisation fand jedoch nicht statt.

Zunächst entstand so der Eindruck, dass der Entscheidungsprozess von Befürchtungen dominiert wird. Allmählich jedoch konnten die Mitarbeitenden für sich jedoch Chancen der Entwicklung erkennen, was ihre Motivation zu einer interessierten Beteiligung erhöhte. In der untersuchten Einrichtung wurde im Verlauf der Einführung des EFQM-Modells einem breiten Beteiligungsprozess sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt. Die Akteure zogen sich allerdings dann je nach Verantwortungsgrad nach und nach wieder zurück, so dass letztendlich die Kerngruppe bestehend aus Leitung, Verwaltung und Pädagogischen den Prozess gestalteten und zur Reife brachten.

Die als positiv wahrgenommene Einführungsphase von EFQM war eine wesentliche Schlüsselerfahrung für die Beteiligten. Sie erlebten eine Zeit intensiver und gelungener Kommunikation miteinander. Gerade in dieser Phase konnte die Nähe zum Vorstand kommunikativ verdichtet und positiv erlebt werden. Die Teilnahme der Vorstandsvorsitzenden wirkte vertrauensbildend, da sie ehrenamtlich arbeitete. Der zuvor entstandene Eindruck, sie habe eine große Distanz zu den Problemen der Organisation, konnte durch ihre Präsenz in dieser Schlüsselsituation revidiert werden.

3.3 Kernaufgabe Kommunikation

Deutlich tritt in der untersuchten Einrichtung zutage, wie die Einführung von Qualitätsentwicklung zur Explikation von eingelebten Selbstverständlichkeiten und Routinen drängt und wie dies seinerseits von den Prozessbeteiligten zunächst als Irritation, Störung oder gar als Gefährdung ihrer Bezugnahme auf und Teilnahme an organisatorischen Kommunikationsprozessen wahrgenommen wird. Im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses wird auch der Personenbezug gegenüber dem Strukturbezug der Kommunikation sehr klar.

Selbstbewertung als „Fehlerermittlung“

In der Einrichtung wurden eine Vertreterin des Vorstandes, Vertreterinnen der Kursleitungen und Vertreterinnen der Außenstellen in die EFQM-typische breite Beteiligungsstruktur aufgenommen, was strukturell zwar günstig, mit Bezug auf die einzelnen Personen jedoch als problematisch eingeschätzt wurde.

Der Selbstbewertungsleitfaden wurde von einem durch das Modellprojekt gestellten externen Beraterteam auf die Anforderungen der Familienbildungsstätten zugeschnitten. Das Kennenlernen des Selbstbewertungsleitfadens erforderte trotz dieses Adaptionsprozesses eine intensive externe Begleitung und persönliche Auseinandersetzung der Beteiligten mit den dahinter stehenden Konzepten.

Im Rahmen eines Selbstbewertungsprozesses die Aktivitäten in der Einrichtung schriftlich beurteilen zu müssen, provozierte vielfältige Befürchtungen. Diese bestanden besonders im Hinblick auf die Möglichkeit, dass persönliche Rückschlüsse in einer relativ kleinen Mitarbeiterschaft gezogen werden können: Mache ich etwas „falsch“? Wie gehen die anderen mit meinen Fehlern um? Kann ich es benennen, wenn ich finde, dass andere etwas besser machen könnten? Fragen wie diese verweisen auf die Verunsicherung der Einzelpersonen: Man sieht sich gewissermaßen unter dem „Deckmantel“ der Qualitätsentwicklung in eine augenscheinliche Konkurrenzsituation untereinander gerückt. Eine Selbstbewertung durchzuführen, bei der alles Arbeiten transparent werden und bei der offen und konstruktiv die Arbeit aller in der Einrichtung bewertet werden soll, stellt vor diesem Hintergrund eine besondere Herausforderung für die Gestaltung organisationsinterner Kommunikationsprozesse dar.

Die Kommunikation zwischen Verwaltung und HPM und die Beziehung zur Leitung waren ein spannungsgeladenes Thema. Es gab latente Konflikte aus der Vergangenheit, aber auch die Machtposition der Verwaltung gegenüber den Kursleiterinnen war der Hintergrund, auf dem die Selbstbewertung durchgeführt worden ist. Hier wurden die meisten Widerstände spürbar, indem immer wieder Rückzug auf das Formale erfolgte. Die Kursleiterinnen reduzierten schon zu Beginn des Prozesses ihr Engagement. Der Anspruch auf Beteiligung hielt der doppelten Belastung – Intransparenz der Entscheidung für Qualitätsentwicklung und belastetes Verhältnis zwischen Verwaltung und Kursleiter/innen – nicht stand und führte zu Rückzug.

Die Relevanz der Teamentwicklung

Als unverzichtbar erwies sich in der untersuchten Einrichtung die Einleitung eines Teamentwicklungsprozesses. So wurden im Rahmen eines Konsensworkshops mehrere Verbesserungsprojekte installiert:

- Kommunikation im Team,
- Teilnehmerzufriedenheit,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Leitbildentwicklung im Rahmen einer Klausurtagung.

Der zwar von außen angeschobene Prozess ermöglichte innerhalb der Einrichtung eine breite Beteiligung und damit eine nachhaltige Reflexion und Veränderung der Teamentwicklung.

„Also betriebsintern für die Mitarbeiter würde ich sagen, es ist ein besseres Miteinander geschaffen worden auch auf der Ebene pädagogische Mitarbeiter, Verwaltungsmitarbeiter. Es ist ein anderer Umgangston entstanden, und was ich persönlich gut fand, dass daraus auch die Supervisionsgruppe entstanden ist und dadurch ist ins ganze Kollegium etwas mehr Offenheit reingekommen. Also es kann über Dinge gesprochen werden, die dann offen gemacht werden, die dann aber auch wieder erledigt sind und wo ich das Gefühl habe, die bleiben auch hier in diesem Haus. Und das ist mitunter sehr wichtig, wenn man das Gefühl hat, um arbeiten zu können."

Durch die verstärkte Arbeit an der internen Kommunikation und der Teamentwicklung konnte der Qualitätsentwicklungsprozess fortgeführt werden. Gleichwohl wurden damit Befürchtungen hinsichtlich der Reduzierung von Arbeitsplätzen sowie eines zusätzlichen Arbeitsaufwandes nicht ausgeschlossen:

„Wir hatten Befürchtungen, wie gesagt, von wegen Reduzierung der Arbeitsplätze eventuell. Es ist mit viel Arbeit verbunden. Als wir denn die ersten Fragebögen sahen, wurde die Angst noch etwas größer, weil die auch sehr umfangreich waren, sehr verwirrend waren. Es war schon mit einiger Arbeit verbunden, sich da durchzuarbeiten und die Fragen zu beantworten."

Fragile Verhältnisse: Die Kommunikation mit Kursleiterinnen

Die mehr oder weniger vorhandenen Kommunikations- und Beteiligungsformen von Kursleitenden können in dieser Fallstudie besonders eindrucksvoll beschrieben und in die Auswertung aufgenommen werden.

Es gab kein spezielles Auswahlverfahren für die Mitarbeit der Kursleiterinnen. Man hat die Interessen abgefragt und diejenigen beteiligt, die zugesagt haben. So etwa bemerkt eine Kursleiterin:

„Ja, wie gesagt, ich habe ja engeren Kontakt und die wollten einige Referenten dazu haben, da ich sehr, sehr lange schon hier bin, hat man mich gefragt. Neugierig bin ich immer ‚irgendwas Neues kennen zu lernen, zu machen, das habe ich gerne. Also habe ich gesagt, ja gut, mache ich."

Die fehlende Transparenz der Entscheidungskriterien wirken sich auf die Möglichkeiten der Kursleiterin aus, das Geschehen zu verstehen und sich aktiv zu beteiligen:

„Es war für mich unheimlich schwierig überhaupt nachvollziehen hier in dem Haus wieso. In der Produktion, das ist eine ganz logische Sache. Aber hier ist ja halt Dienstleistung, da hatte ich schon meine Schwierigkeiten mir überhaupt irgend einen Bezug zu finden. Also zuerst war mir das völlig weg, also überhaupt nicht, kein Bezug hierzu."

Auch das gewählte Verfahren blieb für die Kursleitenden konzeptionell unklar. Die „Sinnhaftigkeit" der Einführung von Qualitätsentwicklung wurde dementsprechend weniger mit strukturellen Veränderungsnotwendigkeiten in Verbindung gebracht als vielmehr auf Profilierungsnotwendigkeiten der neuen Einrichtungsleitung zurückgeführt:

„Ich bin davon überzeugt, dass es sehr sinnvoll war. Und es war ja auch ein Leitungswechsel. Das ist schon, jeder versucht dann ja auch wieder was Neues zu bringen und sich zu verbessern. Natürlich war es sehr sinnvoll. Also was ich so im Haus jetzt mitbekommen habe, das war eine sehr sinnvolle Seite und vor allen Dingen sich damit auseinandersetzen, doch, das schon."

Die Teilnahme einer Kursleiterin an der Qualitätsentwicklung kann nur freiwillig oder auf der Basis einer Selbstverpflichtung erfolgen, solange sie nicht mit Honorarmitteln bezahlt wird. Die Teilnahme der befragten Kursleiterin erfolgte daher eher sporadisch und dies führte zu weiteren Informationsdefiziten:

„Ich war auch nicht jedes Mal dabei. Ich bin nicht nur hier in der Familienbildung tätig, ich bin auch noch in der Schule. Und da waren also manchmal zeitliche Überlappungen, dass ich auch nicht hingehen konnte."

Aufgefangen wurden die Informationsdefizite im wesentlichen durch eine Reinterpretation des Qualitätsentwicklungsprozesses aus der Sicht der Kurleiterin. Danach war es für sie nachvollziehbar, dass es wahrscheinlich auch um die Verbesserung der Kursangebote und deren pädagogisches Design gehen sollte. Der organisatorische Referenzrahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses war hingegen nicht nachvollziehbar:

„Ja, so, was heißt Verbesserung der Kurse. Ein bisschen auf das Pädagogische eingehen mit den Kursteilnehmern. Das war eigentlich das. ... Wir haben ganz früher hier mehrere Seminare gehabt. War ein ganz hervorragender, ich glaube Diplom-Pädagoge. Der kam von außerhalb. Da haben wir also sehr viel für Kursarbeit gemacht. Wie man Kurse aufbaut, wie man mit den Leuten umgeht, wie man mit Krisensituationen umgeht usw. usf. Und ja, das war halt sehr interessant und man hat jahrelang dann eigentlich nicht mehr drüber nachgedacht. Und da kam das eigentlich mal gelegen."

Die Kursleiterin nimmt eine externe Sicht ein, wie eine Beobachterin. Sie kommentiert es, aber das Veränderungsgeschehen hat wenig persönliche Bedeutung gefunden:

„Ja, wie so verschiedene Punkte so vom Haus auch empfunden worden sind. Ich habe die Unterlagen, ich glaube auch nicht, dass ich die noch habe. Also es waren so verschiedene Sachen, so im Bereich Verwaltung und so, was ich recht interessant fand, wie die das

beurteilten, wie ich das beurteile. Ich finde ja alles immer wunderschön und dann hört man schon, da sind diese Schwierigkeiten. Ich fand das einfach interessant."

Die persönlichen Kontakte zur pädagogischen Mitarbeiterin als Ansprechpartnerin jedoch werden eher als Garantie für sichere Information und Austausch genannt. Die Absicht die Kursteilnehmenden in den Veränderungsprozess einzubeziehen wurde unterstützt und der zusätzliche Aufwand für Kundenfragebögen wohlwollend akzeptiert.

Die Rolle der Beratung im Projektkontext

Die Arbeit der externen Berater erlebten die Prozessbeteiligten als sehr befruchtend, vor allem deshalb, weil die Berater eine als neutral erlebte und feldübergreifende Sichtweise einbringen konnten. Vor allem wurde die von den männlichen Beratern geprägte strategische Vorgehensweise von den Vertreterinnen einer weiblich geprägten Organisation, die bisher weniger ziel- und statusorientiert als entwickelnd und vernetzend gearbeitet hatten, als anregend erlebt. Dieser fremde Blick erleichtere die Reflexion der eigenen Strukturen und Handlungsmuster. Die externe Beratung wird übereinstimmend von allen Beteiligten als unabdingbar eingeschätzt, ohne die der Prozess misslungen wäre.

Die externe Beratung wird von den Beteiligten als hilfreich bewertet, besonders im Hinblick auf die Entlastung der Leitung bzw. das aus der Vergangenheit belastete Verhältnis zur Leitung. Die externe Beratung erleichtert in ihrer Wahrnehmung eine objektive Beurteilung und trägt zu einer Entspannung bei, die angesichts der Sorge um den Arbeitsplatz hilfreich ist, und die Kommunikation im Rahmen einer Selbstbewertung neu einrahmt:

„Ja, nee, dann fand ich es schon besser diese externe Beratung, denn ich denke, wenn es die Leiterin mitgemacht hätte, ich weiß nicht, ob sie immer so neutral ist und die Dinge so von außen sieht. Also ich denke mal, jemand der von außen kommt, hat einen ganz anderen Blick in die Einrichtungen. Und sieht auch manches anders, was wir schon gar nicht mehr sehen und auch bewertet die Dinge anders. Das halte ich schon für gut."

Die externe Beratung insgesamt wird als Rahmen bewertet, auf den auf keinen Fall verzichtet werden kann.

„Also auch diese Ebene HPMs und Verwaltung ist ja auch oft konfliktgeladen, weil es vermischt sich sehr stark. Die Verwaltungsleute haben ja in der Bildungsarbeit eine unheimliche Machtposition, weil die so über Anmeldung und das, was so zu regeln ist, natürlich auch einen gewissen Einfluss nehmen. Und ich denke auch in der Vergangenheit, gab es hier keine klare Rollenverteilung. Also da war ... auch einiges aufzuarbeiten, dass es klare Strukturen gibt, dass es klare Zuständigkeiten gibt und Verantwortlichkeiten. Das heißt natürlich auch, dass jemand Kompetenzen abgenommen bekommt ... Auch so dieses Thema Kommunikation, Verwaltung, HPM, ich denke, hat auch was mit Qualität zu tun, wenn diese Prozesse reibungslos laufen und wenn solche Themen, die auch ein Stück ans Eingemachte gehen, mit reinfließen in so einen Prozess, dann denke ich, da sind irgendwo externe Berater absolut vonnöten."

Insgesamt wurde die Einführung des EFQM-Modells durch ein Berater-Team als notwendig erachtet.

Der Leitfaden zur Selbstbewertung wurde als Arbeitsinstrument vorrangig in Bezug auf den Umfang und die sprachliche Gestaltung kritisiert. Besonders die Fragen zu den pädagogischen Prozessen waren vor allem für die Verwaltung schwer zu verstehen. Es habe jedoch ein Übersetzungsprozess stattgefunden. Der Leitfaden habe die anfänglichen Energien gebremst und zu Frustrationserscheinungen geführt, so dass zu Beginn statt Engagement für den Prozess Abwehrhaltungen entstanden seien.

Von einer Kultur der „verdeckten“ zu einer Kultur der „offenen“ Kommunikation

In den Verbesserungsprojekten finden sich zwei Perspektiven wieder, die auch die Entscheidung für Qualitätsentwicklung ermöglicht hatten: der Blick nach innen und der Blick nach außen.

Für die Verwaltung ist die Veränderung in der Kommunikation innerhalb der Einrichtung wichtig. Das Thema Transparenz aus dem Selbstbewertungsprozess wird auf der Ebene der Kommunikationskultur („Offenheit“) bearbeitbar und aufgegriffen. Die Anforderung an eine professionelle Bildungsorganisation, klare Kommunikationsstrukturen zu definieren, wird in kleinen Einrichtungen häufig als Arbeit an der Kommunikationskultur verstanden, da effektive Kommunikation in diesem Rahmen so zusagen „Tür und Angel-Gespräche“, schnelle Informationen oder auch beiläufiges Besprechen von Veränderungen oder Abläufen bedeutet. Gerade diese „kleinen Formen“ funktionieren nur auf der Basis einer offenen Gesprächskultur.

Die unklare Verknüpfung zwischen Abläufen, der zu ihrem Erfolg erforderlichen Kommunikation und der gesamten Kommunikationskultur in der Einrichtung wird als ein undurchschaubares Konfliktfeld wahrgenommen. Der Zusammenhang zwischen Macht und Verantwortung wurde in der Vergangenheit über Position und Einfluss geregelt. Es entsteht eine Vorstellung davon, dass Verantwortung zukünftig prozessbezogen über die Klärung von Zuständigkeiten und Kompetenzen zugemessen werden soll. In diesem Kontext sichert die Anwesenheit Externer im Qualitätsentwicklungsprozess den Rahmen für eine Neugestaltung der Kommunikationsstrukturen und Prozesse.

3.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung

Die Gestaltung des Qualitätsentwicklungsprozesses erwies sich in der untersuchten Einrichtung als schwierig. Es galt vor allem, die pädagogischen Mitarbeiter/innen aus einer Defensivhaltung herauszulösen und über einen Teamentwicklungsprozess zu einer aktiven und konstruktiven Teilnahme am Qualitätsentwicklungsprozess zu bewegen. Darüber hinaus konnte die Entwicklung von Instrumenten als ein entscheidendes, prozessgestaltendes Element mit einbezogen werden.

Entwicklung von Instrumenten als prozessfördernde Maßnahme

Die Entwicklung von Instrumenten, wie Teilnehmer- und Mitarbeiterfragebögen, wurde von den Prozessbeteiligten als erfolgreiches Ergebnis erlebt, weil sie halfen, wesentliche Erkenntnisse in aktive Maßnahmen umzusetzen. So wurde z. B. durch eine Kundenbefragung deutlich, welch große öffentliche Präsenz die Einrichtung hat. Daraus wurden konkrete Verbesserungsprojekte, z. B. Umgestaltung des Eingangsbereiches, abgleitet. Die Erfahrung der Wahrnehmung von Stärken unterstützte deutlich die Motivation für die Fortsetzung des Qualitätsentwicklungsprozesses.

Weiterhin wurde zunächst eine kurze Datenermittlungsphase eingeleitet, die intensiv begleitet wurde:

„In einem ersten Workshop mit zwei Beratern. Es kamen zwei Berater und dann haben wir einen ganzen Tag einen Workshop gemacht. Die haben uns die Fragebögen erklärt, es sind erste Dinge erarbeitet worden. Das war schon sehr intensiv und auch gründlich. Und dann hatten wir ein paar Wochen Zeit, um uns mit diesen Fragebögen zu beschäftigen und dann haben wir sie ausgewertet."

Weitere Instrumente, die ein Prozessmanagement ermöglichen, wurden entwickelt: Ein regelmäßiges Teamgespräch wurde eingeführt; ein Abwesenheitsplan wurde erstellt, der die Kommunikation gegenüber den Kunden erheblich verbesserte. Eine besondere Förderung der Kompetenzen wurde dadurch vermittelt, dass die Teamgespräche im Wechsel von jeder Mitarbeiterin vorbereitet und moderiert werden.

Die Mitarbeiterbefragung war ein von der Leitung entwickeltes Instrument, das auch zu entsprechenden Maßnahmen führte, wie z. B. ein jährliches Mitarbeitergespräch auf freiwilliger Basis. Der Kontakt zwischen pädagogischen Mitarbeiter/innen und Kursleiterinnen wird nunmehr durch Fachkonferenzen, die zwei bis dreimal im Jahr stattfinden, gepflegt. Hier werden pädagogische und organisatorische Fragen bearbeitet.

Insgesamt wurde die konkrete Arbeit an nützlichen Instrumenten als sehr gewinnbringend erlebt. Der Einsatz eines neu entwickelten Instrumentes wurde als sichtbarer Zwischenerfolg gesehen, der den Sinn der Qualitätsentwicklung im Alltag erlebbar machte. So konnte an konkreten Beispielen die Logik des Qualitätskreislaufes immer wieder erlebt werden: von der Feststellung einer Stärke oder eines Verbesserungsbereiches über die Entwicklung eines Instrumentes, seinen Einsatz, die Bewertung des Ergebnisses und die Veränderung von Vorgängen oder Dienstleistungen. Veränderungen konnten nun in ihrem Entstehungszusammenhang gesehen und auf ihren Nutzen hin überprüft werden.

„Schwierig an und für sich nicht, weil wir ja auch praktisch unsere Wünsche äußern konnten und unsere Verbesserungsvorschläge selbst mit erarbeitet haben. Positiv fand ich die Erstellung dieses Teilnehmer-Befragungsbogen, der dann in die Kurse gegeben wurde, ausgewertet wurde, es wurde uns klar gemacht, wie präsent wir hier am Platz sind. Dass wir praktisch von 8 bis 22 Uhr ansprechbar sind, unsere zentrale Lage und dann oder aus diesem EFQM ist dann die Umstrukturierung des gesamten Eingangsbereiches entstanden. Der ist kundenfreundlicher geworden, teilnehmerfreundlich. Also das sind so die gravierenden Dinge, die mir so in Erinnerung geblieben sind."

Grenzen der Prozessgestaltung: Die Einbindung von Kursleitenden

Insgesamt war es schwierig, im Bereich der Kursdurchführung in die Verbesserungsschleife zu kommen, weil die Betroffenen – die Kursleitenden – wesentlich weniger beteiligt waren, als die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen. Vor Beginn des Qualitätsentwicklungsprozesses fanden Kurshospitationen und -bewertungen nicht statt. Als einziges Indiz für Qualität wurde – aus Sicht der beteiligten Kursleiterin – die konstante oder zunehmende Teilnehmerzahl herangezogen:

„Nein. Im Prinzip wird das beurteilt durch die Anzahl der Kursteilnehmer und wie die Kurse sich belegen so ungefähr. Das ist ja eigentlich schon ein Qualitätszeichen. Ob ein Kurs stattfindet, ob die Leute sich wieder anmelden, das ist ein Qualitätszeichen. Hat man also sehr schnell raus. Also da wo sich nichts belegt, da weiß man, da stimmt irgendwas nicht."

Da sich im Verlauf des QE-Prozesses die Kursleitenden zurückgezogen hatten, weil sie nicht alle Tagungen besuchen wollten oder konnten, war der Informationsfluss und das Verständnis für den Zusammenhang der eigenen Arbeit mit der pädagogischen Qualität in der gesamten Einrichtung behindert und der Fokus der Qualitätsentwicklung richtete sich auf die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen.

„Von der Begleitung, also wir haben, ich habe also nur dieses Grundseminar, das waren glaube ich fünf Veranstaltungen, glaube ich, ich weiß es nicht mehr genau, ich habe nur daran teilgenommen, da auch nicht an jedem. Und dann nachher war die Begleitung für die pädagogischen Mitarbeiter, also im Prinzip für die Festangestellten. Und die Referenten haben sich dann eigentlich auch zurückgezogen. Wir haben uns das angehört und was wir für uns rausziehen konnten, aber ansonsten hatten wir dann da nichts mehr mit zu tun."

Die mangelnde aktive Mitwirkung und auch die Vermeidung dieser wird auch in der Aufgabenstruktur und mit den persönlichen Interessen der Kursleiterinnen begründet:

„Ich muss dazu sagen, das klingt jetzt so, als würden wir außen vor gehalten. Das stimmt nicht. Denn im Grunde genommen, möchte ein Kursleiter auch nicht damit konfrontiert werden oder belastet werden. Es ist einfach so als Kursleiter, Du möchtest Deinen Kursus gut geben, aber was drumrum ist, hat man nicht viel mit zu tun. Will man auch nicht. Deswegen werden auch Fortbildungen usw. nicht so wahnsinnig besucht. Man möchte was nebenbei verdienen, seine Sache gut machen selbstverständlich, aber mit den ganzen organisatorischen Sachen, da möchte auch ein Kursleiter nicht unbedingt mit behelligt werden."

Über eine Teilnehmerinnenbefragung wurden bestimmte Qualitätsparameter abgefragt, die dann auch in der Mitarbeiterfortbildung angesprochen werden. Die Eigeninitiative der Kursleiterinnen ist dabei zwar sehr gefragt, doch wird dies von Seiten der Kursleitenden eher heruntergespielt:

„Wir sind an dieses Thema mal rangegangen so über Teilnehmerbefragungen und da haben wir halt auch versucht, die verschiedenen Ebenen, also Verwaltung, Organisatorisches, Räume, Kursinhalte, Kursleitung abzufragen."

3.5 Veränderungen nach der Einführung des Qualitätsentwicklungsprozesses

Obzwar vom Standpunkt des externen Beobachters aus bezüglich der untersuchten Einrichtung leicht das Bild einer recht problematischen, ja in einigen Hinsichten sogar folgenlosen Einführung von Qualitätsentwicklung entsteht, sind in der Einrichtung selbst offenbar Veränderungen spürbar. So etwa gibt es bei allen Beteiligten übereinstimmende Einschätzungen, dass die breite Beteiligungsstruktur des Qualitätsmanagements dazu beigetragen hat, einen emanzipatorischen Prozess der Mitverantwortung in Gang zu setzen. Die neue Kommunikationskultur, so wird betont, führte zu mehr Selbstsicherheit und Kompetenz der Mitarbeitenden auf den verschiedenen Ebenen. Auswirkungen zeigten sich konkret in der Durchführung der Montagsbesprechungen, in der die Moderation im Wechsel von allen übernommen wird. Ebenso werden konkrete organisatorische Verbesserungen angesprochen.

Verwaltungsorganisation und Mitarbeitermotivation

Die Verwaltungsorganisation hat sich in der untersuchten Einrichtung merklich verbessert:

Neu war für die Verwaltung, dass sie nach ihrer Bewertung gefragt wurde. Sie waren es anscheinend gewöhnt, eher Anweisungen entgegen zu nehmen. Es gab

ein gewisses Bedürfnis nach Rezepten für Lösungen. Die geforderte proaktive Gestaltung scheint ein Gewinn der Qualitätsentwicklung zu sein.

„Manchmal nicht. Also manchmal habe ich gedacht, wir sind irgendwo festgefahren, irgendwo war mir das Ganze, ich kannte es ja überhaupt nicht, so locker, mal schwammig. Und dann habe ich schon gedacht, da müssen konkretere Vorschläge kommen von den beiden Herren, die uns da betreut haben, von den Beratern. Ich konnte anfangs nicht verstehen, dass wir immer selbst die Lösungen erarbeiten mussten, also das musste ich erst mal lernen, dass es auch wirklich Unsers wird. Wir mussten ja schon die Dinge selber erarbeiten und bei gewissen Dingen konnten wir dann auch selbst die Beurteilungen noch sagen. Und das fand ich dann immer so kurios."

Die Akzeptanz des Verfahrens ist in der Rückschau gelungen und wird nicht nur von der Verwaltung als Nutzen gewertet.

„Ja, heute würde ich sagen, okay, ist gut, wir standen so mit hinter den Dingen, die wir erarbeitet haben. Und im Nachhinein ist es schon okay so. Ist nur manchmal so etwas mühselig, wenn man diese Dinge so rausarbeiten muss. Aber heute würde ich sagen, ist okay so."

Auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit der Verwaltung mit den Pädagogischen wurde eine klare Strukturierung der Informationsweitergabe entwickelt.

„Ja. Also auch eine klare Strukturierung, wie die Damen zu erreichen sind, wie Nachrichten weiter gegeben werden, auf welchem Weg. Wie gesagt, die Telefonanlage ist entstanden, so dass, wenn die Pädagogischen nicht an ihrem Platz sind, dass die sich vorher bei uns abmelden. Wir wissen, wo sie sind, wann sie wieder zu erreichen sind. Es ist ein Bogen entwickelt worden, wo jede Mitarbeiterin sich montags einträgt, wann sie weiß, dass sie die Woche über nicht im Haus ist. Einen sog. Abwesenheitsbogen, wo wir denn auch sofort am Telefon drauf gucken können und sagen, die Kollegin so und so ist dann und dann wieder für Sie zu erreichen. Das finde ich schon sehr hilfreich, wenn ein Telefongespräch kommt, dass ich sofort präzise sagen kann, ab dann können Sie die Kollegin erreichen."

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen konnte durch die Klärung von Abläufen deshalb verbessert werden, weil Allein-Zuständigkeiten festgelegt wurden. Eine Person sollte für einen Teilprozess zuständig sein, sie hatte den Prozess in der Hand. Damit mussten auch die anderen Kolleginnen nicht mit-denken, sich nicht mit-zuständig fühlen. Die Verwaltungsmitarbeiterin schildert hier sehr anschaulich die Entlastung, die entsteht, wenn Zuständigkeiten geklärt und adressiert werden. Mit der Ordnung der Zuständigkeiten erzielt das Prozessmanagement eine Wirkung über den einzelnen Prozess hinaus, so insbesondere eine Entlastung von möglicher Zuständigkeit, Entlastung von unnötiger Kommunikation und Konzentration auf die eigenen Zuständigkeiten:

„In der Verwaltungsorganisation haben wir gewisse Arbeitsbereiche konkreter festgelegt. Es ist klarer entschieden worden, wer welche Zuständigkeiten hat und wo sich auch wirklich dran gehalten wird. Es ist damals auch entwickelt worden, dass eine Kollegin mit der Frau Oberländer zusammen für die Öffentlichkeitsarbeit, Presse, kontinuierlich verantwortlich ist, das läuft heute gut. Der Eltern-Kind-Bereich ist einer Kollegin zugeordnet worden. Die gesamte Raumplanung, so dass das schon seitdem alles strikte in einer Hand ist und sich nicht jeder für alles zuständig fühlen muss."

Verbesserung der Außenkommunikation

Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit wurde aufgrund der günstigen Citylage zu einem neuen Aufgabenfeld, das nachhaltig gestaltet und erfolgreich umgesetzt wird. Ebenso die Information der Teilnehmenden und Interessierten durch eine aufwändig gestaltete Info-Tafel im Eingangsbereich. Im Sinn der formulierten Erfolgsfaktoren „teilnehmerfreundlich, kundenfreundlich, familienfreundlich“ werden als wahrnehmbares Ergebnis dieser konsequenten Entwicklung die immer noch steigenden Teilnehmerzahlen gewertet.

Die öffentlichkeitswirksamste Maßnahme ist die Kooperation mit dem Citymanagement, die auf der pragmatischen Ebene zu einem Angebot der Kinderbetreuung an den Samstagen führte, um die einkaufenden Eltern zu entlasten. Auf einer tieferen Ebene ist der Aufbau dieses Kommunikationskanals mit dem „Außen“ der Organisation ein Indikator für einen Reifeprozess, der durch die QE ausgelöst und unterstützt wurde: die differenzierte Wahrnehmung der eigenen Position in der Umwelt, die die Einrichtung umgibt.

Die eigentliche Qualifizierung der Einrichtung lag in der Übernahme von Verantwortlichkeit und der ergebnisorientierten Beschäftigung mit einem Aufgabenschwerpunkt, die Kundenorientierung als zentrales Thema sichtbar werden ließen.

„Also wir haben schon Aufgabenschwerpunkte verteilt. ... so ein Ergebnis unseres Qualitätssicherungsprozesses ist, z. B. die Cafeteria unten, *dann* Kundenfreundlichkeit, Kundenorientierung war bei uns ein großes Thema. Auch noch mal so zu gucken, das Haus noch mal ein Stück zu öffnen und diese Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Dann haben wir ja auch versucht die verschiedenen Ebenen, Kursleiterbefragungen, Teilnehmerbefragungen *anzusehen*. ... Es gab Verantwortlichkeiten zum Thema Öffentlichkeitsarbeit, wo immer so zwei oder drei maximal über einen bestimmten Zeitraum auch mit einem bestimmten Thema beschäftigt waren.“

Die Veränderung der räumlichen Gestaltung, die sich auf das Klima im Haus und auf die Kommunikation nach innen und nach außen ausgewirkt hat, ist zudem ein sichtbares Zeichen für Entwicklungen, die sich auf die Mitarbeiterzufriedenheit wie auch auf die Kundenorientierung beziehen. Die öffentliche Wahrnehmung im Zentrum der Stadt und die enge Kooperation mit der Kommune haben sich besonders förderlich auf das Image und die Position der Einrichtung ausgewirkt.

Der Erfolg der Einrichtung wird mit der öffentlichen Wahrnehmung, den steigenden Teilnehmerzahlen und den praktischen Hilfen für die Menschen, die sich im Haus bewegen, verbunden. Kooperationen und Vernetzung sind für die fachliche Arbeit ein erfolgsversprechendes Stichwort.

„Ja, ich denke, das kommt natürlich immer irgendwo auf den Blickwinkel an. Ich denke, wenn man es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sieht, ist ganz klar hohe Teilnehmerzahlen und auch ein ausgeglichener Haushalt, was natürlich auch mit eingehendem

Teilnehmerbemühen zu tun hat. Aber aus meiner Sicht gibt es da auch noch viele andere Themen. So ich habe in meinem Bereich sehr viel so mit Kooperationen zu tun. Frauenaktionstage und habe im Bereich Hauswirtschaft einen berufsqualifizierenden Abschluss. Da gibt es eine Kooperation mit der Fachbereichsleitung der Volkshochschule. Es gibt bestimmte Gremien und Arbeitskreise, wo wir vertreten sind und ich denke, da ist Erfolg natürlich auch noch mal das Image eines Hauses, wie wird die Arbeit da auch anerkannt. Ich denke, das hat für mich auch was mit Erfolg zu tun. Es gibt eine Kooperation mit der Fachhochschule, mit der Verbraucherberatung, da sind wir im Moment an so einem Budgetberatungsprojekt im Rahmen von Begleitung von Familien."

Technologische Erneuerung

Darüber hinaus waren wesentliche Ergebnisse in unterschiedlicher Verantwortlichkeit entstanden, die Innovationsschübe ausgelöst haben und das Klima verbessert haben.

„Die anderen haben andere Dinge erarbeitet. Es ist damals auch daran entstanden eine neue Telefonanlage. Die Supervision ist aus diesem EFQM-Modell entstanden. Wir haben dann ein Jahr Supervision gehabt. Die Öffentlichkeitsarbeit ist geregelt worden. Dass unten im Eingangsbereich diese Wand kommt, wo ständig aktuelle Kursangebote drauf kommen. Das ist dann alles festgelegt worden und wer auch die Verantwortung dafür übernimmt."

Zudem wurde zeitgleich die EDV-Technik verbessert. Das neue Programm wurde als Erleichterung erlebt, es führte zu einer Verbesserung der Arbeit und so konnte diese „zufällige" Rahmenbedingung das Qualitätsentwicklungsgeschehen positiv beeinflussen.

„Ja. Dazu kommt noch, dass auch zu dieser Zeit gleichzeitig auf Bistumsebene ein neues Computerprogramm eigens für die Verwaltung erstellt wurde, wo wir uns denn auch einarbeiten und wo alles denn etwas systematischer und schneller mit gehen sollte, und es ist auch so. Das kam dann eben als Qualität auch dazu."

Erhöhung von Reflexionsmöglichkeiten: Pädagogische Miterbeiter/innen und Träger

Die Ebene der pädagogischen Arbeit selbst, die fachliche pädagogische Konzeption, wird inhaltlich weniger abgefragt. Traditionell aber und aufgrund der beruflichen Ausbildung und Sozialisation sind Weiterbildner gewohnt, pädagogische und konzeptionelle Fragen zu diskutieren und die Rahmenbedingungen und institutionellen Auswirkungen eher zu vernachlässigen. Diese Erkenntnis führte zum einen zu hemmenden Reflexionsschleifen zum anderen aber auch zu erleichternden neuen Maßnahmen, die sich befriedigend auf die gesamte Zusammenarbeit auswirkten.

Die Gesamtsicht und Systematik der Betrachtung der Organisation erscheint einen überzeugenden Nutzen darzustellen, der eine Neuorganisation ermöglicht, die insbesondere dem Träger Straffung und Effektivierung verspricht.

„Dann werden Dinge geordnet, die eigentlich sagen wir mal nie vorher betrachtet wurden. Man schaut sich die Struktur, die Gesamtstruktur des Bildungsträgers an und hält das schriftlich auch fest. Und das führt auch zu einer besseren Zusammenarbeit innerhalb des Bildungsträgers dann. Die einzelnen Abteilungen wissen auf einmal, Menschenskind, wir haben ja Dinge gemacht, die können wir heute viel effizienter durchführen."

Diese positive Trägersicht erscheint komplementär zu der Perspektive der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen auf den Träger: Der sogenannte Grundlagentag hatte eine motivierende Wirkung, weckte das Interesse, Verantwortlichkeiten wurden verteilt. Die Tatsache, dass sich der Träger für die internen Abläufe und Probleme interessierte, hatte eine positive emotionale Wirkung.

„Ich denke, so unser Träger ist ja letztendlich Ehrenamtler. ... wenn er so Entscheidungen trifft, das ist ja manchmal nicht so ganz konfliktfrei. Und ich denke, das hat sich natürlich auch in dem Thema irgendwo bemerkbar gemacht. Und teilweise sind einfach die Punkte, die wir besprochen haben oder diskutiert haben oder wo Entscheidungen getroffen werden müssen, die sind halt unendlich weit weg und da ist es dann auch schwierig und Punkte, die jetzt so hier in unserem Träger oder Vorstandsvorsitzenden, die mit dabei waren, näher sind, da sind die natürlich auch ganz anders involviert oder haben auch eine andere emotionale Beteiligung."

Die Bewertung von Stärken führt bei allen Beteiligten zur Wahrnehmung vieler positiver Aspekte, die in der Alltagsroutine gar nicht mehr wahrgenommen worden sind.

„Das war eine längere Phase, weil die Dinge, die relativ gut laufen, für mich persönlich, wie ich eben schon sagte, schon fast allzu selbstverständlich sind. Dass ich persönlich die gar nicht mehr als gut empfinde, also es war einfach klar, dass wir 12 Stunden telefonisch zu erreichen sind, hier sind, die Lage hier okay, die ist nun mal so, dass wir an und für sich ein kundenfreundliches oder ein teilnehmerfreundliches Haus haben, schönes Haus, angenehme Kursräume, gut ausgestattet sind. Das war für uns selbstverständlich. Und das waren eben auch unsere Pluspunkte, die wir dann erarbeitet haben."

Zeitdruck und Konzentration

Der konzentrierte Zeitaufwand wurde als angemessene Leistung für ein neues gemeinsames Projekt erlebt und als selbstverständlich eingeschätzt. Die komprimierte zeitliche Struktur brachte auch den „heilsamen" Zwang zur kontinuierlichen Bearbeitung mit sich und stellte damit alle Beteiligten gleich. Sie löste eine Form von intrinsischer Leistungsmotivation bzw. Leistungswettbewerb aus.

Die Kursleitenden hatten sich von Zeit zu Zeit aus dem Geschehen ausklinken können, was für die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen nicht möglich war und gelegentlich zu Motivationsverlusten führte. Der zeitliche Rahmen von ca. zwei Jahren wurde als grenzwertig akzeptabel erfahren. Die zeitliche Begrenzung scheint auch erforderlich zu sein, um Ergebnisse wahrnehmen und dem Aufwand auch zuordnen zu können.

„Zu schnell auf keinen Fall. Denn wenn ich mich richtig erinnere, war es doch eine Sache, die sich über ich meine 1 1/2 Jahre hingezogen hat, wenn nicht fast 2 Jahre. Es war eine lange Sache. Mitunter war es mir dann während des Arbeitens oder während unserer

Workshops gar nicht mehr so klar, dass wir schon so lange zu Gange sind. Aber ich denke mal, so zwei Jahre ist auch wirklich äußerste Grenze, sonst weiß man überhaupt nachher nicht mehr, womit haben wir angefangen."

Der Wunsch nach Ergebnissen prägte insgesamt die Leistungsbereitschaft und das zeitliche Engagement, das auch teilweise freiwillig erbracht wurde. Qualitätsentwicklung wird auch mit zeitlicher Reife in Verbindung gebracht, die als Ressource einzuplanen ist.

„Also ich denke, gerade ein Qualitätssicherungsprozess, den kann ich jetzt nicht einfach so durchstampfen. ... gerade Qualität hat auch was mit Zeit zu tun. ... also von daher war der Zeitraum schon relativ gut gewählt."

Verbesserung der Kommunikationskultur

Die Einführung von Qualitätsentwicklung und insbesondere die damit notwendig gewordenen Verständigungsprozesse über die eigene Arbeit im Kontext der Gesamtorganisation hat zur Entwicklung einer neuen Gesprächskultur beigetragen, die von den Beteiligten als offen und konstruktiv erlebt wird:

„Also betriebsintern für die Mitarbeiter würde ich sagen, es ist ein besseres Miteinander geschaffen worden auch auf der Ebene pädagogische Mitarbeiter, Verwaltungsmitarbeiter. Es ist ein anderer Umgangston entstanden, und was ich persönlich gut fand, dass daraus auch die Supervisionsgruppe entstanden ist und dadurch ist ins ganze Kollegium etwas mehr Offenheit reingekommen. Also es kann über Dinge gesprochen werden, die dann offen gemacht werden, die dann aber auch wieder erledigt sind und wo ich das Gefühl habe, die bleiben auch hier in diesem Haus. Und das ist mitunter sehr wichtig, wenn man das Gefühl hat, um arbeiten zu können."

Zugleich werden damit vormalige Ängste und Befürchtungen zugunsten einer konstruktiven Zusammenarbeit überwunden:

„Also dass ich einfach ein Stück freier geworden bin und mir mehr zutraue. Auch als die Leiterin jetzt ankündigte, dass Ihre Befragung irgendwann kommen wird, ja okay, dann ist das nicht mehr das große Zurückhalten oder so, ja okay, dann ist mehr Bereitschaft auf Anhieb da oder seitdem ist die Bereitschaft mehr da."

Dabei hat sich vor allem auch die Kommunikation von persönlicher Anerkennung stark verbessert:

„Also ich denke, das ist schon in diesem Thema Kommunikation drin und hatte mit Sicherheit auch schon mal seinen Raum. Also dieses, wie gehen wir miteinander um. Rückmeldungen geben. Also ich denke, von den Strukturen her ist es mit Sicherheit in einer Frauenorganisation noch mal anders. Gut, wir haben ja auch regelmäßig so unsere Besprechungsrunden, wo es um Austausch geht. Also ich denke, wenn Anerkennung von meiner Leitung, dann würde ich sagen, so eher auf der Ebene Interesse zeigen an Themen, an Projekten und dafür auch Raum und Zeit geben und nachfragen. So auch mal zu sagen, Mensch Klasse, hast du toll gemacht, finde ich richtig gut oder so, also das ist eher zurückhaltend."

Erkennen von Beratungsbedarf

Ein Ergebnis des Prozesses war, dass Pädagogische und Verwaltung eine gemeinsame Supervision in Anspruch nahmen, um Fragen der Kommunikation zu verbessern. Insgesamt hat sich mehr Offenheit im Umgang miteinander entwickelt.

„Wir haben uns dann eben auch für Supervision *entschieden ...* Gemeinsam, Pädagogen und Verwaltung, haben wir uns jemanden von außen geholt, wobei es mit Sicherheit noch mal darum ging, auch an diesem Thema Kommunikation zu arbeiten. Aber ich denke, wir haben mit dieser Beratung, die wir von außen hatten, also schon auch noch sukzessive an Punkten weiter gearbeitet, die noch aus diesem Qualitätssicherungsprozess waren."

Die Einschätzung der Supervision erfolgt von einem selbstbewussten Standpunkt aus:

„Also einige Sachen haben wir direkt umsetzen können, aber da waren auch viele Sachen dabei, die langfristig angelegt waren. *Die Supervision wirkte im Nachhinein*. Wir haben mit einer externen Beratung also nach und nach eben noch Punkte abgearbeitet und da auch immer noch mal hingeguckt. Also auch da wieder Verantwortlichkeiten verteilt, und auch teilweise eben an solchen Tagen noch mal Zwischenbilanz gezogen, wie geht es jetzt mit dem einen oder anderen Thema weiter auch. Also so ein Thema war auch, wo gibt es vielleicht auch noch mal neue Aufgabenbereiche für uns. Nach außen hin. So Stichworte berufliche Bildung. Ich denke auch dieser ganze Bereich EDV und so, das passt in dieses Thema rein, auch noch mal den Blick in Richtung berufsqualifizierende Angebote."

Geschaffen wurde eine Kommunikationskultur, die sich nicht von einer externen Beratung abhängig macht, sondern die ihren Beratungsbedarf selbst bestimmt und punktuell immer wieder in Anspruch nehmen kann.

„Im Moment haben wir keine *externe Beratung*. Wir haben diesen Prozess irgendwie Ende des Jahres abgeschlossen. Was wir wohl auch immer oder seit EFQM beibehalten haben, dass wir einmal im Jahr einen Klausurtag machen, wo es eben eine externe Begleitung gibt, wo wir wirklich auch mal für zwei Tage raus aus der Einrichtung und dann noch mal an den Themen, die anstehen, weiterarbeiten."

Das Sichtbarwerden von Nicht-Veränderung und Gegensteuerung

Sehr deutlich wird vor dem Hintergrund der beobachtbaren Veränderungen in der untersuchten Einrichtung, dass sich für die Kursleiterinnen – sicher auch wegen ihrer geringeren Beteiligung während des Einführungsprozesses – wenig verändert hat. Sie haben nach wie vor keine Prozessverantwortung für die Durchführung im Kontext des Gesamtplanungsprozesses angenommen und auch nicht übertragen bekommen.

Der Qualitätsentwicklungsprozess wird von den Kursleitenden denn auch nicht als Chance zur eigenen Profilierung wahrgenommen, sondern als Gelegenheit für die Leitung, den beratenden Zugriff auf die Kursleitung zu erhöhen. Die Persönlichkeit der Leitung wird dabei als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Einrichtung angesehen. Die Reichweite von Qualitätsentwicklung wird somit wesentlich durch das Maß der Beteiligung der Kursleitenden bestimmt.

Hier wurde ein Weg gefunden, um die Kursleiterinnen in den Reifeprozess der Organisation einzubeziehen. Es gibt vielfältige Fortbildungsangebote, so dass die Qualifizierung und Einbindung der Kursleiterinnen gewährleistet wird. Eingeräumt wird jedoch ein gewisser Veränderungsbedarf im Hinblick auf Anspruch und Konzept der Einrichtung und auch die Diskussion mit den langjährigen Kursleiterinnen, die Qualität und Akzeptanz vorrangig aus ihren Teilnehmerzahlen ableiten.

„Ich denke, wir haben in dem Bereich vorher schon sehr viel gemacht oder machen auch. Und von daher war das jetzt nicht so schwerpunktmäßig ein großes Thema. Hier hat es einfach auch Veränderungsprozesse gegeben oder teilweise auch neue Arbeitsstrukturen und wenn da neue Kursleitungen reinkommen ist es natürlich einfacher, die direkt einzubinden und auch entsprechende Arbeitsweisen und Vorgehensweisen zu vereinbaren nach bestimmten Qualitätsstandards ... Schwerer ist das natürlich, wenn es Kursleitungen gibt, die schon länger dabei sind als man selber im Haus tätig ist. Das ist hier in manchen Bereichen sehr stark. Das ist ein ganz schwieriges Thema, an die Leute ranzukommen. Bis hin wo die eben einfach ihre vollen Kurse haben und überhaupt nicht empfänglich dafür sind oder auch nicht die Notwendigkeit sehen, Dinge zu verändern. So auch die Frage, welche Kurse passen überhaupt so zu unserem Weiterbildungsanspruch. Also das ist schon diskutiert worden in dem ganzen Prozess."

Im Detail wurde eine Vielzahl von Abläufen geregelt, die den Teilnehmerinnen, aber auch den Kursleiterinnen klarer machten, welche Relevanz in diesen steckte. Damit wurden Schnittstellenprobleme gelöst und weitere Reibungsverluste vermindert.

Einzelgespräche, kollegiale Beratung und Feierkultur gehören zum Repertoire der Kursleiterinnenpflege und -begleitung, die in das Qualitätsmanagement auf der Seite der Stärken verbucht werden konnten.

„Ja, ich denke, das läuft teilweise sehr stark in Einzelgesprächen. Dann gibt es ja hier eben auch Fachkonferenzen für Kursleiterinnen. Wir haben also so im Rahmen von kollegialer Beratung Angebote gemacht. Es gibt also auch eine Kollegin, die macht regelmäßig ein Reflektionsangebot für Kursleitung. Also ich denke, dass die da schon einiges an Unterstützung bekommen. Es gibt hier im Haus auch mit Kursleitungen eine bestimmte Fest- und Feierkultur. Also ich denke, da wird ja auch schon so was transportiert."

3.6 Einschätzungen von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten

Die Einschätzungen des Qualitätsentwicklungsprozesses durch die Beteiligten zeigen deutlich eine Entwicklung in der Haltung zur Qualitätsentwicklung als organisationsbezogenem Veränderungsprozess.

Qualitätsentwicklung versus Rationalisierung

Ein zu Anfang bedeutsamer Entscheidungsfaktor ist die Hoffnung, durch Qualitätsentwicklung Personalkosten zu sparen. Sie zerschlägt sich im Lauf des

Prozesses und stattdessen wächst die Einsicht, dass das Profil einer Familienbildungsstätte in der aktuellen Situation eine von Subventionen unabhängige Existenz nicht zulässt. Die Abhängigkeit von öffentlichen und kirchlichen Haushalten wird als ein auch zukünftig bedeutsamer Entscheidungsfaktor erkannt.

Der Qualitätsentwicklungsprozess bot besonders der Vertreterin des Trägers zusätzlich Einblicke in die gesellschaftliche Bedeutung und Anerkennung der pädagogischen Arbeit der Einrichtung und brachte ihr Erkenntnisse über die Bedingungen der Bildungsarbeit und das Profil einer Einrichtung, die sich an den Menschen in der Region und ihren verschiedenen Lebenslagen orientiert. Welche Bedeutung Familienbildung für die Gemeindearbeit und damit für den Träger hat, konnte überprüft werden. Die Einbindung des Trägers in die Entscheidung führt zu einer Überprüfung von dessen eigener Organisationsstrategie und bestätigt sie.

„Man hat ja erst mal so den Eindruck, es läuft ganz gut, nicht, wenn die Kurse gut besucht sind, wenn das Programm interessant ist und man merkt, es wird auch angenommen, und wenn es sich auch finanziell immer wieder trägt, dann hat man erst mal das Gefühl, dass es so gut ist. Aber ich habe mich im Laufe des Prozesses davon überzeugen können, dass es eine wertvolle Sache ist. Aber im voraus habe ich das wohl nicht so gewusst. Ich war wohl neugierig, was es uns denn bringen würde."

Die Mitarbeiterinnen kennen die strukturellen Rahmenbedingungen ihres Trägers, insbesondere die Diskussion um Fragen der Strukturveränderungen in der kirchlichen Bildungslandschaft des Verbandes. Bekannte Vorurteile wurden somit auch genährt:

„Ich wusste mit EFQM auch damals nicht allzu viel anzufangen und stand der ganzen Sache auch sehr skeptisch gegenüber. Skeptisch heißt, also ich kannte es aus der freien Wirtschaft diese Qualitätssicherung und hatte da im Hintergrund so diesen negativen Beigeschmack auf Neuorientierung, Umstrukturierung, Personaleinsparungen. Diese Dinge schwirrten da in meinen Kopf mit rum. Und darum ging es bei unserer Qualitätssicherung letztendlich ja gar nicht."

Dass die Befürchtung, Qualitätsentwicklung könne mit dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes einhergehen, von einer Verwaltungsmitarbeiterin geäußert wird, ist sicherlich Ausdruck ihrer realistischen Einschätzung der Lage. Erst im Verlauf des Prozesses kann sie feststellen, dass die ursprünglichen Befürchtungen nicht eingetroffen sind und Qualitätsentwicklung – auch wenn sie durch ökonomische Faktoren gefördert wird – positive Entwicklungen gerade auch für die Verwaltung fördern kann. Ähnlich äußert sich auch eine hauptberufliche pädagogische Mitarbeiterin:

„Also ich denke, das war anfangs schon so diese Angst, die auch da war, so von wegen eigentlich auch schon nicht unbedingt die Motivation und Bereitschaft teilweise sich darauf einzulassen, also gut, wenn wir überleben wollen und unsere Arbeitsplätze erhalten wollen, dann müssen wir uns wohl schon so ein Stück weit auf diesen Prozess irgendwo einlassen."

Spürbar ist allerdings schon in der Entscheidungssituation, dass neben Sorgen immer auch Hoffnungen mit dem Qualitätsentwicklungsprozess verbunden werden.

So wird die Hoffnung geäußert, dass sich in der Einrichtung das als „festgefahren Erlebtes“ auf diese Weise leichter verändern lässt, dass Routinen aufgebrochen werden, dass die Einrichtung sich bewegt.

„Also ich denke mir, ich kann vielleicht was zu meiner Sichtweise sagen, weil ich denke, ich bin eigentlich ein Mensch, der gerne immer mal wieder Veränderungen hat, ... dass auch was in Bewegung gerät und schon die Hoffnung bei vielen Dingen hier in der Einrichtung, die einfach so eine gewisse Routine haben ... oder das war ja schon immer so, ... dass sich vielleicht auch an den Dingen, wo ich eine Veränderung wünsche, vielleicht auch mal eine Veränderung passieren kann.“

Es wird zudem betont, dass die Lernbereitschaft aller Beteiligten geweckt wurde. Neue Dinge wurden angepackt und der Mut, sich auch Herausforderungen zu stellen, wird insgesamt als persönlicher Gewinn und als innovativer Schub in der Mitarbeiterschaft gewertet.

„Ja. Also so skeptisch wie ich damals der Sache gegenüber stand, aber daraus haben glaube ich einige Kollegen, ich zähle mich da auch zu, einfach gelernt, okay ich muss auch mal bereit sein, neue Dinge in Angriff zu nehmen, neue Dinge anzupacken, auch wenn ich hinterher sage, war es eben nicht, aber einfach diese Bereitschaft für neue Dinge, halte ich jederzeit für sehr wichtig.“

Erfolgsfaktor: Positive Selbst- und Fremdwahrnehmung

Förderlich für das Einlassen auf den Prozess der Qualitätsentwicklung war, dass die Selbstwahrnehmung der Mitarbeiterinnen prinzipiell positiv war und sie ihre eigene Arbeit qualitativ angemessen einschätzten.

„Die Anlässe kamen von außen, die kamen über, soweit ich das richtig noch im Hinterkopf habe, über dieses Landesinstitut, dann über das Bistum und dann war die entscheidende Frage, kann unser Haus sich das finanziell erlauben, ist es drin und dann kam das okay seitens des Vorstandes und dann haben wir es auch gemacht. Ich denke, wir hatten damals nicht den Eindruck, wir machen schlechte Arbeit oder wir brauchen unbedingt eine Qualitätssicherung oder das meine ich nicht. Obwohl im Nachhinein denke ich, war es gut und wir haben es auch alle ganz gerne gemacht und denken auch recht positiv darüber.“

„Ja, wir hatten schon die Ansprüche recht breit gefächert zu sein, teilnehmerfreundlich zu sein, ein größeres Angebot zu machen, familienfreundlich und auch so, dass wir alle Personenschichten schon irgendwie abdecken können und wo wir für alle etwas anbieten können.“

Diese positive Einschätzung trug deutlich dazu bei, dass Qualitätsentwicklung zum Anlass genommen werden konnte, die Qualitäten der eigenen Arbeit darzustellen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist zudem die gute öffentliche Wahrnehmung der Einrichtung und die Kommunikation im Hinblick auf Verbesserungswünsche mit den Besuchern.

„Erfolg unserer Einrichtung? Dass ich gute Resonanz höre in der Stadt, im Umkreis, wenn ich das Wort Familienbildungsstätte erwähne, dass die Leute zufrieden sind, die Teilnehmer zufrieden oder weniger zufrieden aus dem Haus gehen. Wenn sie nicht zufrieden sind, dass auf jeden Fall versucht wird die Dinge abzuklären von uns aus, was wir tun können, aber auch von den Teilnehmern, dass man drüber spricht. Dann kriegen die Dinge oft ein ganz anderes Bild, wenn man über Unzufriedenheit spricht. Und das ist mir schon ein großes

Anliegen, dass die Leute gerne zu uns ins Haus kommen und dass hier eine positive gute Arbeit geleistet wird."

„Einen großen Effekt wird auch haben oder hat auch, dass wir mehr Öffentlichkeitsarbeit betrieben haben und uns auch mit dem City-Management hier in Kooperation gegangen sind. Daraus ist diese Kinderbetreuung auch entstanden, die sehr, sehr positiv angenommen wird. Und das ist auch ein Thema, über die Kinderbetreuung, dass unser Name nach außen getragen wird. Gar nicht von Teilnehmern, die praktisch unsere Kursarbeit in Anspruch nehmen, sondern die nur diese Kinderbetreuung in Anspruch nehmen. Und ist für viele Frauen auch sehr wichtig, dass es so was gibt."

Qualitätsentwicklung als Anstoß zur Emanzipation

Die genannten Aspekte zeigen zusammengenommen, dass der Einführungsprozess von Qualitätsentwicklung in einer Organisation exemplarische Wirkung haben kann, weil er als Modell für das Einführen von Veränderung und mithin als Anstoß für die Artikulation einer emanzipatorischen Haltung überhaupt erlebt wird. Eine EFQM-basierte Einführung, wie sie in der untersuchten Einrichtung erfolgte, erscheint in diesem Zusammenhang als besonders förderlich, weil sie die Beteiligten von Anfang an dazu auffordert, sich einen Überblick über die Arbeit in der gesamten Einrichtung zu verschaffen und die eigene Arbeit im Kontext des Gesamten zu reflektieren.

In der untersuchten Einrichtung wird die Qualitätsentwicklung nicht nur als Verbesserung erlebt, sondern als Beginn einer kontinuierlich voranzutreibenden Organisationsentwicklung:

„Und ich denke mal, irgendwo steckt sie da noch mehr drin und ist auch immer noch am Ball, dass es so bleibt und dass wir uns weiter entwickeln. Da legt sie schon sehr großen Wert drauf."

Ungewisse Zukunft als Hemmschuh der weiteren Entwicklung

Die Qualitätsentwicklung wurde abgeschlossen, wirkt in verschiedenen Elementen noch nach, setzt aber durch Verbesserungsprojekte keine weiteren Akzente mehr. Man blickt gespannt auf die übergreifenden Prozesse und fürchtet die avisierte Fusion mit anderen Bildungseinrichtungen. Diese Situation hemmt die Fortsetzung der QE und spornt auch kaum Kräfte an, im Fusionsgeschehen eine tragende Rolle übernehmen zu wollen.

Daher nimmt man nunmehr eine abwartende Haltung ein, bevor man auf eigene Initiative den Prozess fortsetzt, weil tiefgreifende Strukturveränderungen erwartet werden.

„Ich würde gerne noch mal an bestimmte Themen rangehen, wo ich denke, da gibt es noch Verbesserungspotentiale. Aber es ist einfach im Moment, die Situation ist einfach so, wenn wir völlig neue Strukturen bekommen, dann macht es wenig Sinn, jetzt noch so in einen total aufwändigen Prozess einzusteigen."

Die mangelnde Entscheidungsbereitschaft der Verbandsebene und die Frage welche zukünftige Organisationsform in der Bildungsarbeit relevant werden und ob es zu Zusammenschlüssen kommen wird, wirkt sich nach Einschätzung der pädagogischen Mitarbeiter/innen auf die weitere Qualitätsentwicklung eher kontraproduktiv aus.

4. „Weg vom Chaos zur Struktur“ – Organisationsentwicklung als Sicherung organisatorischer Innovationsfähigkeit

4.1 Die Einrichtung: Eine Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung

Eine große evangelische Landeskirche richtete als Träger 1985 drei städtische Arbeitsstellen für Erwachsenenbildung ein, die im wesentlichen aus kirchlichen Mitteln finanziert werden. Eine dieser Arbeitsstellen wurde untersucht.

Nach den Anerkennungsvoraussetzungen des Weiterbildungsgesetzes des betreffenden Bundeslandes wurde in den 1970er Jahren die Evangelische Landesarbeitsarbeitsgemeinschaft gebildet, die heute als Landesorganisation nach dem Weiterbildungsgesetz des Landes staatlich anerkannt wird. Im Rahmen dieser Landesarbeitsgemeinschaft werden die Unterrichtsstunden, die in der Arbeitsstelle über das Weiterbildungsgesetz erbracht werden, bezuschusst. In der konkreten Bildungsarbeit heißt dies, dass die kirchlichen Veranstaltungen von den öffentlichen Weiterbildungsangeboten klar abgegrenzt werden müssen, damit eine entsprechende Bezuschussung nach dem Weiterbildungsgesetz möglich sein kann. Das Dekanat, eine verschiedene Regionen umfassende Organisationseinheit der örtlichen Kirchengemeinden hat ein Büro für diese Arbeitsstelle in einem Gemeindehaus eingerichtet. Diese hat ihren Sitz in einer Großstadt, die eher katholisch geprägt ist.

Zentrales Organ ist die Regionale Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung, die sich aus Delegierten der Gemeinden, der Werke und Verbände, einem Delegierten des Dekanatssynodalvorstandes (oberstes Versammlungsgremium aller Kirchengemeinden in dieser Stadt) zusammensetzt. Sie entsendet eine Vertretung in den Stadtbeirat für Weiterbildung, in dem Vertreter der anerkannten Landesorganisationen für Erwachsenbildung, z. B. Arbeit und Leben, Volkshochschule usw. Mitglied sind.

Eine Diplompädagogin ist Leiterin und führt die Geschäfte seit 1985. Außerdem ist die Einrichtung für sechs Stunden mit einem Büromitarbeiter und einer Honorarkraft für die Abrechnungen der Veranstaltungen besetzt. Der Vorsitzende des obersten Kirchengremiums der Stadt ist der Dienstvorgesetzte.

Die Aufgaben der Arbeitsstelle werden folgendermaßen beschrieben:

- Entwicklung eines eigenen Programmangebotes in der Stadt als Ergänzung zu den Bildungsveranstaltungen der Kirchengemeinden, der professionellen sozialen Beratungsstellen, Einrichtungen und Verbände,
- Veröffentlichung des zweimal jährlich erscheinenden Veranstaltungsprogramms,
- Beratung und Begleitung von Mitarbeiter/innen in den Kirchengemeinden,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Außenvertretung der Arbeitsstelle und des angeschlossenen Bildungswerkes,
- Führung der Geschäfte des Bildungswerkes.

Die Angebote bewegen sich in verschiedenen Themenbereichen:

- Glaube, Kirche, Theologie
- Politik und gesellschaftliche Verantwortung
- Gesundheit und Familie
- Lebensfragen
- Umweltschutz und Umweltproblematik.

Die Auswahl der Kursthemen orientiert sich an verschiedenen Aspekten, z. B. an der Aktualität des Themas und an den Interessen der Zielgruppen. Die Veranstaltungen finden in Form von Vorträgen, Arbeitskreisen, Filmen und Theaterveranstaltungen statt.

Die untersuchte regionale Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung sieht sich in einer vermittelnden Position. Sie bemüht sich um eine langfristige Sicherheit der Zuschüsse für die Kirchengemeinden ebenso wie für die Durchführung einer bestimmten Qualität und Quantität von Erwachsenenbildungsveranstaltungen im Rahmen der Landesorganisation. Außerdem sorgt sie für die Veröffentlichung vieler Veranstaltungen der Kirchengemeinden im halbjährlichen Programmheft, denn ein großer Teil der Veranstaltungen der Erwachsenenbildung werden von Mitarbeitern der Kirchengemeinden, Werke und Verbände erbracht. Erwachsenenbildung ist dort ein kleiner Teilbereich in einem breiten Arbeitsfeld eines Pfarrers. Die Form der Veröffentlichung ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit und dient der Anerkennung nach dem Weiterbildungsgesetz, aber auch der Information über die Gemeindegrenzen hinaus. Die Kirchengemeinden werden nach dem Selbstverständnis der Evangelischen Erwachsenenbildung in diesen Fragen beraten und begleitet.

Im Rahmen der Aufgabe der bildungspolitischen Vertretung der Kirchengemeinden auf Stadt-, Kirchen- und Landesebene hat die Leiterin der Einrichtung eine Fortbildung zur Qualitätsentwicklerin wahrgenommen. Die Landesarbeitsgemeinschaft und die übergeordnete landeskirchliche Arbeitstelle erwarteten zwei Dinge:

- Schaffung eines Bewusstsein für die Notwendigkeit von Qualitätsentwicklung und
- Implementation von Instrumentarien der Qualitätssicherung in der Region.

Es kristallisierte sich heraus, dass eine wesentliche Aufgabe sein würde, für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Kirchengemeinden, Werken und Verbänden in der Region und der Arbeitsstelle zu sorgen.

Seit März 2000 gibt es in diesem regionalen Kirchenverbund neben der Evangelischen Erwachsenenbildung auch die Evangelische Familienbildung. Es handelt sich um ein Projekt, das auf Initiative der Leiterin der Evangelischen Erwachsenenbildung aus der Zusammenarbeit von ihrer Organisation und drei Kirchengemeinden entstanden ist. Hier werden Angebote für Frauen und Männer, Eltern, Kinder und Jugendliche entwickelt, die in familiären bzw. familienähnlichen Zusammenhängen leben. Die Schwerpunkte der Familienbildung sind Erziehungsfragen, Freizeit und Begegnung, Lebenshilfe und Beratung, Kreativität und Gesundheit.

Seit Jahren werden relativ konstant insgesamt etwa 450 Veranstaltungen und Maßnahmen von 178 neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterenden für 8.000 Teilnehmende durchgeführt. Dieser Veranstaltungsumfang wird jetzt um die Angebote der Familienbildung ergänzt und über das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie mitfinanziert. Die Familienbildung führte zu einer personellen Erweiterung und zur Erschließung einer weiteren Finanzierungsquelle für die Einrichtung und stellt damit einen Schritt in der Organisationsentwicklung dieser Einrichtung dar, der in einem zeitlichen Kontext mit dem Einstieg in die Qualitätsentwicklung steht.

Die Erwachsenenbildung beruft sich auf das biblische Selbstverständnis des Menschen als freiem, verantwortlichen und gottesebenbildlichen Teil der Schöpfung. Die Grundwerte des menschlichen Zusammenlebens im Dekalog und der Bergpredigt haben sich aus der Geschichte des wandernden Gottesvolkes der hebräischen Bibel als einer Erfahrungs- und Lerngeschichte im Umgang mit dem Nächsten, der Nachbarschaft und Umwelt herausgebildet, die in einer modernen Gesellschaft orientierend und fragend ins Spiel gebracht wird.

In diesem Sinn trägt sie bei zur

- Begegnung mit anderen Menschen,
- gemeinsamen Verarbeitung menschlicher Erfahrungen sowie
- zum öffentlichen Gespräch über aktuelle Gegenwartsfragen.

Die Evangelische Erwachsenenbildung will den Menschen helfen, sich im eigenen und gesellschaftlichen Leben zu orientieren und die Bereitschaft zur Veränderung zu erhalten.

4.2 Entscheidungsfindungsprozess für Qualitätsentwicklung

Zum Zeitpunkt der Untersuchung war die Einrichtung kontinuierlich in projektförmig organisierte Qualitätsentwicklungsprozesse involviert und hat diese auch mitgesteuert. Das erste Projekt war eine wissenschaftlich geleitete Bestandsaufnahme der eingesetzten Instrumente im Bereich zweier Landesorganisationen, eine davon war die Evangelische Landesarbeitsgemeinschaft. Darauf folgte die Mitarbeit in einem Zusammenschluss mehrerer Landesarbeitsgemeinschaften, die eine Machbarkeitsstudie erarbeiteten, um die Umsetzungsmöglichkeiten von Maßnahmen der Qualitätsentwicklung in sehr kleinen und dezentral organisierten Bildungseinrichtungen zu prüfen. Daneben engagiert sich die Leiterin noch in kleineren Projekten, die Impulse zur genderorientierten Weiterentwicklung der Qualität in der Bildung setzen.

Hier in dieser kleinen, von einer Person getragenen Arbeitsstelle geht es darum, dass realistische Vorgehensweisen für Qualitätsentwicklung und funktionierende Verfahren entwickelt werden. Es sind wenig personelle Ressourcen vorhanden. Die Untersuchung der Universität, die die Qualitätsinstrumente entwickelt hatte, hat deutlich gemacht, dass in der Organisationsqualität der deutlichste Verbesserungsbereich dieser kleinen Einrichtung zu finden sei, während die pädagogische Qualität der Angebote sich auf einem guten Niveau befindet.

Die Größe einer Einrichtung scheint für die Frage der Qualitätsentwicklung von besonderer Relevanz zu werden. An eine kleine Einrichtung werden dieselben Anforderungen von Seiten des Ministeriums, der Teilnehmenden und der Trägerinstitution Kirche gestellt. Ausgangspunkt für eine Qualitätsdebatte ist auch hier zuerst die existentiell werdende Kostensituation, aus der Anforderungen an die Steigerung der Effizienz und Organisation der Arbeit resultieren. Die Leiterin der Einrichtung entwickelte angesichts dieser Situation die Strategie, ihre Energie in Kooperationsprojekte mit anderen Organisationen zu stecken, um selbst wiederum von den Ressourcen der Kooperationspartner zu profitieren.

Auswertungen und Planungen der Programme wurden nicht sehr systematisch betrieben. Als sehr kleine Organisation ist natürlich der persönliche Bezug zu den Teilnehmenden sehr eng. Das Wissen über ihre Bedürfnisse entsteht in der persönlichen Kommunikation mit den Teilnehmenden selbst, den Kursleitenden etc. Als Problem wird die mangelnde Transparenz der kirchlichen Strukturen erkannt, die den Zugang von Teilnehmenden aus kirchenferneren Bereichen erschwert.

Die Entscheidung für eine aktive Qualitätsentwicklung wird trotz Ressourcenknappheit nicht in Frage gestellt. Es besteht eine klare Selbstverpflichtung zur Qualität in der Evangelischen Erwachsenenbildung, die in ausgeprägter Diskussionskultur entwickelt worden ist und einen Anspruch begründet. Leiterin und Träger akzeptieren, dass sie Verantwortung für die Entwicklung der Verfahren übernehmen müssen, um für diese kleine Einrichtung mit ihrem doppelten Bezugssystem Kirche und Land die geeigneten Handlungsstrategien zu finden.

Der Träger interessiert sich, beeinflusst die Entwicklung aber wenig. Die Kostendiskussion stellt dabei auch hier immer die größte Entscheidungshürde dar.

Ziel ist es, die Arbeitsgemeinschaft für ein Qualitätsentwicklungsprojekt zu gewinnen und die dafür nötigen finanziellen Ressourcen, den Austausch und die externe Begleitung zu sichern. Man hat erkannt, dass an dieser Entwicklung kein Weg vorbei geht, wenn man im Wettbewerb der Anbieter mithalten möchte:

„Entwicklungen müssen mitgestaltet werden, sonst steht man plötzlich am Bahnhof und der Zug ist weg. Da gibt es keine Alternative, da gibt es keine Wahl."

Die Entscheidung für Qualitätsentwicklung musste in dieser Einrichtung auf beiden Ebenen der doppelten Struktur in intensivem Diskurs getroffen werden. Nicht das „Ob", sondern das „Wie" musste hierbei ausgehandelt werden. Die Entscheidung wurde mit der Handlungsstrategie verknüpft, ein eng mit den anderen Landesorganisationen verknüpftes Vorgehen zu wählen und Anregungen aus den Qualitätsprozessen aller beteiligten Partner für die eigene Einrichtung zu nutzen.

Perspektivenwechsel: Von persönlicher Genialität zu organisatorischer Innovation

Träger wie auch leitende Mitarbeiterin sehen in der komplexen organisatorischen Verknüpfung, die für institutionsfremde aber auch für Mitglieder der Organisation Kirche eher undurchschaubar sind, eine besondere Herausforderung für die Existenz derartiger kleiner Einrichtungsmodelle und damit auch für Qualitätsprozesse im Kontext mit der Gesamtorganisation. Großes persönliches Engagement führt zu erstaunlich qualifizierten Projekten, die in der Öffentlichkeit gute Beachtung finden.

Geniale Einzelaktivitäten prägen das Bild dieser Organisationseinheit, mit denen sie sich die Existenzberechtigung immer wieder sichert.

Die Qualitätsdebatte wird in einer kirchlich geprägten Organisation und in diesem gesamten Kontext theoretisch und unter Werteaspekten geführt. Diese inhaltliche Auseinandersetzung ist wesentlicher Teil in einem Prozess, um diese Fragen für eine ethisch motivierte Institution zu durchdringen, und sich einem Geschehen auszusetzen, dass inhaltliche wie auch organisatorische Transparenz erwartet.

Der ethisch begründete Auftrag muss durch eine Unternehmensstruktur widergespiegelt werden, die bewusst basisorientiert, d. h. gemeindeorientiert definiert ist. Hier verortet sich die untersuchte Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung, deren Aufgabe es ist, diesen Kernbereich Gemeinde in der Bildungsarbeit zu unterstützen. Das sich entwickelnde Bewusstsein für Qualitätsentwicklung in diesem Kernsegment und die Aktivitäten in der Erwachsenenbildung, qualitätsbezogene Veränderungsprozesse einzuleiten, korrespondieren damit eng.

4.3 Kernaufgabe Kommunikation

Die untersuchte Einrichtung ist in ein komplexes Organisationssystem eingebunden, das einerseits auf einen dichten Diskurs angewiesen ist, andererseits fällt es den verschiedenen Verantwortungsbereichen oft schwer, miteinander zu kommunizieren. Nach innen wird der Mangel an strukturierter und ergebnisorientierter Kommunikationsstruktur benannt. Auch die Kommunikation mit den Teilnehmenden ist anspruchsvoller geworden, da es im Einzugsbereich der Arbeitsstelle eine breite Auswahl von Angeboten gibt, die persönliche Zeit immer begrenzter wird und die Teilnehmerbindung gerade in Städten eher zurückgeht. Die Einrichtungsleitung besitzt kein Weisungsrecht gegenüber den Gemeinden, was die Planung und Durchführung von Angeboten angeht, sondern muss auch hier im kontinuierlichen Gespräch zu einer Planung kommen. Auf diese Art und Weise wurde der Bereich der Familienbildung ins Leben gerufen und muss auch so weiter abgesichert werden.

Suche nach Kommunikationspartnern

Die Leiterin der Arbeitsstelle erkannte ihren eigenen Kommunikationsbedarf in der Frühphase der Qualitätsentwicklung in ihrer Landesorganisation. Wesentlich war ihr, eine Kommunikationsstruktur nach außen aufzubauen, die es ihr ermöglichen sollte, Wissen und Erfahrung von anderen Erwachsenenbildner/innen „nach innen“ zu

holen. Aus dieser Hoffnung auf kollegiale Kontakte und den Blick über den „Tellerrand“ entstand eine wichtige Motivation, in eine einjährige berufsbegleitende Qualifizierung einzusteigen. Diese Entscheidung war eng verknüpft mit der Absicht, qualitätsentwickelnde Schritte in der eigenen Einrichtung einzuleiten und wurde über eine Kommunikationskaskade herbeigeführt, die unterschiedliche Beiratsformen hervorbrachte und das Thema QE in der Evangelischen Erwachsenenbildung vor Ort insgesamt förderte. Es gab kein gesamtkirchlich bestimmtes Verfahren, an dem sich der örtliche Träger hätte orientieren können.

„Nein, auch das hat sich im Grunde genommen in Gesprächsform ergeben. Die Anregungen kamen natürlich auch von verschiedenen Trägern. Man muss ja sagen, wir arbeiten ja nicht im luftleeren Raum, sondern es hat vorher ja auch einen Beirat gegeben, der aber zunehmend sagen wir mal schwächer Impulse ausgesandt hat. Das ist so ein bisschen ausgetrocknet. Und da hat sich ein Kreis ergeben, der auch durch den Dekan ergänzt war und drei, die sich besonders interessiert haben und in diesem Arbeitsgremium hat sich das Verfahren dann im Gespräch ergeben.“

Rolle der Beratung im Projektkontext

Die Einrichtungsleiterin hat bisher nur landeskirchliche Beratung in Anspruch genommen. Die Skepsis gegenüber externer, fremder Beratung ist eher finanziell begründet.

Schaffung von Kommunikationssituation mit (kollegialer) Beratungsqualität

In dieser Situation greift die Handlungsstrategie der Leiterin der Arbeitsstelle, sich auf überaus effektive Weise beratungsähnliche Situationen zu schaffen, in denen sie konkrete Erfahrungen von Kollegen/innen kennen lernt, ihre eigenen Erfahrungen und Vorgehensweisen von Kollegen spiegeln kann: sowohl das Vernetzen mit Kollegen/innen in gemeinsamen Qualitätsprojekten als auch die Teilnahme an der Qualifizierung lässt Situationen entstehen, aus denen sie konkrete und praxisnahe Anregungen schöpfen kann.

Nutzung von sozialen Netzen durch persönliches Kommunikationsgeschick

Die Intensität des Kommunikationsprozesses und die hohen persönlichen und zeitlichen Anforderungen, um diesen zu initiieren und in Gang zu halten, ermöglichen es einer kleinen Bildungseinrichtung, eine nicht unbeachtliche Position in der Öffentlichkeit einzunehmen. Vernetzung ist hier noch abhängig von persönlichem Kommunikationsgeschick und stellt den interessanten Ansatz dar, dezentral in den Gemeinden Bildungsarbeit zu gestalten und damit das kulturelle wie auch soziale Leben zu gestalten.

Gestaltung von Kommunikation mit dem Umfeld und mit der Mutterorganisation ist daher ein wesentliches Merkmal für die Arbeit der Erwachsenenbildung. Die Nähe zu den Teilnehmenden und zu den Gemeinden stellt Chance und Anforderung für das Gelingen von Kommunikation dar. Die individuellen Fähigkeiten sind hier besonders gefragt und fordern ein hohes Maß an Flexibilität.

4.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung

Vom eigenen Interesse zum Angebot für Partnerorganisationen

Im Verlauf der Qualifizierung der Leiterin und im Zuge der fortschreitenden Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsentwicklung und Prozessgestaltung wird die Trägerin Kirche mit ihrer komplexen Organisation als eine wichtige Interessengruppe für die Gestaltung der Prozesse erkannt. Die bewusste Gestaltung der Beziehung zwischen der Erwachsenenbildung und ihren professionellen Arbeitsweisen zu den Gemeinden vor Ort mit ihren sowohl seelsorgerischen und gemeindeorientierten als auch pädagogischen Zielsetzungen wurde voran getrieben. Die Erwachsenenbildung kann sich im Verhältnis zu den Gemeinden zunehmend als Bildungsservice für diese darstellen und damit die nachfrageorientierte Komponente des eigenen Handelns schärfen. Der Wandel der gesellschaftlichen Funktion fördert die Veränderungsbereitschaft der Organisation. Der erhoffte Nutzen liegt in einem Angebot von Instrumentarien, die den Vergleich mit anderen ermöglicht und Umsetzungshilfen in der eigenen Organisation bietet.

Einzug von Controllingmöglichkeiten

„Und das war für mich ein ganz wichtiges Erfolgserlebnis. Dann, also dass ich wirklich mal versucht habe, das, was ich als subjektiven, im Sinn einer systematischen Auswertung, das was ich als subjektive Wahrnehmung hatte, ein Stück zu relativieren. Das hat gar nicht alles so gestimmt. Also die Zahlen haben zum Teil was Anderes gesagt. Die Zahlen haben auf einmal die Probleme verkleinert. Also das fand ich z. B. schon mal ganz wichtig und sehr erleichternd, muss ich sagen."

Der Mangel an Controlling in der vorhandenen Arbeitsweise und das wachsende Verständnis für die Aussagekraft von Zahlen und Fakten im Verlauf der Aneignung des Qualitätssystems während der Qualifizierung wurden in Bezug zueinander gesetzt. Zur Entscheidungsfindung, wie die Abläufe verändert werden sollten, wurden „Zahlen und Fakten" herangezogen. Damit konnte das Thema von der Ebene der Beziehungen zu den verantwortlichen Personen in der Gemeinde auf die Ebene der Abläufe zwischen Gemeinde und Arbeitsstelle heruntergeholt und als Prozessgestaltungsthema verstanden und gelöst werden.

Strukturierung von Prozessen

Schon zuvor hatte die Untersuchung der Organisation dazu angeregt, bestimmte Verfahren zu standardisieren. Der Versuch, die Arbeitsabläufe der Kirche vor Ort zu synchronisieren, war an der Individualität der miteinander kommunizierenden Organisationseinheiten gescheitert. Die mangelnde Kenntnis von Kernprozessen sowie ein gewisses Chaos in den Abläufen war in der untersuchten Einrichtung auch ein Ausgangspunkt für die Einführung von Qualitätsentwicklung. Im Rahmen der Teilnahme an der Qualifizierung zur Qualitätsentwicklerin wurde die Einsicht in die Notwendigkeit der Etablierung von Strukturen und der Klärung von Abläufen geschaffen. Die Umgestaltung der Abläufe erschien jetzt als eine mögliche Lösung der Probleme.

Sicherstellung der Wertgebundenheit der Arbeit

Im Zuge der Umstrukturierung von Abläufen musste zudem immer wieder die Frage nach den professionellen Schlüsselkompetenzen und dem Selbstverständnis von Bildungsarbeit innerhalb der Organisation Kirche gestellt und beantwortet werden. Qualitätsentwicklung in der Bildungsarbeit der Kirche ist nur ein kleiner Teil der Arbeit der Gesamtorganisation und niemals unabhängig davon zu sehen und zu gestalten. Zur Prozessgestaltung muss auf das ethische Grundverständnis des Interessenpartners Kirche rekurriert werden. Es muss in der operativen Umsetzung von QE wieder zu finden sein:

„Es gibt ein paar Begriffe, ... die auch als Qualitätsmaßstab gelten können: Das Eine ist der Begriff der kritischen Wachsamkeit, der zweite ist den Menschen ganzheitlich sehen und das Dritte zum Denken befreien und das Vierte ist, eine religiöse Sozialisierung vorsehen. Das sind die vier entscheidenden Begriffe für uns und Qualität muss sich nach diesen Begriffen inhaltlich ausrichten."

Dezentralität und Kooperation

Die Auseinandersetzung mit einer Großorganisation wie Kirche hat in der untersuchten Einrichtung ein Bewusstsein dafür geschaffen, die dezentrale Anbindung bzw. Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden mit der Nähe zu den Menschen im Stadtteil als besondere Qualität von Bildungsarbeit zu erleben.

Der neu installierte Bereich der Familienbildung wird in seiner organisatorischen Struktur unter Aspekten der Organisationsqualität betrieben. Rückmeldungen werden zur Fortentwicklung der formalen Abläufe aber auch zur Gestaltung des Bildungsangebotes ausgewertet.

Durch eine strukturierte Rückmeldekultur wird auch dem Träger deutlich, welche Konsequenzen für die Organisation erforderlich sind, z. B. die Ausstattung der Arbeitsstelle mit ausreichenden Sekretariatskapazitäten.

Die Kirchengemeinden wären mit ihren Rückmeldungen, die systematisch ausgewertet werden könnten, deutliche Indikatoren für die Interessen in der Gemeinde und die Bedarfe nicht nur im Hinblick auf Bildungsfragen, sondern auch in Bezug auf Seelsorgebedürfnisse.

Prozessmanagement bewirkt nachhaltige Veränderungen und langfristig die Wahrnehmung von Erfolg im organisatorischen Ablauf, der dann auch Ressourcen für die inhaltliche Arbeit freisetzt.

Instrumente im Qualitätsentwicklungsprozess

Die systematische externe oder auch die Selbstbewertung sind Instrumentarien, die in kirchlichem Kontext eher weniger Beachtung finden und nicht regelmäßig angewendet werden. Die Beschäftigung mit Qualitätsentwicklung und ihren Verfahren hilft diese als Handwerkszeug zu akzeptieren und die darin verborgenen Lernchancen zu erkennen.

Die Qualifizierungsmaßnahme scheint die Verantwortlichen zu befähigen, konkrete Qualitätsentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, Instrumente anzuwenden und über Verbesserungsmaßnahmen zu reflektieren.

Von der beziehungs- zur prozessorientierten Organisation

In einer sehr komplexen Großorganisation wie der Kirche hat Erwachsenenbildung als Teil der Gemeindearbeit zunächst einen weniger ausgeprägten institutionellen Anteil an der Gesamtorganisation. Einzelne, gut ausgebildete und zur Zeit mit besonderen persönlichen Qualifikationen ausgestattete Persönlichkeiten prägen das äußere Bild und können dabei erstaunliche positive Wahrnehmungseffekte in der Öffentlichkeit erzielen. Der Support für diese „Einzelkämpfer“ ist unzureichend. Daraus ergeben sich sehr individuelle Arbeitsformen, die bei fortschreitender Entwicklung des Arbeitsfeldes und der Akzeptanz zu starker persönlicher Belastung führen. Die Unterstützung einer funktionierenden Organisation im Hintergrund scheint zu fehlen. Ehrenamtliche Führungsstrukturen, wenig ausgebauter administrativer Support und eher bescheidene räumliche Ausstattung lassen eine Profilierung nur durch individuelles Fingerspitzengefühl und kreatives Können zu.

Die Qualifizierung und die Auseinandersetzung mit Formen der Qualitätsentwicklung haben Lernprozesse ausgelöst, die es ermöglichen, differenzierte Instrumentarien anzuwenden und auch den Interessenpartnern in den

Gemeinden näher zu bringen und mit den Ergebnissen der Rückmeldungen, zumindest eine Diskussion über Strukturveränderungen auf allen Ebenen der Organisation anzustoßen. Operative Hilfen verändern den Alltag in diesen kleinen Organisationseinheiten zum Positiven und entlasten die Leitung persönlich. Dies setzt wiederum Kräfte frei und motiviert, die begonnenen strukturierenden Maßnahmen weiter zu verfolgen. Es verbreitet sich die Einschätzung, dass die Kirche ihre strukturellen Bedingungen optimieren muss, um auch als Dienstleister eine beachtenswerte Position einnehmen zu können.

Bezüglich der Umgestaltung der Prozesse und der Einführung von Instrumenten ist die Erkenntnis wesentlich, dass Zahlen und Fakten als Basis auch in einer wertorientierten Organisation relevante Arbeitsmittel sind. Sie ermöglichen den Weg von einer beziehungs- zu einer prozessorientierten Organisation und die Analyse der wirklichen Interessen von Interessenpartnern.

4.5 Veränderungen nach der Einführung des Qualitätsentwicklungsprozesses

Die evangelische Kirche befindet sich seit Jahren in einem Umstrukturierungsprozess. Die Fragen der Qualitätsentwicklung haben sich in diesem Zusammenhang zunehmend gestellt und entsprechende Konsequenzen verlangt.

„Ja, es handelt sich im Dekanat um einen Prozess, der parallel läuft zu der Reform der evangelischen Kirchen in Hessen und Nassau. Die Reform hat eine veränderte Verantwortlichkeit in den Ebenen zum Ziel. Insbesondere die mittlere Ebene der Dekanate hat sich gewaltig verändert und wird sich auch noch weiter verändern. In den vergangenen drei bis vier Jahren haben wir den Reformprozess gerade auch unter Einbeziehung der Gemeinden weiterentwickelt. Die Frage der Bildung ist dabei nur ein kleiner Teil."

Die komplexe ehrenamtliche Entscheidungshierarchie benötigt eine besondere Strategie, um innovative Formen der Bewertung von Organisationen zu ermöglichen.

„Die Beteiligung und Verantwortlichkeit des Präses ist insbesondere am Anfang des Prozesses erheblich. Er muss mit dem Dekan die Schritte der Veränderung festlegen und in Diskussionen mit dem Gesamtvorstand überprüfen. Es ergeben sich sehr unterschiedliche Zuständigkeiten zwischen dem Präses, der die Geschäfte des Dekanatsvorstandes führt und dem Dekan, der Sonderaufgaben der Kirchenleitung unter anderem als Vorgesetzter aller Theologen wahrnehmen muss. In diesem Zusammenhang ist auch die letzte Verantwortlichkeit der Dekanatssynode im Sinn eines Kirchenparlamentes zu sehen."

Eigene Ziele setzen

Qualifizierung und Kennen der Instrumentarien bedeutet, dass sich der Blick erweitert und verändert. Die Lernprozesse, die auch aus der Sicht des Trägers gemacht worden sind, beeinflussen seine Haltung nachhaltig. Insbesondere eröffnen sich mit dem Qualitätsentwicklungsprozess neue Perspektiven und Notwendigkeiten zur Formulierung weiterer organisatorischer Zielsetzungen:

„In der Frage der Qualität war es mir wichtig, dass wir nicht dieselben Fehler machen wie zum Teil in anderen Bildungseinrichtungen geschehen sind. Zu diesem Zeitpunkt sind wir in der Qualitätskontrolle ein ganzes Stück weiter gekommen. Wir sind hier aber noch längst nicht am Ende“

Thematische Integration durch Qualitätsentwicklung

Der rote Faden des Systems ist in einer kleinen Einrichtung, in der die Akteure mehr oder weniger auf sich gestellt sind, schwer nachvollziehbar. Er reißt ab, wenn der Kontakt zu einer Lerngruppe nachlässt oder abbricht. Die Übertragbarkeit auf die einzelnen Einrichtungen in der Gemeinde, die Erwachsenenbildungsangebote machen, ist nur nach gemeinsamer Qualifizierung und mit Begleitung erfolgversprechend.

Es hat sehr lange gedauert bis auf den kirchlichen Ebenen, die mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet sind, Fragen der Qualitätssicherung zum Thema wurden. Breite Diskussionen, Expertisen und Projekte führten jedoch nur peripher zum Einsatz entsprechender Verfahren. Die Kirche verändert sich in ihrer gesellschaftlichen Rolle, sie wird zunehmend Dienstleister und muss den Wettbewerb mit anderen Anbietern aufnehmen. Qualitätskontrolle und brauchbare Analysen werden aus Trägersicht zur Veränderung beitragen.

„Die Veränderungen haben sich schrittweise ergeben. Zunächst war die Bildung eine Angelegenheit, die im wesentlichen von den Gemeinden getragen wurde. Dort war sie mehr oder weniger abhängig von dem persönlichen Einsatzwillen und von der persönlichen Einstellung des jeweiligen Pfarrers. Das führte dazu, dass ganz unterschiedliche Systematiken, Schwerpunkte und Inhalte ausgewählt wurden, die aber nur einen kleinen Teil der Gemeinde erreichten. Nun hat sich aus kirchlicher Sicht das gesellschaftliche Bild verändert. Aus dieser Erkenntnis muss sich eine neue Einstellung zur Qualitätskontrolle ergeben. Daraus entwickelte sich die Notwendigkeit für eine brauchbare Analyse. Wichtig ist, dass am Schluss eine vernünftige Entscheidung der Gremien im Sinn der Qualitätskontrolle herauskommt.“

Verbesserung der finanziellen Situation

Bildungsarbeit in den Regionen wird allmählich als professioneller Ansatz in den Gemeinden und den dazugehörigen Arbeitsstellen erkannt. Finanzielle Ressourcen stehen dafür nur in einem beschränkten Umfang bereit.

„Finanzmittel stehen im kirchlichen Bereich immer weniger zur Verfügung. Um nun weitergehende Aufgaben in der Bildung verwirklichen zu können, hat man sich verstärkt um Fremdmittel bemüht. Das mag damit zusammenhängen, dass kirchliche Bildung nicht

genügend als zentrale und wichtige Aufgabe anerkannt wurde. Hier ist es entscheidend, dass die Dekanate die Gesamtkirche, und hier insbesondere die Kirchensynode, beeinflussen, damit von dort mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden."

Ressourcenverteilung als Problem

Zunächst jedoch sind mögliche Entlastungen nur in sehr geringem Umfang zu schaffen. Die zeitlichen Dimensionen von Qualitätsentwicklung waren eher schwer einschätzbar, wurden zunächst als starke zusätzliche Belastung erlebt, dann aber in die geschäftlichen Abläufe integriert. Zusätzliche Ressourcen wurden nicht zur Verfügung gestellt. Es oblag dem Idealismus der beteiligten pädagogischen Kraft, diesen Prozess in Gang zu setzen.

„Wir sind sicher, dass auf der Ebene des Dekanats eine Verstärkung mit Hilfspersonal für die vielseitigen Routinearbeiten vorgenommen werden muss."

Strukturelle Transparenz als Gewinn

Mehr Transparenz der Abläufe, Entwicklung von Strukturen und Fundierung von Entscheidungen, die durch Kenntnis und Systematisierung der Zusammenhänge erworben wurde, wird als messbarer Nutzen wahrgenommen.

Die Überwindung der eigenen inneren Widerstände gegen ein zahlen- und datenorientiertes systematisches Vorgehen bei der Leiterin der Arbeitsstelle und ihren unmittelbaren Gesprächspartnern ist ein wesentlicher Erfolg der Qualifizierung, der dazu führte, dass tatsächlich ein Nutzen für das eigene „Geschäft Bildung" innerhalb der Gesamtorganisation erlebt werden konnte.

Die Auseinandersetzung mit Fragen der Qualitätsentwicklung und das Kennenlernen von Instrumenten helfen die persönliche Arbeitsorganisation zu verbessern und einen geordneteren Blick auf die Prozesse zu erhalten. Die angemessene Umsetzung wird aber durch die bereits beschriebenen Bedingungen einigermaßen erschwert.

Das Lernen von Personen als Anstoß zum Lernen in der Großorganisation

Die Erkenntnis von Trägervertretern, dass eine Modernisierung und ein systematischer Blick auf die Strukturen der Existenzsicherung dieser Großorganisation dienen wird, führt aber noch nicht zu nachhaltigen Konsequenzen.

Nur der Lernprozess der beteiligten Person wird als der entscheidende nachhaltige Effekt für sie selbst und damit auch in der Umsetzung des Alltags der Programmgestaltung eingeschätzt. Entscheidungen werden im Diskurs zwischen der kleinen Arbeitsstelle und der Großorganisation, vertreten durch den Träger, getroffen. Die Kernstrategie ist vernetztes Vorgehen nach innen und außen.

4.6 Einschätzungen von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten

Vernetzung

Das Anknüpfen an die aktuelle Diskussion im Land und in der Bildungslandschaft und die konsequente Vernetzung mit den Akteuren dieser Diskussion waren für die untersuchte Arbeitsstelle die Garanten für erfolgreiche Bildungsarbeit in diesem Kontext. Im Falle kleiner Einrichtungen hängt es sehr von den Fähigkeiten der einzelnen Personen ab, die in einer Einzelkämpferposition sind, Bündnispartner zu finden und den Eindruck von Qualität zu vermitteln.

„Vorrangig geht es darum, thematisch aktuell zu sein. Das halte ich für einen ganz entscheidenden Punkt und darüber sind wir uns wohl auch einig. Aktualität bedeutet, dass wir abspüren, was ist dran. Es gibt ein gutes Beispiel dafür. *Die Leiterin* hat in dieser „Filmphase von Schindler" jemanden gewinnen können, der Schindler selber kannte und wir haben eine entsprechende Veranstaltung in der Johannis-Kirche mit 700 Menschen gemacht. Da sah man, hier geht es wirklich darum zu spüren, was ist dran. Das ist für mich also Aktualität. Das Zweite ist, dass wir stärker vernetzt arbeiten müssen. Unter Vernetzung verstehe ich hier, dass nicht nur die Gemeinden miteinander kommunizieren über die Frage, was tun Sie da an der Stelle, sondern darüber hinaus, dass man sich im Wettbewerb empfindet zu anderen Organisationen, bei denen hier in der Stadt ja enorm etwas geschieht. Man muss sich richtig große Mühe geben, sich zu verorten. Thematisch meine ich jetzt, zu sehen, wo kann man sich also mit einem Thema ansiedeln und sagen, das ist es für uns. Diese Vernetzung war früher z. B. sehr viel schlechter als das jetzt geschehen ist. Die Gemeinden arbeiten nicht jeder für sich, sondern sie sehen auch mal, was die Nachbargemeinde macht und was man mit der katholischen Gemeinde gemeinsam tun kann. Oder aber wir beziehen die Gemeinden für eine zentrale Veranstaltung stärker ein und vernetzen die Werbung, die Vorbereitung usw."

Präsenz und Akzeptanz

Erfolgfaktoren für die gemeindevernetzte Bildungsarbeit sind Präsenz und Akzeptanz.

„Präsenz, das ist also der dritte Punkt, den ich hier in dem Zusammenhang nennen würde. Dass man sagt, wenn wir uns aktuell dieser Frage nähern, dann kann die Bildungsstelle, wie immer, das in Angriff nehmen. Aber eben auch von der Akzeptanz, also dass viele sagen, das was die Bildungsstelle tut, das ist in der Qualität etwas Besonderes. Da lohnt es sich hinzugehen."

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Gestaltung der Prozesse war die Wahrnehmung der relevanten Interessenpartner der Erwachsenenbildung und eine klare Einschätzung des Ausmaßes ihres Interesses und ihres Beitrags zur Existenz der Arbeitsstelle. Mit einer kommunalen Förderung ist eher nicht zu rechnen – obwohl die Arbeitsstelle eindeutig auf die Kommune orientierte Bildungsangebote macht –, so dass hier auch keine Ansprüche an die Ergebnisqualität dieser Bildungsarbeit zu erwarten sind.

Arbeit am Image

Bildungsarbeit im Hinblick auf die Stadt wird nunmehr stärker imageorientiert definiert.

„Und die Kulturpolitik, zu der ich mal Bildungsfragen rechne, fällt eigentlich zunehmend immer mehr hinter andere zurück. Ich weiß, wovon ich rede, weil ich selber im Rat der Stadt und im Kulturausschuss bin und konnte das auch sehen, dass wir notwendigerweise auch hinter den Ausgaben, etwa dem Sozialressort, zurückstehen mussten."

Ausgestaltung der eigenen Rolle

Nutzen von Qualitätsentwicklung und pädagogischer Qualität sind eher noch Randthemen. Es geht primär um die öffentliche Wahrnehmung der Angebote und dem daraus erzielten Imagegewinn. Der zunehmende Einsatz von Feedbackinstrumenten im Hinblick auf die Erfolgskontrolle der Arbeitsstelle werden von den Trägergremien positiv wahrgenommen. Die Veränderung der Berichte aus der Arbeitsstelle führt dazu, dass der Träger die Ausgestaltung seiner eigenen Rolle im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Erwachsenenbildung reflektiert und bemüht ist, sich und das Gremium als Support für die Qualitätsentwicklung der Erwachsenenbildung zu definieren bzw. umzudefinieren. Eine ehrenamtliche Begleitung im Sinn angemessener Qualitätskontrolle ist in Planung.

„Der Wunsch des Trägers ist, dass man immer wieder zur Selbstkontrolle sehr qualifizierte Erfahrungsberichte schafft. Die Berichte haben sich deutlich verändert, nachdem die Leiterin in Fortbildungen Erfahrungen sammeln konnte. Dabei musste dann auch die Frage beantwortet werden, ist das ein Veranstaltungserfolg oder keiner und wo liegen die Gründe, wenn es ein Misserfolg war. Z. B. warum mussten verschiedene Veranstaltungen abgesagt werden? Was uns noch fehlt und wo wir vielleicht noch ein bisschen weiterarbeiten können, ist, dass ein qualifizierter Gesprächskreis, eine Arbeitsgruppe oder ein Beirat aus der Dekanatssynode entwickelt wird. Ich finde, dass die Leiterin ehrenamtliche Begleitung von Fachleuten braucht. Weil dies auch im Sinn der Qualitätskontrolle wäre."

Die institutionseigene und werteorientierte Ausgestaltung des Bildungsbegriffes als der unverwechselbare Stil scheinen im Wettbewerb mit anderen Bildungseinrichtungen erfolgversprechend. Außerdem muss die Einordnung in das Gesamtkonzept der Organisation gesichert sein. Hier wirkt sich die systematische Strukturierung der Abläufe und Prozesse förderlich aus. Der organisatorische Unterbau ist zu gewährleisten. Es wird bisher verkannt, dass ein guter Support die inhaltliche Qualität der Bildungsarbeit fördert.

„Ich würde jedem raten, sich seine eigene Ausgestaltung des Bildungsbegriffs und eine eigene Konzeption zu suchen und sich nicht von allgemeinen Feststellungen überrollen zu lassen. Ich halte es für ganz wichtig, die Einordnung des Bildungsbegriffs in das Gesamtkonzept einer Organisation immer wieder neu zu überprüfen. Dabei spielt auch eine Rolle, mit welchen Aufgaben das Personal mit Bildungsauftrag eingesetzt wird. Im Mittelpunkt sollte die geistige Auseinandersetzung mit dem Thema stehen und nicht die Organisation."

Kooperation, Vernetzung und Qualifizierung sind in dieser Einheit der Bildungsarbeit die Erfolgsfaktoren und kompensieren die geringen Ressourcen und werden durch intelligente Arbeitsformen ergänzt.

Entwicklung durch Qualitätsentwicklung

Die Organisation Kirche befindet sich selbst in einem Umstrukturierungsprozess, der allmählich zu sichtbaren Ergebnissen der Straffung führt. Regional unterschiedlich sind die Konsequenzen zur Zeit eher als Verunsicherung wahrnehmbar. Es geht hierbei um die Zusammenlegung von Aufgaben in Arbeitszentren sowie zentrale Verwaltungseinheiten und Fusionen, die die Gemeinden als Kirche in der Region profilieren und Aufgaben bündeln werden. Der Bildungsbereich ist einer dieser Profilierungsbereiche und wird durch seine Aktivitäten in der Qualitätsentwicklung eine wegweisende Funktion einnehmen können, so es gelingt innerpolitisch relevante Kooperationen einzugehen.

5. „Wissen schafft Erfolge“ – Qualitätsentwicklung als organisatorische Selbstvergewisserung

5.1 Die Einrichtung: Eine Volkshochschule

Träger der untersuchten Volkshochschule in einem Oberzentrum mit ca. 100.000 Einwohnern ist ein Verein, der 1918 von einem Unternehmer gegründet wurde. Sein weitsichtiges Konzept trägt noch heute. Er wollte zufriedene Arbeiter und Bildung war für ihn eine zentrale Voraussetzung dafür. Sein Ziel waren keine Kurse, die sich auf die reine Vermittlung von Funktionswissen reduzierten. Er wollte Mitarbeiter mit „eigenem Urteil“ und er wollte das „moralische Niveau“ heben.

1994 wurde die Volkshochschule in eine GmbH umgewandelt, deren alleiniger Gesellschafter der Verein ist. Im Vorstand des Vereins und in der Besetzung des Aufsichtsrates drückt sich die Anbindung des Vereins an die Stadt aus. Der Oberbürgermeister ist ständig bestelltes Mitglied des Vorstandes und bis zu vier Mitglieder des Vorstandes werden vom Gemeinderat entsandt.

Der Verein unterhält noch neun weitere Einrichtungen, die Angebote in der beruflichen Bildung, im Rahmen des Zweiten Bildungsweges, der Gesundheitspflege,

der Qualifizierung von Führungskräften in Unternehmen und der Kunst in verschiedenen Bereichen machen.

Die Volkshochschule genießt über die Landesgrenzen hinaus einen hervorragenden Ruf. Sie hat sich das Image der „Muster-VHS“ durch konsequent qualitätsorientierte Arbeit erworben. Mit einem breit gefächerten Katalog erschließen ihre Angebote vielfältige Themen aus Beruf und Freizeit. Die inhaltlichen Anforderungen werden regelmäßig auf Aktualität und Tauglichkeit überprüft. Außerdem knüpft die Einrichtung seit vielen Jahren an einem engen Netz internationaler Beziehungen mit befreundeten Institutionen in Frankreich, England, Italien, Österreich, Ungarn und den Niederlanden an, was in Austauschprogrammen seinen Niederschlag findet und nicht zuletzt Sprachkurse für Kursteilnehmer und Dozenten besonders reizvoll macht.

Die Volkshochschule sieht in der Befriedigung der Lernbedürfnisse von Jugendlichen und Erwachsenen die Erfüllung des öffentlichen Bildungsauftrages. Sie versteht sich als Ort der Wissensvermittlung, Kreativität, Begegnung und Diskussion, aber auch der Entspannung und Gesundheitsvorsorge.

Die Struktur der Einrichtung entspricht weitgehend dem traditionellen Säulenmodell. Der Geschäftsführung sind die Stabsstellen Studienreisen, Öffentlichkeitsarbeit, Frau und Beruf, der Qualitätsbeauftragte und eine Spezialeinrichtung zugeordnet. Kernabteilungen sind Verwaltung, Sprachen, Gesundheit, Umwelt und Europa, Allgemeinbildung und Kultur, Berufliche Bildung, alle mit entsprechenden Sekretariatskapazitäten.

Eindrucksvoll ist die Leistungsstatistik der letzten zehn Jahre. 1990/91 wurden 1.735 Kurse durchgeführt, die von 22.033 Teilnehmenden besucht wurden. 1999/2000 hat eine Steigerung auf 2.995 Kurse mit 27.649 Teilnehmenden stattgefunden und die Tendenz geht weiter aufwärts. Das Finanzvolumen beläuft sich auf rund 4,5 Mio. €. Die Einrichtung kann auf 2.800 Kursleitende zurückgreifen und setzt pro Semester etwa 1.400 davon ein, allein im EDV-Bereich 80 und im traditionell größten Bereich Sprachen ca. 300 Kursleitende.

Trotz des Zuwachses konnten die wirtschaftlichen Engpässe nicht in allen Geschäftsfeldern überwunden werden. Ungeachtet des „Kundenerfolges“ konnten die Zuschusskürzungen des Landes auf dem „Markt“ nicht kompensiert werden. Eine Reduzierung von Angeboten würde zu erheblichen Zuschussminderungen und zum Rückgang der bisherigen Eigenfinanzierungsquote von 72 % führen, was wiederum den Verlust von Mitteln aus gesetzlichen Weiterbildungsfördertöpfen bedingen würde.

Der kommunale Hintergrund hat mit dem Hinweis auf die niedrige Arbeitslosenquote von 5 % eine besondere Qualität. Die meisten Beschäftigten sind im produzierenden Gewerbe (40 %) und im Dienstleistungsbereich (35 %) tätig. Trotzdem beträgt die kommunale Kofinanzierung der Einrichtung nur ca. 22 %, wobei landesweit die Kommunen im Schnitt 26 % zu den Haushalten der Volkshochschulen beisteuern.

Seit 1999 bietet die Volkshochschule mit einem eigenen Institut ein neues Konzept der betrieblichen Weiterbildung an. Es orientiert sich radikal an den Wünschen der Kunden. Es geht dabei vorrangig darum, betriebliche Problemlösungen anzubieten. Neu und charakteristisch für die individuellen Kundenprogramme ist die persönliche Beratung der Firma. So analysieren die Institutsfachleute die Arbeitsplatzanforderungen vor Ort und erstellen gemeinsam mit dem Kunden ein maßgeschneidertes Trainingskonzept.

Bei den vielfältigen Anforderungen profitiert das Institut von dem riesigen Trainerpool der Volkshochschule, auf den es zurückgreifen kann. Über 1.000 didaktisch geschulte Dozenten mit Praxiserfahrung garantieren eine maximale Fachkompetenz.

Dieses neugegründete Institut für „maßgeschneiderte“ Qualifizierung in Unternehmen konnte bereits im ersten Jahr seines Bestehens die projektierten Umsatzerwartungen weit übertreffen. Ursächlich für diesen Erfolg ist wahrscheinlich die gute Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen der Volkshochschule und die „Erfolgsgarantie“ des Institutes. Als erster Anbieter in Deutschland garantiert das Institut in den Bereichen Datenverarbeitung und Sprachen das Erreichen der vereinbarten Trainingsziele. Sollte es im vereinbarten Rahmen nicht erreicht werden, wird auf eigene Kosten nachgeschult. Diese Garantieleistung wurde allerdings noch nicht in Anspruch genommen.

5.2 Entscheidungsfindung für Qualitätsentwicklung

Wachsender Wettbewerbsdruck auf einem intransparenten Weiterbildungsmarkt macht Leistungsqualität zum entscheidenden Erfolgsfaktor aus der Sicht der untersuchten Volkshochschule.

Vorerfahrung durch Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001

Aufgrund dieser Einschätzung ließ sich die Volkshochschule 1996 als erste VHS landesweit, und eine der ersten bundesweit, nach DIN EN ISO 9001 zertifizieren. Mit

diesem anerkannten Qualitätsnachweis will die Einrichtung ihre Innovationskraft unterstreichen. Sie nimmt für sich in Anspruch, dass das Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 Optimierung von Arbeitsprozessen und Steuerung qualitätssichernder Maßnahmen heißt. Aufbau- und Ablauforganisation sind in einem Handbuch dokumentiert. Es ist kein abstraktes Regelwerk entstanden, weil die Handbuchinhalte in weiten Teilen von Projektgruppen erarbeitet wurden. Für die Erstellung des Handbuches sowie die Koordination sämtlicher Aktivitäten im Vorfeld der Zertifizierung war der Qualitätsbeauftragte der VHS zuständig. Über die Zertifizierung hinaus ist er auch für die Überwachung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems verantwortlich. So wird die Einhaltung der im Handbuch dokumentierten Vorgaben regelmäßig durch interne Audits überprüft.

In den jährlich stattfindenden Überprüfungsaudits überzeugen sich die externen Auditoren von der Güte der Arbeit. Anlässlich des erfolgreich absolvierten Rezertifizierungsaudits im Dezember 1999 lobten sie das vorhandene Qualitätsmanagementsystem sogar als „beispielhaft."

Der Qualitätsentwicklungsprozess dieser Einrichtung steht unter dem Motto:

"Den Leitsätzen ihrer Bildungsarbeit und qualitätsbezogenen Zielen gleichermaßen verpflichtet, entwickelt die Volkshochschule kundenorientierte und niveauvolle Bildungsangebote."

Für alle Beteiligten ist im Intranet die Dokumentation des Qualitätsmanagements bereitgestellt.

Abstimmung von externen Änderungsanforderungen und intern gesehenem Veränderungsbedarf

Anfang/Mitte der 1990er Jahre wurden die Bildungseinrichtungen nicht mehr bedingungslos von den Ländern gestützt und ausgebaut, sondern zur Profilbildung und zur Behauptung auf einem (Teil-)Markt gezwungen. In diese Zeit fällt mit regionalen Schwankungen die Entscheidung für Qualitätsmanagement. „Profilbildung" und „Motivation von übergeordneten Stellen" gehören als Faktoren der Entscheidungsfindung eng zusammen. In der Volkshochschule wurde die Umbruchsituation genutzt, um die eigenen Einrichtungsziele zu klären. Diese äußeren Anstöße wurden als politische Chance für die interne Entwicklung genutzt.

„Wenn das Qualitätsmanagement von außen her gewollt ist, sollte man es als positive Chance nutzen. Das ist eigentlich der Grundtipp, den ich habe. Alles andere ist dann so unterschiedlich von der Struktur der einzelnen Einrichtungen, was machbar ist und was sinnvoll ist, das kann ich so nicht sagen. Aber es als Chance zu erkennen und nicht als Belastung."

Die Auseinandersetzung mit einem Qualitätssicherungsmodell wurde von den geldgebenden Instanzen gefordert. Dabei hatte die DIN ISO zu dieser Zeit Priorität.

Die Entscheidung für ein bestimmtes Qualitätsmodell war nicht geprägt von einer theoretischen Qualitätsdiskussion, sondern von pragmatischen Anforderungen und dem Kenntnisstand in den 1990er Jahren.

Erste Entscheidungen

Die hierarchische Führungsstruktur prägte die Ausgangslage dieser Einrichtung. Die erkennbaren Strukturmängel wurden als veränderungsrelevant erkannt.

„Ich glaube der Hauptgrund ist gewesen die sehr stark an dem damaligen Chef hängende Konstruktion der Volkshochschule, die, muss ich etwas weiter zurückgehen, Anfang der siebziger Jahre durch den damaligen Leiter von quasi zwei Mitarbeitern auf insgesamt 70 Mitarbeiter zu einem fast mittelständigen Unternehmen gemacht worden ist. Es war aber absehbar, dass gerade in diesem großen Kontext von Mitarbeitern nicht mehr sämtliche Entscheidungen über die Chefetage laufen konnten und es war zwingend notwendig, dass eine neue Struktur, eine Abteilungsstruktur eingezogen werden musste. Da hat man sich recht lange sowohl innerhalb des Hauses als auch unter Zuhilfenahme von Qualitätsberatern Gedanken gemacht darum, welche Punkte überhaupt wichtig sind, was jetzt auf welcher Ebene abgewickelt werden sollte und wie denn überhaupt eine dezentrale aber doch wieder sehr stark beim Chef zusammenlaufende Struktur ablaufen könnte."

Eine Veränderung der Rechtsform öffnete den Blick und die Möglichkeiten für neue Instrumente, die zur Bewältigung der Strukturprobleme beitragen sollten.

„Das war so Anfang der neunziger Jahre, das steht auch im Zusammenhang mit der Umgestaltung der damaligen Volkshochschule in eine GmbH. Die Volkshochschule war nie kommunal, sondern war immer getragen von dem Trägerverein, Verein für Volksbildung. Und der datiert aus dem Anfang des letzten Jahrhunderts."

Organisationsveränderungen, hier der Übergang von der Vereinsstruktur zur wirtschaftlich orientierten GmbH, sind der Hintergrund für das Interesse systematisch Prozesse und Strukturen zu hinterfragen.

Unzufriedenheit der Kunden als Motor der Entwicklung

Da die Angebote des Marktes vielfältiger geworden sind, war die Dominanz der Volkshochschule in der Region zurückgegangen. Auch das Freizeitverhalten der Interessenten hatte sich gewandelt. Die Teilnehmenden reduzierten ihre Bindung an die Einrichtung und steigerten ihre Ansprüche an sie. Die Rückgewinnung der Kunden und deren Bindung an die Einrichtung wurde zu einem existenziellen Thema.

„Früher war es wohl so, dass man sich mehr gefreut hat, dass man in den Kurs noch rein kam. Es gab da eine ganze Reihe Highlights, die dann so genommen worden sind. Und heutzutage scheint es wohl mehr so zu sein, dass – vielleicht auch, weil der Markt größer geworden ist, weil es mehr Anbieter gibt, weil es auch mehr Möglichkeiten gibt, die Freizeit entsprechend zu verbringen, weil man nicht unbedingt einen Kurs braucht, sondern auch mit der Nachbarin zusammen sich hinsetzen kann und dann halt über irgendein Thema reden oder so etwas, weil es Alternativen gibt, aber insbesondere Alternativen bei den Kursanbietern – kann man sich mehr aussuchen. Das ist auch okay so. Geht aber mehr in eine Richtung Marktbewusstsein. Das ist weniger eine Bindung. Vielleicht war es früher mehr so eine Bindung an die Volkshochschule, unsere Volkshochschule. So stelle ich mir das vor. Es kann aber noch ein ganz anderer Aspekt mit dazu kommen. Die Kollegen, die mir das

gesagt haben, sind in den Jahren ja nicht jünger geworden, haben immer weitere, jedes Semester wieder neu, Ansprüche, Fragen, Forderungen, Wünsche von Kunden entgegennehmen und bearbeiten müssen. Und mit zunehmendem Alter wird man natürlich auch ein wenig belasteter. Das kann natürlich auch eine Rolle spielen, dass einem Sachen nicht mehr so leicht von der Hand gehen wie 20 Jahre vorher oder 10 Jahre. Das darf man nicht aus dem Blickwinkel verlieren. Es kann also sein, dass das nicht einfach nur ein objektiver Punkt ist. Die Leute werden immer anspruchsvoller, ich habe das eben so dargestellt, es kann auch sehr subjektiv sein."

Diese Ausgangslage ließ QE als geeigneten Lösungsweg erscheinen und versprach hilfreiche Instrumentarien. Man wünschte sich Instrumente zur Unterstützung der pädagogisch-konzeptionellen Arbeit und deren organisatorischen Umsetzung. Auch der Wunsch nach Entlastung durch den Einsatz von Instrumenten, die mehr Systematik versprechen und den erhöhten Ansprüchen von außen gerechter werden, wurde unter dem Kundendruck immer deutlicher.

Es gab zudem organisatorische Unklarheiten durch tradierte Ablaufmuster und Verfahren, die zu Unzufriedenheiten bei den Kunden geführt und das Klima in der Mitarbeiterschaft negativ beeinflusst hatten. Ein generelles Problem war die wenig systematische Ausschreibungsgestaltung. Außerdem ging es um einheitliche Regelungen im Umgang mit Kursteilnehmern, wenn bestimmte Verfahren nicht eingehalten werden. Es stellten sich daher Fragen, die die innerorganisatorischen Prozesse betrafen. Gerade das Bewusstsein, die organisatorischen Abläufe gut definiert zu haben, weckte später Interesse daran, diese genauer zu beschreiben und Fehlerquellen aufzudecken.

Im Mittelpunkt der Qualitätsansprüche dieser Einrichtung stehen die ausdifferenzierte Angebotsstruktur und die Qualität des Programms. Die umfassende Vorbereitung der Themen, die Ausschreibung der Kurse, die Umsetzung in das Programmheft, das Design, die kundenfreundliche Aufbereitung, das pünktliche Erscheinen sowie die Akquirierung geeigneter qualifizierter Dozenten usw. setzten komplexe Prozesse in Gang, die nur sehr individuell gesteuert wurden. Der Effizienz von erforderlicher Zuarbeit und die notwendige personelle, technische und räumliche Infrastruktur wurden durch leidvolle Erfahrungen als Herausforderung erkannt.

Erwartung neuer Identifikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen

Selbstverständlicher Bestandteil im Prozess der Einführung war das vorhandene Interesse und die Bereitschaft zur Beteiligung der Mitarbeiter. Ebenso war die Beteiligung der Kursleiter an der Entwicklung der Organisation ein latentes Thema der pädagogisch Verantwortlichen. Die pädagogischen Mitarbeiter fühlen sich vom Alltagsgeschäft stark vereinnahmt. Der Wunsch nach Freiraum für die Entwicklung

von Konzepten spielt in der Organisation immer noch ein starke Rolle. Es wird hier auch ein Bild vom Bildungsmanager erzeugt, der keine Zeit für die Konzeptarbeit hat.

Qualitätssicherung und -prüfung zwang zur Darstellung der eigenen pädagogischen Arbeit und Positionierung innerhalb der Organisation. Fragen der professionellen Integrität wurden wieder mehr angesprochen.

„Qualitätsmanagement, in der Form wie wir es hier machen, funktioniert nur, wenn sich die Mitarbeiter auch mit dem was sie tun, identifizieren."

Wirtschaftlicher Druck als verstärkendes Moment der Entscheidungsfindung

Der wirtschaftliche Druck und die Wettbewerbslage waren äußere Auslöser für die Qualitätsdebatte in der Organisation und bestimmten weitgehend die Motivation zur Qualitätsentwicklung. Es wurde die Gefahr gesehen, dass die Interessen der Kursteilnehmer immer fluider werden und wesentlich weniger zu der erwünschten Organisationsbindung neigen, die für den Bestand und die Entwicklung der Einrichtung als existentiell angesehen wurde. Auch das Interesse an der Spitze in der Qualitätslandschaft mitzuwirken und einen Marktvorteil dadurch zu erringen, waren Motor für die Bereitschaft, die erforderlichen Kräfte zu mobilisieren

„Das war ein finanzieller Grund, der hat das Ganze beschleunigt. Es war für uns wichtig, wir sind ja keine kommunale VHS, wir sind eine GmbH, d. h. wir müssen uns am Markt behaupten, es war uns wichtig, dass wir auch an Aufträge herankommen in Betrieben ..."

Qualitätsentwicklung wurde als Chance ergriffen, aktiv die Innovationsanforderungen zu steuern und dabei eine Spitzenposition einnehmen zu können.

Perspektive: Erfolgsorientierung

Die Einsicht, dass die Überlebensfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen von ihrer Orientierung an den Anforderungen der externen Kunden abhängt, die mehr und mehr Auftraggeber von Maßnahmen werden, führte zur Entscheidung für Qualitätsentwicklung.

Die Wahl fiel deshalb auch auf ein international und öffentlich anerkanntes Qualitätsmanagementverfahren, weil man sich mehr Akzeptanz durch die externen Kunden erwartete, aber auch im Hinblick auf die Objektivität der Bewertung. Wesentliche Forderung an ein Qualitätsmanagementverfahren war, dass die gesamte Organisation auf den Prüfstand gestellt wurde und Hilfen für die Entwicklung verschiedener Organisationsbereiche ermöglichte.

Die Abkehr von der Abhängigkeit der Organisationsgestaltung von einzelnen Persönlichkeiten und der Wunsch nach gemeinsamen Standards sowie die Nachvollziehbarkeit von Abläufen und Entscheidungen waren wesentliche

Veränderungsprämissen für Leitung und Mitarbeiter/innen. Dieses Streben ist verständlich, wenn man bedenkt, dass die Organisation von einer Kleinsteinheit mit zwei Mitarbeitern zu einer mittelständischen Organisation mit 70 Mitarbeitern angewachsen ist, so dass es immer zwingender wurde, neue Strukturen zu entwickeln. Die Kursqualität hat dabei eine genauso großen Stellenwert wie die Wahrnehmung von Interessen der Firmenkunden.

Obwohl diese Einrichtung eine selbständige Organisationsform hat und von einem freien Träger vorgehalten wird, besteht eine Abhängigkeit von öffentlichen Zuschüssen. Die ökonomisch orientierte Organisationsform bedingt aber auch, dass sie sich auf dem Markt bewegen kann und muss, um die Finanzierung zu sichern.

Es gab ein Interesse der Firmen und der Kursteilnehmenden nach qualitativen Abschlüssen, so dass ein gewisser Zwang bestand, die Qualität der Angebote und der Einrichtung darzustellen und bewerten zu lassen. Die Orientierung an den Kunden in der Region war bereits in den 1950er Jahren für diese Einrichtung eine Selbstverständlichkeit und wurde in neuen Formen weitergeführt.

Gemeinsam teilen alle Beteiligten die Einschätzung, dass die angespannte wirtschaftliche Lage, der Wettbewerbsdruck und die Anforderungen der Kunden aus der Wirtschaft die Ausschlag gebenden Impulse waren für die Auseinandersetzung mit Fragen der Qualitätsentwicklung und die Entscheidung, ein anerkanntes Verfahren der Zertifizierung zu wählen. Entscheidend war auch, dass ein äußerer Nachweis, also die Zertifizierung und Bewertung erreicht werden konnte.

Aus Sicht des Trägers hat die Führung die entscheidende Initiative für den eingeschlagenen Qualitätsentwicklungsprozess gegeben. Dabei waren persönliche Einschätzungen und Prioritäten der Leitung von Relevanz. Die Reputation der Führungsperson ist für den Träger von besonderer Bedeutung, weil damit auch Vertrauen in den Erfolg verbunden wird. Der Gewinn von QE wird aus Sicht des Trägers in der verbesserten äußeren Wahrnehmung, dem Ansteigen der Teilnehmerzahlen und -bindung gesehen.

5.3 Kernaufgabe Kommunikation

Durch Qualitätsentwicklung wird in den Bildungseinrichtungen wieder Raum geschaffen, um über Inhalte, Pädagogik oder gesellschaftliche Anforderungen an Bildung miteinander zu sprechen. Die Verschränkung der Prozesslogik und der Qualitätsmodelle mit den professionellen Qualitätsanforderungen an pädagogische Prozesse erfolgt über die Fachlichkeit der Pädagoginnen und Pädagogen.

Das Hinterfragen des pädagogischen Selbstverständnisses

Die Frage der pädagogischen Entwicklung in den Kursen wurde somit relevant und führte zu Verunsicherungen, die das Selbstverständnis der Pädagogen berührten.

„Das ist immer noch der Standard, der Kern, um den die ganze Arbeit greift. Die Schwierigkeit bei dieser Umgestaltung war mehr die Frage von einer Selbstgewissheit der Qualität, die in dem Pädagogen selber ruht und für die er steht qua seiner Person, seines Wissens, seiner Erfahrung, wegzukommen zu einer ja sagen wir mal nachprüfbaren Qualität, die nicht sich nur beschränkt in wie sauber ist das Haus, auch wenn es eine Rolle spielt dabei, sondern die auch die Frage der pädagogischen Entwicklung, der Kurve mit auf den Prüfstand stellt und damit auch den entsprechenden Pädagogen, der dafür verantwortlich zeichnet. Weil es ist ja so strukturiert, dass für jeden Bereich, jeden sog. Fachbereich, ein pädagogischer Mitarbeiter zuständig ist, der aber in der Frage, wie gut sind diese Kurse oder so, sich durchaus Fragen stellen lassen muss."

Die Einführung eines Qualitätsmanagementmodells löste bei den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen, z. B. Verwaltung oder pädagogische Mitarbeiter unterschiedliche Befürchtungen aus. Im pädagogischen Feld besteht oft die Vorstellung, dass kreative Potentiale oder Freiräume verloren gehen.

Führung und Mitarbeiterpartizipation

Verhalten und Konsequenz der Führungskräfte sind bei der Entscheidung und Umsetzung von Qualitätsentwicklung wesentliche Faktoren. Sie müssen aufgrund eigener Überzeugung eine Entscheidung für ein mögliches Modell und Verfahren herbeiführen und diese Entscheidung konsequent umsetzen und kommunizieren.

Förderlich für eine solche konsequente Umsetzung ist die umfassende Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Anfang an.

In der untersuchten Einrichtung wurde die Top-down-Entscheidung der Leitung respektiert, da betont wurde, dass die Leitung eher einen partizipativen Anspruch hat und gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen Ziele formuliert und umsetzt. Umgekehrt lobt die Leitung das Engagement der Mitarbeiter/innen:

„Und die Mitarbeiter, die hier involviert sind, haben sehr, sehr gut mitgezogen. Das kommt auch daher, dass die Volkshochschule Mitarbeiter hat, die über viele Jahre schon hier tätig sind, d. h. also, es ist ein eingespieltes Team und auch sie sind hochmotiviert."

Die Entscheidungsfindung für ein Qualitätsmodell wurde offensichtlich von Präferenzen der Leitung und auch von Empfehlungen externer Berater beeinflusst. Ausschlaggebend ist aber auch der interne Entwicklungsstand und der vorhandene Zugang zur Qualitätsentwicklung in der Einrichtung.

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Prozesse in Gang gesetzt werden, steigt mit der positiven Überzeugung, dass die Einrichtung bereits einen fortgeschrittenen Standard insgesamt erreicht hat.

Das Ausklammern des Aufsichtsgremiums

Der Träger ist in die strukturelle Kommunikation nicht einbezogen. Er bewegt sich auf der Ebene der Ergebnisqualität und erwartet nachvollziehbare Berichte, die strategische Entscheidungen ermöglichen. Die Träger und die Aufsichtsgremien befassen sich daher mit den laufenden Geschäften der Einrichtungen eher nicht. Qualitätsentwicklung ist ein Bereich, der zu diesen laufenden Geschäften gehört. Relevant wird das Thema dann, wenn finanzielle und personelle Ressourcen benötigt werden oder Probleme bzw. Konflikte Anlass für derartige Aktivitäten sind.

„Wenn eine Volkshochschule Erfolg hat, dann braucht das Aufsichtsgremium so wenig wie möglich mitmischen. Wir schreiten nur ein, wenn auf einmal ein Misserfolg auftritt."

Einzelne Vertreter der Träger allerdings haben sich aus persönlichem Interesse mit den Absichten der Einrichtung, Qualitätsentwicklung zu betreiben, beschäftigt. Man hält es für angemessen und zeitgemäß, dass sich ein Bildungsträger einer Qualitätskontrolle unterzieht.

Es gibt übereinstimmende Hinweise, dass die Kommunikation über die pädagogischen Prozesse und deren Verbesserung durch die Verfahrenslogik der Qualitätsmodelle gefördert wird.

Die Rolle von Beratung im Projektkontext

In der untersuchten Einrichtung wird die externe Sichtweise als Chance betrachtet, um eingefahrene Organisationsmuster sowie „Betriebsblindheiten" zu überwinden. Die Rolle der externen Beratung wird dabei in engem Zusammenhang mit der Zertifizierung gesehen.

„Ich glaube, dass das Entscheidende an allen Qualitätssicherungssystemen zwei Elemente sind. Das Eine ist, der Kassierer darf sich nicht selbst kontrollieren. Man muss sich auch ein Stück weit einer externen Prüfung unterwerfen. Und der zweite Punkt ist, es muss Fehlermanagementsysteme geben oder Qualitätssicherungssysteme, die die Ganzheitlichkeit der Einrichtung umfassen. Systeme, die nur ausschnittsweise bestimmte Aspekte einer Einrichtung umfassen, für die wird es möglicherweise eher zu einem Klotz am Bein als eine Hilfe. Und es soll ja wirklich eine Hilfe für die Gesamtheit der Einrichtung geben. Und nur, wenn man die Gesamtheit der Einrichtung erfassen will, stößt man auf die eigenen Fehler. Und die Selbsttestate schützen eben nicht vor der allseits bekannten Betriebsblindheit."

Angesprochen wird damit auch die Unterstützung der Selbstbeobachtung und -bewertung durch die externe Sicht der Beratenden:

„Die war hilfreich. Ohne die externe Beratung hätte das überhaupt nicht funktioniert. Wir haben sehr oft in unseren Qualitätszirkeln eine so konträre Diskussion geführt, dass kein Kompromiss sichtbar war. So wie in der Politik manchmal auch. Und die externe Beratung hat da sehr gut weiter geholfen, indem man uns einfach aufgezeigt hat, wie muss ein Dienstleistungsbetrieb funktionieren, was wollt ihr eigentlich erreichen."

Die externe Beratung wird auch aus der Perspektive der pädagogischen Mitarbeiter als sehr hilfreich und strukturierend wahrgenommen. Sie scheint ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg eines Qualitätsentwicklungsprozesses zu sein.

„Er [der Berater] hat nicht Vorgaben gemacht und gesagt, Ihr müsst das so machen, sondern er hat uns einfach beispielhaft erzählt von Situationen aus Dienstleistungsbetrieben, wie so was gelöst werden kann. Das heißt wir mussten dann aufgrund der Beispiele das umsetzen, selbst umsetzen und haben dann auch eine gute Lösung gefunden. Es waren eigentlich nicht faule Kompromisse, sondern es waren immer vernünftige Lösungen."

Der Feldkompetenz der Berater wurde ein wichtiger Stellenwert bei der Auswahl und Entscheidung für externe Unterstützung zugemessen, da es immer auch um die Suche nach speziellen und angemessenen Problemlösungen geht.

„Das liegt auch an der Qualität des externen Beraters. Wir hatten das Glück gehabt, dass das ein Berater war, der selber Volkshochschulen kennt und selber viel mit Volkshochschulen zu tun hat. Und entsprechend sich auch einfühlen konnte in unsere volkshochschulspezifischen Belange. Ich würde jetzt nicht gerade einen Berater holen von so einer großen amerikanischen Agentur, weil der hat völlig andere Zielsetzungen. Man muss sich den Berater schon raussuchen. Es sollte ein Berater sein, der sich im Dienstleistungsbereich auskennt. Und dem vielleicht auch die Materie, mit der man zu tun hat, d. h. Weiterbildung, Erwachsenenbildung, nicht ganz fremd ist."

Im fortgeschrittenen Qualitätsentwicklungsgeschehen erhält die externe Beratung eine besondere Bedeutung, die über die Bewertung und Implementationshilfen hinaus geht. Sie wird zum entscheidenden Korrektiv und zum Coaching für die Geschäftsführung:

„Also die externe Beratung ist vor allem bei der Revision wichtig und bei der Frage, tun wir auch wirklich das, was wir tun wollen. In dieser entscheidenden Frage ist der externe Blick das entscheidende Korrektiv. Und darüber hinaus freue ich mich immer auf diese Beratungsgespräche, weil es da für mich als Geschäftsführer noch da und dort einen Hinweis gibt, der jetzt nicht zwingend sich gerade aus dem Prüfungsverfahren ergibt, der aber einfach für die Geschäftsführungstätigkeit hilfreich ist."

Der externe Blick als Erkenntnischance

Externe Beratung spielt für die hauptberuflichen Beteiligten und den Träger eine wichtige Rolle. Die externe Sicht wird als prozessfördernd und anregend erlebt. Der neutralere Fokus erlaubt mit Veränderungsanforderungen und Kritik konstruktiver umzugehen. Das Auditing wird als motivations- und leistungsfördernder Impulsgeber für die kontinuierliche Bearbeitung von manchmal auch schwerfälligen Anforderungen erlebt.

Externe Beratung wird zumeist aus Kostengründen nicht in Anspruch genommen. Es besteht in vielen Organisationen eine gewisse Reserviertheit gegen externe Einblicke aus der Befürchtung heraus, dass Defizite offengelegt werden. Hier wurde die Entscheidung für Maßnahmen der Qualitätsentwicklung zum Anlass genommen, besonders die externe Sichtweise für eine objektive Beurteilung zu nutzen und damit einen neutralen Ansatz für Veränderungen zu gewinnen.

5.4 Kernaufgabe Prozessgestaltung

Das gewählte Verfahren löste eine Bereitschaft aus, die eigene Organisation aus dem geforderten stark prozessorientierten Blickwinkel zu beleuchten. Das Qualitätsentwicklungsmodell ist branchenübergreifend anerkannt und erprobt. Die Beteiligten hatten Vorerfahrungen aus anderen Zusammenhängen, die die Übertragbarkeit auf diese Bildungseinrichtung erleichterten. Der Verwaltungsleiter und auch der interviewte pädagogische Mitarbeiter hatten in der Industrie bzw. an einer Fachhochschule gearbeitet, wo ISO-Zertifizierungen Thema waren oder regelmäßig vorgenommen worden sind.

Wesentliche Prozesse wurden wahrgenommen und Verbesserungspotentiale als notwendig und möglich erkannt. Die daraus resultierende Anerkennung der Leistungen der einzelnen förderte die kontinuierliche Fortentwicklung eines Qualitätsentwicklungsgeschehens in der Organisation. Programminnovation und Ablaufroutine wurden als notwendige Ressourcen und Fähigkeiten einer Organisation erkannt, aktiv eingesetzt und verstanden.

Sicherung kontinuierlicher Entwicklung

Die Gestaltung von Abläufen und Prozessen wird möglichst personenunabhängig angestrebt bzw. erwartet, um die Kontinuität der Entwicklung der Organisation gesichert zu sehen.

„Also ich würde sagen, dass solche Dinge völlig unabhängig von Personen ausgearbeitet und zustande kommen sollen, weil Personen können wechseln, die Institution soll immer die gleiche bleiben."

Zeitaufwand und -verwendung

Der Zeitaufwand für den Qualitätsentwicklungsprozess wurde in Kauf genommen und das Engagement der Mitarbeiter/innen sehr anerkennend bewertet.

„Also das wirkt sich natürlich auf die Mitarbeiter hier auch aus. Wir hören immer wieder auch von der Geschäftsleitung, dass die Mitarbeiter, das kann man also nur löblich beobachten, weit über das, was sie eigentlich leisten sollten, wirklich leisten."

Aus der Sicht der Geschäftsführung erscheint das Interesse der Mitarbeiter am Qualitätsentwicklungsprozess sehr selbstverständlich und konstruktiv geworden zu sein. So ist auch die Auseinandersetzung mit Zeitaufwand und den formalen Anforderungen der ständigen Dokumentation in einem lebendigen Dialog zustimmend geregelt. Es hat sich ein selbstverständlicher Blick für Verbesserungen entwickelt, über den lebhaft diskutiert wird.

Der Zeitaufwand für diese Form der Qualitätsentwicklung ist keine Größe, die die Entwicklung und das Engagement der Mitarbeiter dafür wirklich nachteilig beeinflusst.

„Also Sie sprechen jetzt mit dem Geschäftsführer. Und ein Geschäftsführer hat immer einen gefärbten Blick auf das, was Mitarbeiter tun und sagen. Denn das was mir gesagt wird, ist möglicherweise nicht absolut identisch mit dem, was Mitarbeiter untereinander sprechen. Und mir gegenüber wurde und wird versichert, ja wir zertifizieren uns und es wird aktiv mitgemacht, und ich glaube auch, dass das auch tatsächlich so war und so ist. Das schließt aber nicht aus, dass Mitarbeiter untereinander sagen, also dieser Qualitätsmist und das ist ja nur Ärger und jetzt schon wieder eine halbe Stunde zusätzlich. Also es gibt diese beiden Perspektiven, die sich nicht ausschließen. Entscheidend ist, dass es gemacht wurde. Und entscheidend ist, dass es umgesetzt wird. Und entscheidend ist für mich als Geschäftsleitung, ich kenne keine Stimme, die mir empfiehlt es zu lassen, es abzuschaffen. Niemand sagt zu mir, es ist uns zu viel. Es ist überflüssig. Und wir führen eigentlich schon ein Miteinander hier im Haus, dass man sagt, also nee, das kann so eigentlich nicht laufen."

Einsatz von Instrumenten

Das ISO-Modell wird als Instrumentarium gesehen, welches bei der Umsetzung hilft, angereichert mit Aspekten, die auch auf alle anderen Branchen übertragbar sind. Produktentwicklung heißt dabei, einen bestimmten Prozess zu beschreiben, Mitarbeiter zu qualifizieren und sich um die inhaltliche Ausformung zu kümmern.

Die entscheidenden Elemente des ISO-Modells, die genutzt wurden, um nachhaltige Entwicklungsprozesse in Bildungseinrichtungen in diesem Sinn anzustoßen, sind:

- ein System von Kriterien, das geeignet ist, die wesentlichen Teile einer Organisation für die Dokumentation und Bewertung zu erfassen,
- die Orientierung der Bewertung auf das Zusammenspiel von Entscheidungen und Abläufen innerhalb einer Organisation und einer aktiven Beobachtung ihrer Umwelten.

Aus der Dynamik zwischen diesen beiden Elementen entstand ergebnisorientiertes Arbeiten wie das folgende Zitat exemplarisch zeigt:

„Die Qualitätsentwicklung bei uns hat einen Schritt nach vorne genommen. Ein Beispiel: Wir mussten uns überlegen, wie können wir in den Griff bekommen, dass sich eine bestimmte Art von Beschwerden immer wiederholt hat. Z. B. die Raumorganisation ist nicht so, wie man es sich gewünscht hat oder Dozenten werden krank, das ist schwierig, Ersatz zu bekommen. Wir haben uns dann zusammen gesetzt über mehrere Monate sogar und haben uns mal grundsätzlich analysiert, was ist gleich, was ist nicht gleich, was kommt sporadisch, was kommt immer wieder und haben die Sache dann so aufgerollt. Das heißt da gab es den sogenannten Qualitätszirkel, einen für die Raumorganisation, es gab einen Qualitätszirkel für die telefonische Kundenbetreuung, es gab einen Qualitätszirkel für das Verfahren im Haus insgesamt, es gab einen Qualitätszirkel für die Überprüfung der Unterrichtsinhalte, sprich erzählt der Dozent im Unterricht das, was auch im Stoffplan steht und was ein weiteres Kriterium ist, wird im Unterricht auch das erzählt, was wir überhaupt ausschreiben. Ein ganz wichtiger Punkt, wo wir gestaunt haben, dass das oft nicht der Fall ist."

Man beschränkt sich jedoch nicht auf die von der DIN ISO vorgegebenen externen Audits, um zu Verbesserungen zu gelangen, sondern sucht nach Formen des Vergleichs, sucht nach dem „state of the art“. Man ist sensibilisiert dafür, dass für die Bewertung, Verbesserung und die Begleitung des Verbesserungsprozesses Formen und Instrumente gefunden werden müssen, die neues Wissen erbringen können und von den betroffenen Personen auch akzeptiert sind. So werden in der Einrichtung weitere Managementinstrumente in der Einrichtung wenn nicht angewendet, so doch intensiv diskutiert:

a) Benchmarking

Vergleiche mit anderen Einrichtungen werden für Organisationen interessant, die in einem konsequenten Qualitätsentwicklungsgeschehen fortgeschritten sind. Hier gewinnt das Thema Benchmarking an Gewicht. Es verweist auch auf Fragen der Systemqualität einer Einrichtung, die sich mit anderen vergleichen und von denen lernen will. Sie ist darauf angewiesen, dass es „ähnliche“, ähnlich gute und entwickelte gibt.

„Benchmarking haben wir bisher überhaupt nicht angewandt. Das hat auch was damit zu tun, dass ich die Schwierigkeit habe, ähnliche Organisationen zu finden. Vielleicht habe ich auch ein bisschen eng geguckt auf Volkshochschule, aber das ist natürlich. Ich kann natürlich mit Niedersachsen auch versuchen, da irgend eine Art von Austausch hinzukriegen, aber der ist organisatorisch sehr schwer. Ohne da mal hinzufahren und entsprechend zu reden und zu gucken, wie die es machen und wie man das objektivieren kann, das ist noch der nächste Punkt, ohne das geht es, glaube ich, nicht. Und mein Ideal, hier jemanden zu finden, mit dem man enger kooperieren könnte, haben wir bisher nicht wahrmachen können.“

b) Kollegiales Assessment

Kollegiales Assessment und der organisationsübergreifende Austausch von Qualitätsbeauftragten, um z. B. das Segment „Führung“ beurteilen zu können, wird jetzt angestrebt.

„So sind wir gerade auf der Suche nach einer Institution, wo die Qualitätsbeauftragten vielleicht für gewisse Segmente tauschen. Dass also der Fremde einmal ihn überprüft, den Qualitätsmanager des Hauses und vielleicht dieses und jenes auch noch, was der hausintern so aus bestimmten Gründen nicht machen kann. Da sind wir auf der Suche nach einer Einrichtung, die unserer entspricht, die auf einem ähnlichen Stand ist.“

c) Steuerungsinstrumente

Die Instrumente Beschwerdemanagement, Zielekonferenz und Fehlermanagement wurden erweitert. Besonders das Fehlermanagement entwickelte sich zu einem starken Steuerungsinstrument der Leitung.

Qualitätsentwicklung hat aus Leitungssicht die Funktion eines pragmatischen Steuerungsinstrumentes und bietet die Möglichkeit in verschiedenen Phasen Instrumente einvernehmlich mit den Beteiligten einzuführen und zu erproben. Das

ISO-Modell wird als Verfahrenshilfe bezeichnet, um Stärken und Schwächen zu überprüfen.

„Also einen wissenschaftlichen Anspruch habe ich da zunächst mal überhaupt nicht mit verfolgt, sondern einen sehr pragmatischen. Ich habe vor vier Jahren hier angefangen, ich habe mich in meiner früheren Tätigkeit auch mit Qualitätssicherungsprogrammen beschäftigt, aber bei weiterem waren die, die wir im kirchlichen Bereich hatten, nicht so elaboriert und ausdifferenziert, wie das Qualitätssicherungssystem, welches ich hier in der Volkshochschule angetroffen habe. ISO 9000ff. Ich habe mich damit beschäftigt, habe mich eingearbeitet und war eigentlich sehr erfreut, sehr schnell zu sehen, dass die ISO-Normen keineswegs ausschließlich Industrienormen sind, sondern sehr wohl Verfahrenshilfe und insoweit auch übertragbar auf den Dienstleistungssektor. Mich hat es begeistert, hier ein System vorzufinden, welches funktioniert, und wir haben aber auch sehr schnell gesehen, dass es nicht ausreicht, diese Systeme als Verfahren mitlaufen zu lassen, sondern wir müssen laufend überprüfen, wo hat es Stärken, wo hat es Schwächen."

Die Weiterentwicklung der Qualitätspolitik konnte damit systematisch vorangehen und Instrumente wie Beschwerdemanagement gestaltet werden.

„In welchen Bereichen müssen wir die Qualitätssicherungspolitik ausbauen. Was mir relativ schnell auffiel, dass wir kein systematisches Beschwerdemanagement haben. Ich habe da sehr früh dafür plädiert, dass wir uns systematisch mit Beschwerdemanagement auseinandersetzen und ich war der Meinung, die Befragung unserer Kunden, unserer Teilnehmenden, ist eine ganz heikle Sache, ist eine schwierige Sache und hier sind wir auch experimentell tätig. Also es gibt die direkte Befragung, es gibt die Fragebögen, es gibt die Beschwerdezettelkästen."

Die Zielekonferenz, in der regelmäßig alle hauptamtlichen Mitarbeiter für ihren Bereich Ziele vorstellen und deren Umsetzungsstrategie mit Zeitschiene darstellen, wird als starkes Steuerungsinstrument der Geschäftsleitung wahrgenommen, das aber auch Transparenz schafft. Hier wird auch vorgestellt, was nicht realisiert werden konnte und aus welchem Grund. Die Mitarbeiterinnen unterstützen sich gegenseitig mit fachlichen oder operativen Hinweisen und Angeboten.

Die Zielekonferenz ist das innovativste Instrument, das hier sehr konsequent eingesetzt wird, um Zielfindung und -überprüfung unter großer Beteiligung der prozessverantwortlichen Mitarbeiter zu ermöglichen.

„Also ich pflege mit Qualitätsmanagementsystemen einen sehr pragmatischen Umgang. Wir sprechen auf allen Ebenen über Ziele des Hauses, in den Beziehungen zu meinen Mitarbeitern geht es regelmäßig um Ziele, es geht auf Abteilungsleitungsebene um Ziele, es geht in den großen Dienstbesprechungen um Ziele, es geht auch in der Betriebsversammlung um Ziele. Was neu ist und was ich auch eingeführt habe, das ist die Zielekonferenz, die zweimal im Jahr stattfindet. Die Zielekonferenz ist insofern ein neues ergänzendes Element unserer Qualitätspolitik, dass alle Mitarbeiter ihre Jahresziele vor allen Pädagogen, auch zum Teil Verwaltungsmitarbeiter offen legen, dass gemeinsam darüber beraten wird, warum konnten bestimmte Ziele nicht erreicht werden, an welchen Stellen waren die Ziele vielleicht zu hoch gesteckt? Dass aber auch berichtet wird, welche Ziele konnten erreicht werden und welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus."

d) Kundenbefragungen

In der untersuchten Einrichtung spielt die Auseinandersetzung mit den Interessen der Kunden, d. h. Unternehmen wie auch Kursteilnehmern eine herausragende Rolle.

Die „Stimme des Kunden“ wird hier ernst genommen und mit verschiedensten Instrumenten regelmäßig abgefragt.

„Das ist die Voraussetzung überhaupt. Das ist nicht ein Instrument. Ohne Befragung, ohne systematisches Feedback, ohne diese ganzen Dinge fahren Sie im Leerlauf. Da suggerieren Sie sich vielleicht Sie tun irgendwas. Aber Sie kommen überhaupt keinen Millimeter vom Fleck.“

„Qualitätssicherung in diesem Kontext heißt permanenten Draht zu den Kunden, immer wieder die Frage stellen, an welcher Stelle kann den Kunden noch geholfen werden, was kann optimiert werden. Da ist deswegen beispielsweise für uns auch das Thema Fehlermanagementsystem, Beschwerdemanagementsystem usw. von einer hohen Relevanz. Aber d. h., wenn wir jetzt über Firmenschulungen reden und Qualitätssicherung, d. h. natürlich keineswegs, dass Qualität nur mit Blick auf den Firmenkunden interessant ist. Nein, das ist mit Blick auf den Alphabetisierungskurs, mit Blick für Bildungsangebote für sog. Behinderte genauso notwendig und wird mit der gleichen Stringenz verfolgt.“

Die Anforderungen an das Feedback müssen so attraktiv umgesetzt werden, damit die Teilnehmenden auch motiviert werden, daran mitzuwirken und konstruktiv die Entwicklungen mitgestalten zu wollen.

„Es gibt auch so Sachen, die nicht so positiv von außen gesehen werden, also die Programmrückmeldebögen der Teilnehmer, das Qualitätsmanagement erfordert ja relativ viel Feedback, und es ist einfach nicht machbar, dass diese Rückmeldebögen für jeden Kurs individuell gestaltet werden. Sie sind also relativ schematisch und wenn dann einzelne Teilnehmer an mehreren Sachen teilgenommen haben und immer den gleichen Fragebogen vor sich haben, der dann vielleicht auch nicht so ganz passt, da kommen dann negative Rückmeldungen. Warum jetzt schon wieder und dieses oder jenes und es besteht relativ viel Erklärungsbedarf zu erklären, dass man das braucht, um seine Zertifizierung wieder zu kriegen, ist ein bisschen schlecht. An diesem Thema sind wir gerade am arbeiten, was das richtige ist. Wie weit man dieses attraktiver machen kann. Das macht z. B. wenig Sinn, wenn ich einen Fragebogen für eine Studienreise dann auch mit einer Busfahrt zu einem Ballettabend mitnehme, wo gar keine Reiseleitung dabei ist, sondern jemand, der die Platzkarten ausgibt und dann aber der Fragebogen fragt, wie war die Reiseleitung, war sie gut, dann führt es das irgendwo ad absurdum.“

e) Mitarbeiterbefragungen

Systematische Mitarbeiterbefragung und Geschäftsleitungsevaluation sind Schritte, die die Zunahme der Transparenz ermöglichen, wenn Qualitätsentwicklung in der Organisation fortgeschritten und internalisiert ist.

Die Entwicklung von Transparenz durch Möglichkeiten zum Feedback sind als langfristiger Prozess anzulegen. Dazu gehört auch die Bewertung der Geschäftsleitung. Sie kann nun vor dem Hintergrund wachsender Kompetenz und Vertrauens aller Beteiligten realisiert werden.

f) Bewertung der Geschäftsleitung

„Das ist eine Diskussion, die wir gerade haben. Also da gibt es eigentlich bisher keine großartige Transparenz. Deswegen habe ich jetzt mit dem Betriebsrat drüber diskutiert, ich habe es auch schon mal in einer Betriebsversammlung angesprochen, ob wir jetzt nicht systematische Mitarbeiterbefragung und Geschäftsleitungsevaluation machen. Das heißt in einem anonymisierten Verfahren wird die Geschäftsleitung bewertet. Und das über einen längeren Zeitpunkt, um zu sehen, ob sich da irgendwas entwickelt. Weil wie wollen Sie es

anders machen. Das Problem ist ja, dass das, was die Geschäftsleitung hört, natürlich immer durch ein hierarchisches Verhältnis gefiltert ist. Und das was ich höre und das, was mir gesagt wird, zunächst einmal verbogen ist durch ein hierarchisches Verhältnis, was aus der Natur der Sache einfach so bestimmt ist, das ist mir absolut bewusst und das sage ich mir auch immer und permanent. Wie muss ich das jetzt einschätzen vor diesem Hintergrund? Dass wir nicht einfach ein privates Verhältnis haben, sondern eine arbeitsrechtliche Beziehung."

Als besondere Herausforderung und auch Chance wird die Evaluation der Geschäftsleitung in Zeiten ökonomischer Engpässe angesehen, weil die Ergebnisse Sensor für die Stimmung der Mitarbeiter, aber auch Signal für die Leitung sein werden, sich den Auseinandersetzungen offen zu stellen. Hier liegt der Wille zugrunde, vertrauensbildend zu wirken und eine Einschätzung der eigenen Handlungsmuster zu erhalten.

„Also die Frage der Transparenz ergibt sich bei mir aus einem ganz anderen Grund. Wenn es einer Einrichtung sehr gut geht, ökonomisch, dann sind Sie in der Lage, eine Sonnenscheinpolitik zu fahren, die eine ganze Reihe von Fragen einfach nicht aufwirft, weil sie niemand stellen muss. Diese Fragen nach Evaluation der Geschäftsleitung, die kommt jetzt, weil wir im Moment uns in einer ökonomischen Krise befinden und sehr, sehr schwierige Zeiten vor uns liegen. Schwierige Zeiten, die auch das Verhältnis zur Geschäftsleitung und umgekehrt nicht einfacher machen. Sie müssen natürlich bestimmte Ziele setzen, die unangenehm sind. Sie müssen möglicherweise bestimmte Fortbildungen verbieten, die aber gewünscht sind. Sie müssen möglicherweise einfach anordnen, dass bestimmte Tätigkeiten gemacht werden. Das sind Probleme, die ihre tiefere Ursache in ökonomischen Zwängen haben, die wir uns nicht ausgesucht haben, aber wir müssen uns diesen Problemen stellen."

Die Leitung bewegt sich auch in Krisenzeiten innerhalb der Logik des selbstgewählten Leitungsstils. Es wird die Empfehlung gegeben, sich offen und konstruktiv mit den Einschätzungen der Mitarbeiter auseinander zu setzen und deren Qualifizierung für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.

„Wir werden diese Krise aber nur miteinander überwinden. Zu meinen, man könne heutzutage irgendeine Firma noch nach Gutsherrenart führen – die Zeiten sind vorbei, jedenfalls dann, wenn Sie qualifizierte Mitarbeiter haben. Und wenn Sie die qualifizierten Mitarbeiter halten möchten, dann geht dies nur mit einem sehr transparenten und kooperativen Führungsstil, was nicht heißt, dass die Verantwortungshierarchie vernebelt werden soll. Also ich bekenne mich sehr zur Verantwortungshierarchie und zur Entscheidungskompetenz am richtigen Ort. Aber ich erwarte von dem kooperativen Führungsstil, den ich glaube zu pflegen, dass die Mitarbeiter sich mit ihrer Kompetenz reinhängen und mir das Wissen, was ich auch für bestimmte Entscheidungen brauche, zur Verfügung stellen."

„Und ich glaube, dass auf der Basis eines solchen Führungsstils dann die Entscheidung, die ich fälle, die nicht aus dem hohlen Bauch kommt, sondern aufgrund eines partizipatorischen Entscheidungsfindungsprozesses, ich glaube, dass diese Entscheidungen dann auch mitgetragen werden, nur, und das ist ja das Problem eines jeden Geschäftsführers und eines jeden Firmenchefs usw., dass er oftmals überhaupt gar nicht merkt, wie er wirkt, wie er eingeschätzt wird, wie er rezipiert wird und, und, und. Es ist ein strukturelles Problem aufgrund der hierarchischen und arbeitsrechtlichen Beziehung. Und gerade in Situationen und Zeiten, wo Sie darauf angewiesen sind, dass die Entscheidung, die die Geschäftsleitung fällt, mitgetragen wird, ist es von hoher Bedeutung hier eine Rückkopplung zu haben. Das

kann natürlich sein, dass Sie ein schlechtes Feedback kriegen, weil man zu viele Überstunden hat, weil dies und jenes nicht klappt, aber deswegen macht man das ja nicht. Das ganze Thema der Mitarbeiterbewertung oder -befragung macht man ja nicht, um sich privat personale Bestätigung zu holen oder nicht, sondern das hat einen rein sachlichen Grund. Weil Sie nämlich rauskriegen wollen, ob das, was Sie tun wollen, nämlich transparente Entscheidungsfindungsprozesse, ob das denn überhaupt der Realität entspricht oder glaube ich das nur, dass es so ist ...“

„... sondern ich glaube, dass dieses Problem der Betriebsblindheit als Geschäftsführer, dass das viel zu wenig Betriebe adressieren. Und ich erlebe das auch immer wieder, bin ich da etwas seltsam berührt, wenn ich mit Kollegen von Volkshochschulen spreche und dann höre, wie Mitarbeiter oder Dozenten über diese Leute sprechen. Da merke ich auch, Mensch, der hat keine Ahnung, was in seinem Laden läuft. Und in Klammer, woher sollte er auch. Es sagt mir doch keiner. Wer geht denn wirklich zu mir und sagt mir offen und ehrlich, das ist doch der letzte Mist, was Sie da machen. Es passiert eigentlich in den seltensten Fällen. Ich sag das zwar immer wieder und sage, also Leute, es nützt mir gar nichts und Euch auch nicht, wenn Ihr hintenrum sauer seid. Und deswegen in aller Sachlichkeit Karten auf den Tisch und dann wird das ausdiskutiert, je nachdem. Aber das liegt in der Natur der Sache, dass es so nicht geschieht. Und deswegen muss da ein Instrumentarium her. Das haben wir noch nicht. Aber das wird kommen.“

Ein Lernerfolg für die Führung kann sein, sich Veränderungshinweisen, auch Kritik zu stellen, dafür ein wirksames Instrumentarium zu suchen und mit den Mitarbeitern den Austausch darüber zu pflegen.

g) Qualifizierung

Qualifizierung ist ein zentrales Instrument und spielt bei der Einführung eines Qualitätsmanagementverfahrens eine entscheidende Rolle. Die dafür notwendigen Ressourcen zahlen sich letztlich aus, da mehr Verständnis und Wissen auch zu überzeugenderen Veränderungen führen.

„Es gab und es gibt Fortbildungen zu diesem Thema. Es gab damals zunächst mal auch im Rahmen einer Betriebsversammlung eine Aussprache über dieses Thema, es wurde vorgestellt, es wurde erklärt, was das bedeutet. Es wurden da wohl auch, wie man mir sagt, manche Ängste und Befürchtungen zurecht gerückt, auf die Seite geschoben. Dann wurden diese Fragen an die Abteilungen delegiert, so nach dem Motto, macht Euch mal Gedanken, wie man das bei Euch in der Abteilung, also Designlenkung beispielsweise, wie man das machen kann. Und dann hat der damalige Mitarbeiter, der zuständig war, mit den einzelnen Abteilungen, Mitarbeitern ein System erarbeitet, welches dann hausintern eben abteilungsübergreifend kompatibel war. Natürlich gibt uns ISO ein gewisses Raster vor. Ich meine, das wissen wir ja. Wurde ja verschiedentlich auch modifiziert. Beispielsweise Anforderungen an die hausinterne Mitarbeiterfortbildung, bestimmte Kategorien, was alles zu machen ist, was nicht usw. Man hat zunächst mal dieses Raster versucht in Anwendung zu bringen, hat sich daran orientiert. Und da und dort ist man auch etwas davon abgewichen. Aber es ist notwendig, vor allem in der Frühphase über das Ziel des Ganzen aufzuklären. Und alle Einrichtungen werden hier am Anfang das Problem haben, dass zunächst mal eine gewisse Reaktanz bei den Mitarbeitern vorzufinden ist, aha, wir machen eh Überstunden und jetzt auch noch das. Das ist mit Sicherheit die schwierigste Phase, derartige Reaktanzen zu überwinden, bis man dann zu dem Punkt kommt, dass man sagt, wenn wir an diesen und jenen Punkten tatsächlich besser werden, dann haben wir auch geringere Reibungsverluste. Dann haben wir weniger Ärger und das entlastet auch. Das heißt man muss auch sehen, welcher Gewinn für den Mitarbeiter im System liegt.“

Der Qualitätsbeauftragte als Motor des Qualitätsentwicklungsprozesses

Der Qualitätsbeauftragte nimmt eine wesentliche Funktion ein und spielt zwischen den Hierarchie-Ebenen eine vermittelnde Rolle. Er gilt als Motor des Qualitätsentwicklungsprozesses.

„Weil ich einen kompetenten Ansprechpartner habe, der in den Strukturen sich auskennt. Also der durch das Haus kommt, die Strukturen immer wieder durchleuchtet, hinterfragt und akzeptierter ist, also hierarchiemäßig akzeptierter ist als ich es bin. Als Leitungsperson. Ich kann nicht so blauäugig sein, dass wenn man als Leitungsperson in die unteren Ebenen kommt, dass einem das dort alles präsentiert ist, wie es wirklich ist. ... Ich denke, so etwas kann jemand nutzen als Stabsstelle entsprechend aufzutreten oder eben als Qualitätsmanager die Schwachstellen miteinander zu suchen. Kompetenz, viel Ahnung von nahezu jedem Bereich. Also das Verständnis für einzelne Arbeitsabläufe, zuhören können, nicht besser wissen von vornherein, zuhören können, oder sich auch Aufträge mitgeben lassen zu können."

Aus der Sicht der Geschäftsleitung wird die Funktion des Qualitätsbeauftragten gefördert, weil damit die klare Zuordnung von Verantwortung gesichert ist. Diese Klarheit impliziert nicht, dass die Verantwortlichkeit für Qualitätsentwicklung den Beteiligten abgenommen wird, sondern, dass er die Prozesse aktiviert und sichert.

Als Prozessverantwortlicher für die Qualitätsentwicklung sorgt er auch für die Motivation der Beteiligten und die strukturierte Umsetzung. Er ist für die Berichterstattung gegenüber der Leitung zuständig und gibt Anregungen und Impulse für die Fortsetzung. Feldkompetenz ist für diese Aufgabe unabdingbar.

In der Zusammenarbeit mit dem Qualitätsbeauftragten werden auch die Veränderungen in der Qualitätslandschaft reflektiert und Maßnahmen vorbereitet, die die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements mit neuen Verfahren bzw. die Verbesserung der Verfahren sichern.

„Das beste, was die Geschäftsleitung machen kann, sich eben diesem strukturellen Defizit bewusst zu sein und zu versuchen, das zu reflektieren und da und dort, aber wenn wir die Situation hätten, dass dann jemand sauer ist auf den Qualitätsbeauftragten, weil die Geschäftsordnung irgend jemand abmahnt oder so, wäre das ein Beleg dafür, dass dieses System nicht akzeptiert wird. Und dann hätten wir ein grundsätzliches Problem. Dann müssten wir im Haus drüber diskutieren, wollen wir es beibehalten oder wollen wir uns davon verabschieden, weil es vielleicht auch ein System ist, was sich überlebt hat, ISO ist ja aus der Mode gekommen usw. Diese Fragen gibt es schon. Ist gar nicht lange her, da hat ein *Trägervertreter* gesagt, das Zeug kostet einen Haufen Geld und bringt es das wirklich usw. Diese Diskussion gibt es. Und gleichzeitig wissen wir ganz genau, dass wir es natürlich auch uns selbst zuliebe machen. Externe Kontrolle um sicherzustellen, dass wir das tun, was wir tun wollen."

Der Qualitätsbeauftragte ist auch eingebunden in die pädagogische Mitarbeiterschaft und deckt einen eigenen Fachbereich ab. Der zeitliche Anteil von einem Drittel einer Vollzeitstelle ist in einem organisierten Qualitätsentwicklungsprozesse offensichtlich ausreichend, um die relevanten Abläufe in Gang zu halten.

„Die Stelle ist geteilt gewesen, nach wie vor geteilt. Ich bin zu 70 % hier im Haus als Datenverarbeitungsfachmann, also auf Deutsch Systemadministrator tätig für den Kurs- und

Verwaltungsbereich, bin auch eingestellt worden als Pädagoge, der sich um Kurskonzeptionen kümmern soll im Bereich Datenverarbeitung. Dieser Bereich ist einfach nicht machbar im Moment, es gibt immer mehr so Ansätze das zu tun, z. B. kümmere ich mich ein bisschen ums Online-Learning. Aber der bleibt eigentlich noch außen vor. Ich bin aber zu 30 % für den Bereich Qualitätsmanagement zuständig als Qualitätsbeauftragter im Haus. Und das war damals auch klar in der Ausschreibung von der Stelle."

Er beschreibt Qualitätsentwicklung als einen zusätzlichen Aspekt seines Arbeitsplatzes. Es herrscht Übereinstimmung, dass ein Qualitätsentwicklungsverfahren als Gerüst für organisatorische Verbesserungen erlebt wird, dass die Schnittstellenqualität verbessert werden kann, wenn standardisierte Verfahren zuverlässig genutzt werden.

„Das würde ich nicht im Gegensatz zu einer Profession sehen. Sagen wir mal, eine engagierte Profession. Was uns auf jeden Fall hilft und wo ich froh bin, dass das ganze Haus das auch so teilt ist, dass die auch recht formalen Vorgaben von Seiten der ISO ein Gerüst sind, an das wir uns halten können. Dass es also eine Reihe von Formularen gibt, wo halt Abläufe deutlich beschrieben sind und die auch uns das Leben erleichtern. Beispiel Hausmeisterinfos. Gerade die Schnittstelle zwischen Anforderung seitens der Pädagogen gegenüber der Verwaltung. Oder Anforderungen der Kursleiter gegenüber der Einrichtung von Räumen, technische Defektmeldungen, wären mittlerweile undenkbar, wenn wir nicht standardisierte Formulare und Abläufe hätten."

Priorität der Neuorganisation von Strukturen

Die Neuorganisation von Strukturen steht aus der Sicht des Trägers an oberster Stelle für eine Qualitätsentwicklung, weil die sukzessive Klärung einzelner Abläufe als Voraussetzung für eine bessere Zusammenarbeit in der gesamten Organisation erkannt ist.

„Dann werden Dinge geordnet, die eigentlich sagen wir mal nie vorher betrachtet wurden. Man schaut sich die Struktur, die Gesamtstruktur des Bildungsträgers an und hält das schriftlich auch fest. Und das führt dann auch zu einer besseren Zusammenarbeit innerhalb des Bildungsträgers. Die einzelnen Abteilungen wissen auf einmal, Menschenskind, wir haben ja Dinge gemacht, die können wir heute viel effizienter durchführen."

Problematische Integration der Kursleitenden durch Qualitätsentwicklung

Die vorgestellte Volkshochschule hat ca. 1.400 Kursleiterinnen und Kursleiter im freiberuflichen Einsatz. Sie sind den einzelnen Fachbereichen und der federführenden pädagogischen Mitarbeiterin zugeordnet.

Der Austausch der Kursleiter findet im Rahmen der QE nun auch systematisch und regelmäßig statt.

„Das ist systematisch gemacht. Und das ist etwas, was ich ganz gut finde eigentlich, dass wir hier regelmäßige Lehrertreffen haben, was ich in anderen Orten nicht habe. Also an der Uni usw. trifft man sich selten. Vielleicht am Semesterbeginn. Aber da ich ja abends unterrichte, kann ich meistens nicht hingehen und dann sehe ich die anderen einfach nicht. Hier aber wird es organisiert und die Leute kommen auch. Also nicht alle jedes Mal, aber man sieht sich doch dann."

Die Sekretärin ist Hauptbezugsperson, die den Alltag zu bewältigen hilft und für den Informationsfluss und das Klima zwischen pädagogischen Mitarbeitern und Kursleitenden sorgt.

„Weil da muss man oft fragen, wenn man eine Änderung hat, ob ein Raum frei ist oder wenn man krank ist, dass die Teilnehmer das mitkriegen. Manchmal muss ich sie auch fragen, wo die Abteilungsleiterin ist, solche Sachen. Und das ist auch für mich wichtig, dass wenn ich ins Büro komme, dass jemand da ist, der Hallo sagt und auch ein bisschen Small Talk macht. Aber das ist eher kulturell bedingt eigentlich."

Die Beurteilung der Angebotsqualität erfolgt über Hospitationen und es gibt auch Kursleitende, die von einer Begutachtung Gebrauch machen. Außerdem können neue Kursleitende zur Einarbeitung andere Kurse beobachten.

Insgesamt arbeiten die Kursleitenden relativ isoliert in ihrem Fach und nehmen wenig von den Vorgängen in der gesamten Einrichtung über ihren Kurs oder Fachbereich hinaus wahr. Die Bedeutung der Einrichtung ist ihnen bekannt und sie sind auch zufrieden damit, in den Kreis der Dozenten aufgenommen worden zu sein.

Die räumlichen Bedingungen haben aus der Sicht der Kursleiter und auch der Teilnehmer einen hohen Stellenwert. Wenn hier auf ihre Anregungen und Bedürfnisse eingegangen wird, steigt die Zufriedenheitsrate. Die Versuche, Abläufe zu standardisieren, stoßen jedoch gelegentlich auf passiven Widerstand.

„Ja, man sollte eigentlich ein Formular ausfüllen, das Wochen im voraus abgeben. Ich bin natürlich viel zu chaotisch dafür, also ich muss dann den Hausmeister nett fragen."

Integration der Verwaltung durch Qualitätsentwicklung

Die Verwaltung hat die wichtige Funktion der Strukturierung der Abläufe, die Auswirkungen auf die Prozesse der Organisation insgesamt haben. Vernachlässigt wurden mancherorts diese Supportfunktionen und ihr Einfluss auf das Image der Organisation.

„Ich denke, für den Verwaltungsbereich geht es in erster Linie um Organisationsentwicklung. Das sind natürlich Zielsetzungen in der Organisationsentwicklung, aber keine strategischen Ziele. Keine operationellen Ziele. Aber Zielsetzungen dieses oder jenes zu bewältigen in einer bestimmten Zeit, das sind schon Instrumente, die genutzt werden, die dann auch von der Geschäftsleitung auch mir gegenüber abgefordert werden, Zielsetzungen, Zielüberprüfungsgespräche und die ich dann auf der Ebene, für die ich zuständig bin, auch versuche anzusetzen. Das ist das, was ich ganz am Anfang mal gesagt habe, für dieses Jahr ein Schwerpunkt, der eben Personalentwicklung und Zielentwicklung auch auf den Ebenen Sekretariat oder Buchhaltung, da denke ich, meine Mitarbeiterinnen sind das dort, sollten eigentlich dort auch Zielvorstellungen haben. Und die dann auch weiterentwickeln in den Teilen, die sie dazu tun können oder eben auch anfordern oder fordern dort, wo sie selber nichts dazu können von der Struktur her bereitet werden muss."

Verwaltungsziele und pädagogische Ziele korrespondieren eng miteinander.

„Weil ich denke, der größte Teil der Verwaltungsziele hat große Effekte auf den Bereich der Umsetzung der Pädagogenziele. Und ich bin eigentlich auch nicht der, der irgendwo Ziele präsentiert, die ich will. Sondern wo man entwickelt, wo man hin will. Das ist z. B. diese leidige Kostenstellenrechnung, die jeder nicht machen will, aber trotzdem braucht und dann

auch wieder will, damit er seine Abteilung machen kann. Die kann ja sehr sehr aufwändig sein und der Versuch, jetzt miteinander einen Weg zu finden mit möglichst geringem Aufwand möglichst richtige Zahlen zu kriegen. Ich kann natürlich überall und jedes erfassen, es kann aber auch sein, dass ich mit zwei, drei Parametern, Unterrichtseinheiten, Mitarbeiterstruktur oder Dozenteneinsatz vielleicht zu einem Umlagesatz komme, der genau zum gleichen Ergebnis führt. Den man ab und zu nur überprüfen muss, ist es noch so, bevor man aber einer Abweichung von 1 % oder was, bevor man also eine Vollkostenrechnung macht, indem man zwei Leute beschäftigen muss. Und das wird ständig diskutiert in Abteilungsleitersitzungen und dann richte ich auch diese Entwicklung der Instrumente dahingehend aus. Ich brauche natürlich für mich selber Instrumente. Weil Finanzverantwortung trage ich. Letztendlich trägt sie natürlich der Geschäftsführer."

Es geht um schnelle Transparenz von Zielen und die Optimierung der Werkzeuge für die Mitarbeiter und die Erreichung optimierter Ergebnisse. Auf der Verwaltungsebene wird die Frage nach den Ergebnissen besonders klar gestellt, da der wirtschaftliche Status und das Erreichen einer Konsolidierung die Hauptaufgabe in diesem Bereich ist. Auch die Schaffung von Ressourcen für innovative Ansätze und Entwicklungen wird hier ermöglicht. Es wird auch deutlich, dass die pädagogischen Bereiche in die Lage versetzt werden müssen, dieses Vorgehen zu verstehen und auch daran mitzuwirken.

„In den Abteilungen läuft ja das Zielgespräch ständig. Die Abteilungen machen ja auch ihre Abteilungssitzungen, nicht nur auf der Ebene der pädagogischen Mitarbeiter, sondern da sind die anderen Mitarbeiter auch dabei. Und dadurch gibt es dann relativ schnell Transparenz der Ziele und dann auch die Anfrage, welche Werkzeuge braucht man dazu. Für den Bereich Buchhaltung und Anmeldung, der am dichtesten dann an mir dran ist, sind diese Dinge nicht ganz so relevant. Da geht es um Optimierung, um Arbeitsweisen, die sinnvoller sind, zeitsparender sind. Das hat weniger mit Zielen zu tun. Die Ziele liegen da mehr auf meiner Ebene und das Ergebnis aller dieser kleinen Sachen soll dann nachher irgendwo im Ziel ein Ergebnis bringen. Schneller, unkomplizierter, billiger."

Die Verwaltung fühlt sich verpflichtet, Rückmeldungen aus Befragungen zu bearbeiten. Hierzu wurden Instrumente wie Ideenbox und Beschwerdemanagement geschaffen.

„Die werden relevant in dem Moment, wo es den Bereich betrifft. Das landet dann bei mir. Entweder kommt es dann in irgendwelchen Sitzungen dann auf den Tisch, wenn man mal solche Fragenkomplexe macht und auch gleich erörtert, welche Wege man geht oder sie kommen oben über Organisationsschwächen, Rückmeldungen zu mir. Wo dann gehandelt werden muss, ob durch einfache Entscheidungen, dass neue Geräte angeschafft werden oder dieses oder jenes oder ein Raum anders genutzt werden muss, als er jetzt genutzt ist. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass wir noch ein eigenes Instrumentarium entwickelt haben, die sog. Ideenbox. In jedem unserer Häuser steht eine Ideenbox, in der ja unsere Kundschaft aufgefordert ist, einfach zurückzumelden. Anonym oder mit Namen, das wird gut gepflegt, wo man jemanden wieder rück ansprechen kann, der kriegt auf jeden Fall eine Rückantwort zu seinen Fragen. Wenn es substanziell ist und nicht um nur witzig oder sonst irgendwas gemeint ist, wird es auch honoriert durch einen Kaffee-Gutschein, so irgendwas für die Cafeteria. Und da kommen Anregungen rein, wobei die Kurve etwas flacher wird. Also die ersten Wochen und Monaten war sehr viel Substanzielles dabei. Es ist immer mehr Schrott, was jetzt in der Ideenkiste abgelegt wird, aber es ist doch immer wieder auch Verwertbares. Anregungen entweder zu Themen, aufmerksam machen auf technische Mängel. Das ist ein Instrument, was wir im Zusammenhang mit diesem Beschwerdemanagement entwickelt haben, weil wir gesagt haben, es kommt ja nicht jeder."

„Es gibt hinter der Ideenbox auch einen kleinen Arbeitskreis. Die Sachen, die dort sind, werden von mir ad hoc beantwortet und die schnell umzusetzenden Sachen oder mitzuteilenden Sachen gehen an die Abteilungen, an die Haustechnik oder an die pädagogischen Mitarbeiter/innen, um sich darum zu bemühen und es bleiben dann so Reste übrig, ja, wo man sich dann mal zusammensetzt im kleinen Kreis, von der Anmeldung, die viel mit solchen Sachen zu tun hat. Und noch irgend jemand anders, drei oder vier Leute, die dann einfach mal das durchgehen, was eingegangen ist. Und mir auch wieder rückbestätigen, habe ich richtig rückgemeldet oder kann man das verbessern."

Qualitätsentwicklung wirkt sich somit auch als Anregung zur Entwicklung von Ideen aus. In den gebildeten Qualitätszirkeln entstehen fundierte Verbesserungspotentiale, die in die konkrete Umsetzung gehen, da eine große Beteiligung und Transparenz vorhanden ist.

„Also für mich persönlich sehr hilfreich, weil es so eine Zwischenebene ist, auf der man ein Stück losgelöst, was im Moment aktuell bearbeitet werden muss, auch ein bisschen rumphantasieren kann und einfach Ideen entwickeln kann, die man natürlich immer auf einem machbaren Hintergrund reflektieren muss, aber es ist nicht so ein Standardgremium, was halt des Alltagsgeschäftes wegen tagen muss, sondern es sind schon Zirkel, die über den Alltag hinaus reichen."

5.5 Einschätzungen von Erfolgsfaktoren durch die Beteiligten

Es scheint die Unumgänglichkeit des Systematisierens an sich zu sein, die einen Nutzen erzeugt. Die durch das Modell vorgegebenen Kriterien und Dimensionen leiten zu einer umfassenden Reflexion der manifesten Strukturen und Handlungsweisen an, der sich die Mitglieder einer Organisation auf allen Ebenen stellen müssen. Der Wert der einzelnen Aktivitäten und Regelungen wird immer vor dem Hintergrund des Ganzen beurteilt. Erfolgsfördernd scheint zu sein, dass die Beteiligten von einem Nutzen des Systems überzeugt sind und Erkenntnisse gewinnen, dass dieses auch für die Gestaltung des eigenen Bereiches hilfreich ist. Der entscheidende Nutzen wird so auf den Punkt gebracht: „Schneller, unkomplizierter, billiger."

Erfolgsfaktor: Führungsverhalten

Qualitätsentwicklung und damit verbundene Veränderungsprozesse finden nur statt, wenn die Verantwortlichen dahinter stehen. Die Entscheidungen und das Verhalten der Führung sind nach Angaben aller Beteiligten eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Qualitätsentwicklungsprozesses und die kontinuierliche Entwicklung aller Prozesse in einer Organisation. Führungskräfte sollten aufgrund eigener Überzeugung eine Entscheidung für ein mögliches Modell und Verfahren herbeiführen und diese Entscheidung konsequent umsetzen.

Die tiefgreifendste Entwicklung und Veränderung scheint zudem in der veränderten Wahrnehmung von Führung auf allen Ebenen zu liegen.

„Ich glaube, durch den Führungsstil hat sich das wesentlich verändert, also das Aufnehmen der Verantwortung, der durchgehenden Verantwortung, also bis zum Ergebnis, die in den Abteilungsleitungen jetzt doch so da ist. Ich denke unter einem hierarchischen Führungsstil, wo einem erarbeitete Ziele und auch Ergebnisse dann weggenommen werden und dann gesagt wird, man macht das aber anders oder ich will das anders, dann hört man auf, Sachen zu Ende zu arbeiten. Und jetzt ist es so, dass zu Ende gearbeitet wird, auch wenn vielleicht die Geschäftsleitung manchmal mit dem Ergebnis oder der Richtung dann nicht unbedingt zufrieden ist und auch korrigiert oder Korrekturen wünscht. Aber diese Reibungsflächen werden immer weniger."

Integrative Effekte nutzen

Gemeinsame Qualitätsentwicklung fördert die Vertrauensbasis der Beteiligten und Offenheit im Umgang mit Verbesserungspotentialen und Veränderungen.

„Das ist das größte Bonbon, dass die Mannschaft insgesamt zusammengeschweißt wird."

Der gemeinsame, sichtbar werdende Erfolg und die Wahrnehmung von Verbesserungen führt zu kontinuierlichem Engagement und Freude an der gemeinsamen Teamentwicklung.

„Was verstehen wir unter Engagement? Also wenn wir gelegentlich zusammen kommen und über Fragen beraten, die das ganze Haus betreffen. Da ist es eine Selbstverständlichkeit, dass sich an so einer Diskussion eigentlich alle beteiligen. Und alle mitdenken."

Versachlichung von Prozessen

Die Vergleichbarkeit von Verfahren und Abläufen und die damit einhergehende Entpersonalisierung und Versachlichung von Problemlösungen wird als wichtiger Gewinn der Qualitätsentwicklung erkannt.

„Entscheidend ist, dass wir uns immer wieder dazu zwingen, auch durch derartige Verfahren es zu entpersonalisieren und sachlich und sportlich damit umzugehen. Sportlich. O.k. es sind Probleme und deswegen müssen wir uns problemlösungsorientiert den Dingen zuwenden und uns nicht darüber ärgern, dass irgend jemand das Problem bemerkt hat."

Der Umgang mit den Kursleiter/innen wurde durch systematischere und verbesserte Kommunikation verändert und wird als gelungener und hilfreicher Effekt eines Lernprozesses angesehen.

Der Vorteil von anerkannten Verfahren

Ein entscheidender Nutzen liegt in einem ebenso anerkannten wie bekannten Qualitätsentwicklungssystem. Der eigentliche Schlüssel für den Erfolg ist in den externen und unabhängigen Prüfungen und damit in der Anerkennung durch die Kunden zu sehen.

„Also ich hätte es wahrscheinlich auch einfach deswegen gemacht, weil ich sehr kritisch gegenüber dem Wust an unbekannten kleinen „Do-it-yourself-Siegeln“ bin. Also es kann nicht sein, dass einfach jeder Metzgerverband sagt, hier Qualitätssicherungssysteme nach eigener Norm. Das führt möglicherweise, also diese Strategie, dass Hinz und Kunz ein eigenes System erfindet und ein eigenes Zertifikat und einen eigenen Stempel, führt nicht dazu, dass die Verbraucher, dass die Teilnehmer, dass die Kunden ein starkes Vertrauen in diese Systeme haben, sondern degradiert sie zu einem Marketing-Gag, zu einem Werbe-Gag. Will heißen: Es ist schon meiner Meinung nach notwendig, und das ist eigentlich der Schlüssel, sich externen Prüfungen, und zwar unabhängigen Prüfungen zu unterwerfen. Zu sagen, also wir kontrollieren uns selbst, ist problematisch.“

Offener Umgang mit Fehlern

Beschwerdemanagement, Fehlermanagement sowie die externen Audits sind wesentliche Auslöser für die meisten Innovationen und Lernprozesse.

„Also das Beschwerdemanagement jetzt in jüngster Geschichte ja. Aber was wir ja schon im Vorfeld hatten, ist auch das hausinterne Fehlermanagement. Dieses Fehlermanagement war insofern anstrengend für uns, weil da plötzlich schriftlich ersichtlich wurde, wer hat wo eigentlich einen Bock geschossen, also so könnte man es interpretieren. Wir haben also plötzlich gesagt, wir wollen das entpersonalisieren, also dass einfach zwei miteinander reden und sagen, he, das lief aber schief. Sondern wir wollten tatsächlich es einfach festhalten. Geräte waren wiederholt nicht am Platz, Kursleiter konnte Kurs nicht richtig anfangen. Teilnehmer beschwerten sich, denn sie haben bezahlt, aber es war gar kein Beamer da. So. Laufzettel zurück. Der Verantwortliche muss Stellung nehmen. Das Ganze in Kopie an Geschäftsleitung, damit sie informiert ist, der Verantwortliche muss reinschreiben, was in Zukunft geschieht, um zu verhindern, dass so was noch mal passiert.“

Die Mitarbeiter lernen, dass eine Fehlerkultur hilft, Probleme zu lösen, weil entpersonalisiert, sachlich und auch sportlich damit umgegangen wird.

„Aber dass wir es machen, dass wir uns dem aussetzen, das ist der entscheidende Punkt und dass wir da nicht Angst davor haben. Wobei hier ist sicher kein Haus mit Friede, Freude, Eierkuchen. Wir haben unsere Konflikte und es gibt auch gelegentlich Säuernis und Kopfschütteln. All das gehört natürlich dazu. Aber ich glaube, entscheidend ist, dass wir uns immer wieder dazu zwingen, auch durch derartige Verfahren es zu entpersonalisieren und sachlich und sportlich damit umzugehen.“

Verknüpfung von unternehmerischem Denken und Werteorientierung

Die wirtschaftlich freier agierende Trägerorganisation erscheint für Veränderungsprozesse, die Gewinn und Erfolg versprechen, eher von Vorteil, weil sie Flexibilität einräumt und Ressourcen bereit stellt. Die gemeinwohlorientierte Bindung an den sozialen Auftrag ist gepaart mit unternehmerischem Spielraum.

„Das ist ein absoluter Vorteil. Also vieles, was wir gemacht haben, hätten wir unter der Regie, unter der direkten Regie der Kommunen nicht machen können, weil es dann eben längerer Zeiträume bedarf, die Gemeinderäte debattieren drüber, es sind Kulturamtsleiter eingebunden in bestimmte auch Anforderungen der Einheitlichkeit der unterschiedlichen Ämter, wo nicht ein Amt, wäre es beispielsweise eine Volkshochschule, plötzlich ausscheren kann. Strukturell haben wir in manchen Kommunen eine mangelnde, fehlende Flexibilität. Die Kehrseite ist, es ist auch viel Stabilität da. Man kann eine Einrichtung nicht von heute auf morgen schließen, da ist auch eine finanzielle Sicherheit da und, und, und. Es hat alles seine Vor- und Nachteile. Aber Ihre Frage lautete ja, ist diese Trägerstruktur mit Blick auf Qualitätssicherung und Qualitätssicherungssysteme hilfreich. In diesem Kontext absolut ja.

Denn einerseits, also auch mit Blick auf das Ziel, warum wir das alles machen, wir haben die gemeinwohlorientierte Bindung, wir haben auch diese in der Satzung festgelegte Bindung an den sozialen Auftrag dieser Bildungseinrichtung und, und, und, gepaart mit unternehmerischem Gestaltungsspielraum. Und diese beiden Sachen lassen sich in dieser Trägerkonstruktion meiner Meinung nach optimal umsetzen. Hier wird dieser Zielkonflikt sehr gut gelöst."

Maxime: Kundenorientierung

Kundenorientierung, in der untersuchten Einrichtung die oberste Maxime, wird auch für den Support, d. h. für die Verwaltung oder Hausservice akzeptiert. Sie wirken daran mit, dass die Angebote, den erwarteten Nutzen und die gewünschte Attraktivität haben können.

„Erfolg hat eine Volkshochschule oder eine Weiterbildungseinrichtung dann, wenn sie mit ihrem Angebot in großem Maße von Adressaten akzeptiert wird. Das heißt die Angebote müssen sowohl inhaltlich durchgängig stimmen, sie müssen in den Spitzen attraktiv sein, aktuell sein, man muss Risikoangebote drin haben, die man ausprobiert, es muss ein guter technischer Standard im Haus, Lehrräume, Vermittlungstechnik sein, auch im Handling der Kursbetreuung, Information und ja, ich denke ein Stück weit gehört dazu, dass auch die örtliche Presse das, was die Einrichtung macht, wahrnimmt. Positiv oder kritisch. Dürfen ruhig auch kritische Themen da sein und die andere Seite, es muss denen nutzen, die es für berufliche Fortbildung brauchen, auch wirklich den Nutzen bringen, der sie in der Berufsqualifikation erhält oder fit macht, wieder berufsfähig zu sein."

Teil 3:

Ergebnisse

1. Qualitätsentwicklung ist ein einrichtungsspezifischer Prozess

Ein Blick auf die Praxis zeigt: Die Einführung von Konzepten und Verfahren zur Qualitätsentwicklung ist ein komplexer Prozess, der in den Weiterbildungseinrichtungen sehr verschiedene Formen annehmen kann. Vor allem, so konnte aufgezeigt werden, wäre es zu kurz gegriffen, die Einführung von Qualitätsentwicklung als einen von einer Einrichtung unabhängig entscheidbaren und durchführbaren Prozess zu begreifen. Vielmehr ist die jeweils spezifische Ausgangslage der Weiterbildungseinrichtungen und sind die leitenden Vorstellungen, Erwartungen mit zu berücksichtigen. Sie prägen die Bearbeitung des Themas „Qualitätsentwicklung" – und darin eingeschlossen die Entscheidung über das „Wie" der Einführung und Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen – wesentlich mit. In diesem Sinn kann gesagt werden, dass Qualitätsentwicklung nicht erst im Zuge ihrer praktischen Umsetzung organisationsverändernde Effekte zeitigt, sondern die Weiterbildungseinrichtungen bereits im Vorfeld der Einführung zur Explikation vorrangiger, organisationsbezogener Erwartungen und Interessen herausfordert. Qualitätsentwicklung ist damit ein ausgezeichneter An- und Abstoßpunkt für organisationsbezogene Selbstverständigungs- und mithin Lernprozesse.

Die im Rahmen des DIE-Projekts „Qualitätsentwickler/in in Einrichtungen der Erwachsenenbildung" durchgeführten Fallstudien haben zudem deutlich gemacht, dass sich Weiterbildungseinrichtungen heute in zum Teil sehr verschiedenen Hinsichten zur Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsentwicklung herausgefordert sehen. Es wurden sowohl externe wie auch interne Gründe genannt, die zur Entscheidung für Qualitätsentwicklung geführt haben. Ökonomischer Kostensenkungs- und Effizienzdruck spielen dabei offensichtlich eine ebensolche „provozierende" Rolle, wie die Beobachtung von internen Kommunikations- und Kooperationsproblemen und Intransparenzen. Zudem befinden sich die beschriebenen Einrichtungen in durchaus unterschiedlichen Stadien ihrer eigenen Entwicklung, und sie haben mit verschiedenen Gewichtungen und in unterschiedlicher Intensität Vorerfahrungen mit Qualitätsentwicklungsverfahren gemacht. Gemeinsam ist den Einrichtungen jedoch die Erkenntnis, dass ein „Weitermachen wie bisher" kaum möglich und die Neustrukturierung der organisationsinternen Kommunikation und Kooperation unabwendbar geworden ist.

In dieser Erkenntnis wendet man sich offenbar dem Thema Qualitätsentwicklung zu, mit dem man sich die Eröffnung von neuen Perspektiven, die Entwicklung von veränderten Organisationskonzepten sowie die Wiedereinbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sinn der

Gesamteinrichtung verspricht. Sehr deutlich kommt dabei auch das Interesse und die Erwartung einer verbesserten und positiven Wahrnehmung der je eigenen Einrichtung durch die relevante Umwelt zum Tragen.

So trägt Qualitätsentwicklung als Thema und als unterstützendes Verfahren zur Selbstveränderung von Weiterbildungseinrichtungen bei. Dies bedeutet – nochmals – keineswegs, dass es dort, wo Qualitätsentwicklung eingesetzt wird, zur Herausbildung homogener, gleicher oder gar standardisierbarer Organisationswirklichkeiten kommt. Im Gegenteil: Welche verändernden Effekte die Qualitätsentwicklung in den verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen zeitigen kann, und wo die Grenzen der Veränderung zu sehen sind, wird durch die strukturellen wie kulturellen Eigenarten der Einrichtungen bzw. durch die jeweiligen „Organisationscharaktere“ selbst mitbestimmt.

2. Menschen im Qualitätsentwicklungsprozess

Die Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren ist zudem ein Prozess, dessen eigene Durchführungsqualität wesentlich durch die Leitung wie die beteiligten Mitarbeiter/innen mitbestimmt wird. Ein zentraler Faktor ist die Haltung und Veränderungsbereitschaft auf der Leitungsebene insbesondere auch in Bezug auf das eigene Führungsverständnis und Führungs- bzw. Moderationsverhalten. Die Fallbeschreibungen haben sehr deutlich gemacht, dass die Art und Weise, wie die Leitung zur Qualitätsentwicklung steht, welche Bedeutung sie der Qualitätsentwicklung zuschreibt, Auswirkungen auf die Rolle der Qualitätsbeauftragten und deren Prozessgestaltung haben kann. Ebenso hängt die Art und Weise der Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen in entscheidender Weise davon ab, wann welche Mitarbeiter/innen und Mitarbeitergruppen in das Veränderungsgeschehen miteinbezogen werden.

Die untersuchten Fälle haben dabei sehr deutlich zutage treten lassen, dass eine möglichst frühzeitige und umfassende Beteiligung der haupt- wie nebenberuflichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Qualitätsentwicklungsprozess vorantreiben kann, ohne dass damit zugleich eine reibungslose Prozessdurchführung angesprochen wäre. Im Gegenteil: Gerade das Bemühen um eine möglichst umfassende Einbindung der Mitarbeiter/innen kann auch problematische Kommunikations- und Kooperationsverhältnisse zutage fördern, die in den Routinen des Alltags keine Chance zur Thematisierung haben oder einfach „geschluckt“ werden.

Als kaum zu unterschätzende „Nebenaufgabe“ zeichnet sich hier die Arbeit an der sozialen Einbindung der Mitarbeiter/innen in den Qualitätsentwicklungsprozess ab. Das heißt es kann nicht nur darum gehen, eine formale Beteiligung des Betriebs- oder Personalrats zu erwirken und Mitarbeitende über geplante und vorgesehene Qualitätsentwicklungsprozesse zu informieren. Vielmehr geht es um die Ermöglichung von Beteiligungsformen, die darauf abzielen, die Kompetenzen und Ressourcen des gesamten Personals zu aktivieren und eine engagierte Mitwirkung bei allen Schritten zu erreichen. Wesentlich hierfür sind gerade nicht moralische Appelle, sondern Regeln und Strukturen, die den Mitarbeiter/innen ergebnisorientierte Arbeitsformen anbieten. Werkzeuge, die eine Struktur für Beteiligung schaffen, sind das Erhebungsinstrument für die Dokumentation und das Bewertungsverfahren selbst. Deren Systematik muss für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar und leicht handhabbar sein. Wenn dies gelingt, sind sie – neben ihrem eigentlichen Zweck – geeignet, Lernprozesse auf der persönlichen und fachlichen Handlungsebene zu ermöglichen. Der Umgang mit solchen Instrumenten ebnet den Weg zu einer sachbezogenen Kommunikation über Handlungsstrategien mit dem Ziel, Verbesserungsmöglichkeiten in der Alltagsarbeit aufzuspüren. Der souveräne Umgang mit diesen Instrumenten ist Teil der kontinuierlichen Qualifizierung der Mitarbeiter/innen und ein weiterer Schritt, um sie zur Selbststeuerung in der Entwicklung ihrer Arbeitsfelder zu befähigen.

Führung und Mitarbeiter/innen müssen dabei gemeinsam die Verantwortung dafür übernehmen, dass Austausch und Kommunikation als kontinuierlicher Prozess gestaltet und nicht als vorübergehende Managementmasche betrachtet werden. Gegenstand dieser „kontinuierlichen Verbesserungskommunikation“ sind die Schlüsselprozesse der Bildungseinrichtung, die strukturelle Ermöglichung von Lernprozessen und die Auseinandersetzung der Organisation mit ihren Umwelten. Diese Kommunikation verlangt nach den „klassischen“ Instrumenten des Qualitätsmanagements (Strategieworkshop, strategisches Controlling, Qualitätszirkel etc.), führt aber auch in den Einrichtungen selbst zur Entwicklung solcher Instrumente (Zielekonferenz, Ideenbox, Kundenkonferenz etc.). In diesem Sinn regt Qualitätsentwicklung nicht nur das Nachdenken über und das Entwickeln von Personalentwicklungskonzepten und -formen an; Qualitätsentwicklung impliziert geradezu die Personalentwicklung, indem hier die Entwicklung von organisationsbezogenen (Struktur-)Kenntnissen und (Handlungs-)Kompetenzen gefördert wird, die ihrerseits über den Qualitätsentwicklungsprozess hinaus für die Gesamtorganisation Bedeutung haben.

Dies gilt nicht allein für die hauptberuflichen Mitarbeiter, sondern auch und vor allem für die Kursleitenden: Für sie kann Qualitätsentwicklung zu einer echten Entwicklungschance werden, vorausgesetzt, sie nehmen das Angebot einer aktiven Teilnahme am Qualitätsentwicklungsprozess an. Denn wo die aktive Gestaltungsfähigkeit der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen gewachsen ist und ein hohes Maß an Transparenz der Prozesse entstanden ist, wird die Bedeutung und Beteiligung der nebenberuflichen Kursleitenden für die Weiterbildungseinrichtungen zunehmend transparenter. Die Kursleitenden sind gegenüber den Teilnehmenden die Fachexperten, Pädagogen, Berater und Repräsentanten der Einrichtung. Sie tragen entscheidend zum Erfolg und Ansehen der Einrichtung bei. Umso wichtiger wird es unter dem Stichwort der „Qualität“, diese Rolle der Kursleitenden zu berücksichtigen und zu fördern.

In den untersuchten Einrichtungen wurde dies einerseits deutlich, andererseits zeichneten sich in diesem Zusammenhang aber auch die spezifischen Probleme ab, die Kursleitenden voll in den Qualitätsentwicklungsprozess einzubinden. Eine institutionelle Einbindung, wie es bei den hauptberuflichen Mitarbeiter/innen der Fall ist, scheint bei den Kursleitenden bislang nicht möglich zu sein. Es wurde in den untersuchten Einrichtungen – wie auch vielfach vermutet – deutlich, dass die institutionelle Einbindung dieser Gruppe in die internen Interaktionsprozesse nur wenig einbezogen ist. Sie spielen im Informations-, Abstimmungs- und Kommunikationsgeschehen eine eher marginale Rolle, wohl auch, weil bislang geeignete Formen und Regeln der sozialen Einbindung von Kurleitenden in den Einrichtungen kaum entwickelt sind.

So wurden in den untersuchten Einrichtungen die Kursleitenden ansatzweise durch das von Qualitätsentwicklung geforderte Beteiligungsverfahren einbezogen, aber nicht wirklich integriert. Die Verfahren bieten zwar schlüssige Beteiligungskonzepte, die nebenberufliche Mitarbeiter/innen jedoch schon zeitlich leicht überfordern. Die institutionellen Bemühungen konzentrieren sich fast in allen Fällen auf Qualifizierungsangebote, die den Informationsaustausch und die fachlichen Kompetenzen fördern sollen. Hier gibt es Ansätze, die auf die Entwicklung von Lehrkompetenz und die Entwicklung pädagogischer Qualität abzielen. Die Kursleitenden müssen aber in einem Gesamtzusammenhang der Produkt-, Organisations- und Personalentwicklung gesehen werden, weil sich nur in deren Zusammenspiel Qualität konstituiert (vgl. Bastian 2002).

Die Kursleitenden gehören zugleich zum Inneren als auch zum direkten Umfeld der Organisation und stellen mit dieser Doppelperspektive eine einzigartige Ressource dar. Bestätigt werden können die Erkenntnisse, dass qualitätssichernde

Aktivitäten nicht unbedingt der Motivations- und Interessenlage der Kursleitenden entsprechen. Es werden eher zurückhaltende Mitwirkungsanforderungen gestellt, weil der Ressourcenaufwand für diese in einem unausgewogenen Verhältnis zur Honorierung stehen. Die Leistungen für die Beteiligung an der Entwicklung der Gesamtorganisation werden materiell wenig oder gar nicht abgegolten. Trotz dieser Ausgangslage sind die Kursleiterinnen und Kursleiter jedoch an den Kommunikationsprozessen interessiert und es gelingt auch, sie zunehmend einzubeziehen. Da, wo diese Ansätze systematisch verfolgt worden sind, ist zumindest der Austausch und das Verständnis für die vom Qualitätsentwicklungsprozess abhängigen Vorgehensweisen und die Beteiligung daran erreicht worden. Dabei liegt die Verantwortung für die Moderation und Steuerung des qualitätsorientierten Dialogs mit den freiberufliche Tätigen bei den hauptberuflich Tätigen. In Organisationen, die in Qualitätsentwicklungsprozesse eingetreten sind, wird diese Fragestellung zu einem Thema, das aber für die betroffenen Einrichtungen nicht unbedingt erste Priorität erhalten hat. Es fehlt eine Handlungsorientierung. Der Bedarf an Verfahren, Kommunikationsformen und Instrumenten zur Beteiligung der Kursleitenden ist groß und wird nur ansatzweise befriedigt.

3. Prozessmanagement

Kein Qualitätsmodell – auch kein für die Erwachsenenbildung adaptiertes – kann eine Definition der pädagogischen Qualität liefern, die Handlungsanleitungen für eine Organisation bereitstellt. Die Elemente einer solchen Definition stellt die Profession zur Verfügung: Die Vorstellung von pädagogischer Qualität, gelingenden Lernprozessen und professionellem Handeln wird aus dem in der Aus- und Weiterbildung erworbenem Wissen, den als handlungsrelevant erkannten Kompetenzen, der beruflichen Erfahrung und den Haltungen und Werten der Menschen geprägt, die in der Erwachsenenbildung tätig sind. Diese Bilder und Vorstellungen werden in der Anfangsphase der Qualitätsentwicklung benannt und gemeinsam definiert. Systematische Verfahren, die in allen untersuchten Einrichtungen angewandt wurden, fördern diese Diskussion. Die Strukturierung organisatorischer Prozesse schafft den Rahmen für die Gestaltung pädagogischer Prozesse und fordert die Beteiligten dazu heraus, eine spezifische Sichtweise für diese zu entwickeln. Die Bewertungsleitfäden der verschiedenen Verfahren, im Besonderen das EFQM-Selbstbewertungsmodell bieten ein systematisches Raster,

mit dem erkannt werden kann, wie weit diese Vorstellungen von pädagogischer Qualität alle Elemente des Handelns durchdringen, wie diese systematisch aufeinander bezogen werden können und wo Verbesserungen möglich sind.

Die Kommunikation über die pädagogischen Prozesse und deren Verbesserung werden durch die Verfahrenslogik der Qualitätsmodelle gefördert. Durch Qualitätsentwicklung wird in den Bildungseinrichtungen wieder Raum geschaffen, um über Inhalte, Pädagogik oder gesellschaftliche Anforderungen an Bildung miteinander zu sprechen. Die Verschränkung der Prozesslogik der Qualitätsmodelle mit den professionellen Qualitätsanforderungen an pädagogische Prozesse erfolgt über die Fachlichkeit der Pädagogen/innen. Ihre Kenntnis der professionellen Schritte, z. B. des Planungsprozesses, ermöglicht es ihnen, die konkreten Teilschritte auf ein Prozessmodell abzubilden. Die im Qualitätsmanagement geforderte Dokumentation macht sichtbar, welche Teilschritte miteinander und mit anderen Aktivitäten in der Einrichtung verknüpft sind. Sie macht aber auch deutlich, wo Teilprozesse lose Enden haben oder widersprüchliche Ziele verfolgt werden. Die systematische Beschreibung und Dokumentation von pädagogischen Handlungsfolgen mit Hilfe der auf die Organisationslogik bezogenen Prozesslogik eines Qualitätsmodells verändert den Blick der Pädagogen/innen auf ihr Handwerk. Sie setzen Energien und Kreativität frei, mit der die pädagogische Arbeit insgesamt optimiert wird und einzelne Aktivitäten besser aufeinander bezogen werden können. Qualitätsentwicklung fordert die Dokumentation und den Nachweis derartiger Diskussionen, und legt damit die Basis für deren Umsetzung und die Evaluation der Ergebnisse.

Deutlich wird in allen Einrichtungen, dass Qualitätsentwicklung zur Anwendung bekannter und neuer Instrumente führt. Es werden im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses Instrumente entwickelt, die für die Gestaltung der beabsichtigten kontinuierlichen Verbesserung förderlich sind und auf die daran Beteiligten bezogen sind. Fehlermanagement und Zielekonferenz etwa, sind ausgezeichnete Verfahren, die zu einer stetigen Weiterentwicklung in den Einrichtungen und zu einer veränderten Haltung der Akteure geführt haben. Gerade hier wird deutlich, dass pädagogische Prozesse in der Qualitätsentwicklung einen verpflichtenden Rahmen finden können, der die ergebnisorientierte Reflexion und systematische Bearbeitung pädagogischer Fragestellungen und Probleme in der Praxis fördert.

Dabei geht Qualitätsentwicklung weiter als Qualitätssicherung. Sie beschreibt die kontinuierliche Entwicklung der Organisation und des Systems, in dem sich die betreffende Organisation bewegt. Sie geht davon aus, dass die Akteure durch ihre

Haltungen und ihr Handeln Veränderungen bewirken, die Auswirkungen auf die Organisation nach innen und auf ihre Umwelt haben. Alle Qualitätsmodelle fordern, dass die Organisation in einen systematischen und vor allem kontinuierlichen Reflexions-, Austausch- und Verbesserungsprozess mit ihren Umwelten (Teilnehmende, gesellschaftliches Umfeld, Auftraggeber etc.) eintreten soll. Daten über die Umwelten, die Kunden bzw. die Interessenpartner werden in den Kriterienkatalogen differenziert erfragt, so dass die Einrichtungen dazu angeleitet werden, sie auch differenziert zu betrachten. Die Organisationen müssen Verbindungen zwischen Aktivitäten und Ergebnissen hinterfragen und werden dadurch angeleitet, sie den Zielen und Umwelten zuzuordnen. Die Systematik dieses Reflexionsprozesses und seine Dokumentation führen zu neuen Erkenntnissen und schärfen die Wahrnehmung.

Die vorliegenden empirischen Ergebnisse belegen die Annahme, dass in den Einrichtungen, die Qualitätsentwicklung systematisch einführen, ein großes Interesse an der Optimierung interner Prozesse besteht, und dass die Organisationen bereit sind, sich in der Auseinandersetzung mit ihren Umwelten insgesamt weiter zu entwickeln.

Die entscheidenden Elemente, die in den Qualitätsmodellen vorhanden sein sollten, um nachhaltige Entwicklungsprozesse in Bildungseinrichtungen in diesem Sinn anzustoßen, sind:

- ein System von Kriterien, das geeignet ist, die wesentlichen Teile einer Organisation für die Dokumentation und Bewertung zu erfassen,
- die Orientierung der Bewertung auf das Zusammenspiel von Entscheidungen und Abläufen innerhalb einer Organisation und einer aktiven Beobachtung ihrer Umwelten.

Aus der Dynamik zwischen diesen beiden Elementen entsteht ergebnisorientiertes Arbeiten in Programmplanung, Angebotsentwicklung und Managementhandeln.

4. Die Steuerungsfähigkeit der Organisation verbessert sich

Wem nützt nun Qualitätsentwicklung wirklich? Ist es nur ein aufwändiges System, das die Kräfte der Mitarbeitenden bindet oder dem Formalismus bestimmter Zuschussgeber oder dem Perfektionismus weniger Technokraten oder wissenschaftlich Aktiver gerecht wird? Die Untersuchungen zeigen, dass vielfältige Hoffnungen mit der Entscheidung für Qualitätsentwicklung verbunden waren. Mehr System, weniger Chaos, mehr Transparenz, bessere Pädagogik, Kommunikation

und Verbesserung der Unternehmenskultur sind Erwartungen, die tatsächlich auch erfüllt wurden, so man denn die Verpflichtung ernst nimmt, kontinuierlich diesen zunächst mühsamen Weg der Qualitätsentwicklung zu gehen, um dann zu erleben, dass Qualitätsentwicklung zu leben beginnt und selbstverständlicher Teil des organisatorischen Alltags der Einrichtung geworden ist.

Es stellt sich die Frage, ob Qualitätsentwicklung die Organisation verändert, sie entwickelt. Qualitätsentwicklung scheint sich als Steuerungsinstrument für eine umfassende Organisationsentwicklung herauszubilden. Sie ist ein Teil von modernen, auf die Organisation als komplexes System hin ausgerichteten Managementkonzeptionen. Typisch schließt die Qualitätsentwicklung Fragen nach den Umweltbeziehungen der Organisation und hieraus abzuleitende organisatorische Veränderungsanforderungen mit ein. Dies ist gerade für Weiterbildungseinrichtungen relevant, da sie eine vermittelnde Funktion in der modernen Gesellschaft erfüllen. Als pädagogische Organisationen operieren Weiterbildungseinrichtungen gewissermaßen an der Schnittstelle zwischen dem wirtschaftlichen, dem kulturellen und dem politischen System. Im Falle von konfessionellen Einrichtungen kommt noch das System der Religion hinzu. Insofern ist eine Bildungseinrichtung in besonders hohem Maße auf eine intelligente Steuerung angewiesen, die die unterschiedlichen Problemhinsichten der Umweltsysteme in der Organisation zur Geltung bringen kann, und die zugleich die Autonomie der Organisation als eigenständige operative Einheit zu bewahren hilft.

Die in den Fallstudien vorgestellten Einrichtungen der Erwachsenenbildung machen mit der Einführung von Qualitätsentwicklung eben diesen Versuch der gleichzeitigen Stärkung der Außenbezüge der Einrichtungen und interner Handlungsmöglichkeiten. Über die Qualitätsentwicklung sollen die Einrichtungen befähigt werden, ihre Interessenspartner genauer zu bestimmen, zu analysieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Sie schaffen ein verbindliches Prozessmodell unter Beteiligung aller Mitglieder der Organisation nach innen, das sie befähigt, nach außen so zu kommunizieren, dass die Reaktionen wieder als Ergebnisse in das Entwicklungsgeschehen aufgenommen werden können. Beispiele hierfür sind die Politikorientierung des Verbandes oder die „radikale“ Kundenorientierung. Sie führte in einem Beispiel zur Gründung eines speziellen Instituts, das maßgeschneiderte Bildungsangebote für spezielle Firmenkunden konzipiert und durchführt. Es werden die Ressourcen einer traditionellen Einrichtung der Erwachsenenbildung genutzt, um auf die vom Markt geforderten Wünsche so einzugehen, dass es das innere System stabilisiert, aber dabei auch Flexibilität fördert.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Beratung und die damit geschaffene Möglichkeit, unter zu Hilfenahme der Außenperspektive der Beratung in der Organisation ein Wissen über die Organisation, ihre Umweltbeziehungen und ihre internen Prozess zu generieren. Die untersuchten Einrichtungen haben dabei einen unterschiedlichen Bezug zu externer Beratung gezeigt. Die einen haben den „Blick über den Tellerrand“ und „den Blick von außen“ als besonders förderlichen Einfluss für die Entwicklung der Organisation bezeichnet. Die externe Anregung beschleunigte die Veränderungsdynamik und auch die Bereitschaft, Veränderungen einzuleiten und zu akzeptieren. Dies wurde vor allem in Einrichtungen, die Qualitätsentwicklung in fortgeschrittener Reife betreiben, klar erkannt.

Qualitätsentwicklung führt aber weiter. Die Systematik, die alle Elemente einer Organisation von der Führung über Mitarbeiter, Ressourcen und Prozesse bis hin zum Nutzen für die Kunden und auch Ergebnisse erfasst, verhilft nicht nur zu einer Verwendung von Wissen, sondern auch zur Reflexion der Regeln über die Erzeugung, Verwendung und Gestaltung von Regeln. Damit ist der entscheidende Schritt von der bloßen Ansammlung von Wissen zum Lernen getan. Das heißt die Einrichtungen lernen, sich selbst, d. h. die organisatorischen Bedingungen ihrer Möglichkeiten in den Blick zu nehmen, indem sie Mitarbeiter/innen dazu anregen und befähigen, ihr eigenes Lernen zu organisieren und dies nicht unabhängig von der Gesamteinrichtung, doch getrennt vom bzw. nur lose gekoppelt an das Gesamtsystem. Die somit ermöglichten systemischen Wahrnehmungen der Organisation führen zu den wahrscheinlich nachhaltigsten Veränderungen in der Organisation.

Die in den Fallstudien angewandten Verfahren der Qualitätsentwicklung zielen insgesamt darauf ab, durch systematische Verknüpfung aller relevanten Vorgänge, die Probleme des Wissensmanagements auch in komplexen Organisationen zu lösen. Besonders in Großorganisationen, wie die Beispiele kirchlicher Suborganisationen in den Fallstudien deutlich werden lassen, werden die Probleme der Nutzung des vorhandenen umfangreichen Wissens in unveränderter Brisanz erkennbar: Sie haben die Schwierigkeit, hochgradig verteiltes Wissen zu bündeln, um dieses als Entscheidungsgrundlage einzusetzen. Die vorhandenen hierarchischen Strukturen und mehr noch die Trennungen zwischen Mitarbeitergruppen und Bereichen innerhalb der Einrichtungen erweisen sich als die Hauptgründe, warum ein dynamisches Wissensmanagement in Weiterbildungseinrichtungen erschwert oder gar abgeblockt wird. Statt dessen wird jeder Bereich zum Wächter der eigenen Ziele, Standards und speziellen

Kompetenzen, so dass die engstirnige lokale Loyalität Kooperation und Informationsaustausch verhindert. Dieser in vielen Weiterbildungseinrichtungen zu beobachtende „Provinzialismus“ produziert irreführende oder irrelevante Informationen ohne Zusammenhang mit den Bedarfen der Organisation insgesamt.

Die großen marktorientierten und in der Qualitätsentwicklung fortgeschrittenen Einrichtungen ziehen zur Bearbeitung dieser Problematik der organisatorischen Intransparenz externes Expertenwissen heran; sie folgen damit einem übergreifenden Trend der „Infizierung“ der Praxis mit wissenschaftlichem Expertenwissen und eröffnen sich so – die Komplexität der Organisation steigernd – neue Lern- und Steuerungsmöglichkeiten der Organisation.

5. Erfolgsfaktoren für Qualitätsentwicklung

Als kritische Erfolgsfaktoren der Einführung von Qualitätsentwicklung bezeichnet man diejenigen Kriterien, an denen der Erfolg der Qualitätsentwicklung zu erkennen ist. In den Fallstudien werden von den Befragten zwei kritische Erfolgsfaktoren benannt, von denen einer aus der Pädagogik, der andere aus der Ökonomie stammt. Als pädagogische Erfolgsfaktoren werden die makrodidaktischen Handlungsfelder angeführt. Eine sichere Bedarfserhebung, längerfristige Teilnehmerbindung und das Operationalisieren von pädagogischen Zielen rücken ins Blickfeld. Aber auch die grundsätzlichen Ziele, Methoden und Themen der pädagogischen Arbeit sind Handlungsfelder, deren Verbesserung (höhere Nachfrage, mehr Aufträge, bessere Rückmeldungen etc.) durch Qualitätsentwicklung angestrebt wird.

Vor allem die nicht berufsbezogene Erwachsenenbildung leistete Widerstand gegen Qualitätsentwicklung mit dem Argument, dass das Pädagogische nicht zu messen sei. Deutlich wird durch die vorliegende Untersuchung, dass das Benennen, Bewerten und Erreichen der pädagogischen Zielsetzung sehr wohl als wichtiger Erfolgsfaktor bewusst ist und akzeptiert wird. Dies korrespondiert mit den Erkenntnissen aus den sozialen Arbeitsfeldern, in denen systematische Qualitätsentwicklung schon über einen längeren Zeitraum betrieben wird.

In ökonomischer Hinsicht werden einzelne Dienstleistungen als kritische Erfolgsfaktoren wahrgenommen, so z. B. der technische Standard, Lehrräume, Organisation der Kursbetreuung, Information und Freundlichkeit. Aus Sicht der Teilnehmenden tragen diese Merkmale wesentlich zum Erfolg einer Weiterbildungsveranstaltung bei und sind damit ausschlaggebend bei der Wahl einer Einrichtung. Das Qualitätsmanagementsystem ist für die Mitarbeitenden das Medium,

um diesen Erfolg zu erreichen, aber nicht das Ziel. Einrichtungen, die bereits ein Bewusstsein für diese Zusammenhänge hatten, konnten erfolgversprechende Entwicklungen forcieren. Die Stärkung eines Dienstleistungsverständnisses der gesamten Organisation in einem umfassenderen Sinn, der Gesellschafts-, Markt- und Teilnehmerorientierung einbezieht, wird jedoch als ein wesentliches Kriterium für den Erfolg eines Qualitätsentwicklungsprozesses angesehen. Er soll zur Flexibilität der Einrichtung beitragen und damit die Zukunft sichern. Die Verknüpfung beider Erfolgsfaktoren im Selbstverständnis derjenigen Einrichtungen, die Qualitätsentwicklung einführen, ist auffällig.

Die Sicht des Verbandes, der in einer Doppelrolle steckt, impliziert eine deutliche Perspektive der Politikorientierung mit einerseits der politischen Interessenvertretung und andererseits der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung für Bildung, in der die Fragen der Qualitätsentwicklung in mehrfacher Hinsicht gestellt werden müssen. Dabei wird der Qualifizierung als Schlüsselfaktor für gelingende Qualitätsentwicklung deutliche Priorität eingeräumt, die nach innen und nach außen gestaltet und der ein zentraler Wert beigemessen wird. Kommunikation hat dabei eine ähnliche doppelte Funktion.

Perspektivenwechsel werden durch Qualitätsentwicklung vorangetrieben. Die zumeist großen Befürchtungen zu Beginn der Einführung von qualitätsentwickelnden Maßnahmen weichen dem Erkennen von Chancen für die zukünftige Organisationsentwicklung, vor allem durch eine Gestaltung der Kommunikationsformen, die offener und hierarchieunabhängiger werden. Die Neuordnung der vorhandenen Ressourcen gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Kompetenzen und führt zu einer Optimierung der Kräfte.

Kleine Organisationseinheiten innerhalb einer Großorganisation haben oft Überlebenschancen durch die Genialität der agierenden Persönlichkeiten, die Angebote so positionieren, dass ein latenter Bedarf durch Vernetzung im Umfeld auf Lücken des Marktes stoßen, die anders nicht befriedigt werden können. Die Entwicklung zu prozessorientierter Steuerung erleichtert die Nutzung der meist geringen personellen wie materiellen Ressourcen und fördern Vernetzungsprozesse.

Markt- und Kundenorientierung werden in einem Qualitätsentwicklungsprozess gefördert. Der zunächst starke Blick nach innen, auf die Entwicklung der Prozesse, der Mitarbeiter und der vorhandenen Ressourcen wird abgelöst von der Wahrnehmung der entscheidenden wirtschaftlichen Faktoren, die mit Wettbewerb und Kunden korrespondieren. Hier wird der externe Blick als Chance gewertet, aber nicht von allen genutzt.

Qualitätsentwicklung als Prozess, der von außen nach innen verläuft, ist durch die Einführung von Umfeldperspektiven bestimmt. Die Organisation hat es dabei mit dem Dilemma zu tun, dass sie ihre Beobachtungskriterien und Aufmerksamkeitsgesichtspunkte für die Wahrnehmung ihrer Umwelten nur intern aufstellen kann. Der erforderliche Perspektivwechsel kann daher nur eingeschränkt erfolgen. Deshalb ist neben eigenen Bedarfserhebungen, selbst durchgeführten Evaluationen, wechselseitiger Beratung oder „peer-review“ externe Unterstützung hilfreich. Externe Spiegelungen ermöglichen produktive Störungen der organisatorisch eingespielten Sichtweisen. Zugleich aber müssen die Perturbationen an die Eigenlogik der Organisation ankoppeln.

Die Zertifizierung oder Bewertung stellt somit den Nachweis des eigenen Erfolges dar. Damit werden aber auch die Normen der Organisation verändert, was zu Widerständen führt. Ein Teil von Qualitätsentwicklung aber beinhaltet auch diese Überprüfung und leitet einen Prozess der Neudefinition von Normen ein, an der alle Mitglieder der Organisation durch verbesserte Entscheidungskompetenz beteiligt werden können. Es werden Sozialisationsprozesse der Beteiligten ausgelöst, die durch den externen Spiegel reflektiert werden können.

Die für das Gelingen der Qualitätsentwicklung förderlichen Faktoren bei der Einführung verweisen auf die Tiefenwirkung von Qualitätsmodellen, die zunächst ausschließlich nach manifesten Prozessen fragen. Die Qualitätsmodelle lösen mit ihrer Systematik und Ergebnisorientierung eine Dynamik in Bildungseinrichtungen aus, die an den latenten Prozessen (z. B. Kommunikation und Kooperation) rührt. Dies geschieht je nach Organisationskultur in unterschiedlichen „Tiefen“: Oberflächlich wird die Orientierung auf die Abläufe durch ein strukturiertes Gerüst erleichtert. Sie werden für alle Beteiligten nachvollziehbar, gültig, schlüssig und effektiv. Die Zusammenarbeit wird auf der Basis dieses Gerüsts strukturell erleichtert und weniger stark durch personale Faktoren gefärbt. In einer mittleren Tiefe wird das Wissen über die Gesamtheit der Organisation erweitert, was dazu führt, dass das Engagement für das Ganze allmählich gefördert wird (dies dokumentiert sich dann z. B. in einer einheitlicheren Erscheinung nach außen). Schließlich wird auf einer sehr grundsätzlichen Ebene Reflexivität und Veränderungsbereitschaft ausgelöst und dadurch die Verantwortung für Lösungen in der Organisation von allen getragen. Eine offene Fehlerkultur kann entstehen.

Bei den Untersuchungen im Rahmen der Fallstudie haben sich Schlüsselmerkmale systematischer Qualitätsentwicklung herauskristallisiert, die für die Implementierung und die erzeugten Innovationspotenziale von besonderer Relevanz sind:

- Wahrnehmung, Steuerung und Kontrolle von Wirkungen helfen besonders sozialen oder Bildungseinrichtungen, den Nachweis ihrer gesellschaftlichen Produktivität zu erbringen.
- Versachlichung und Entpersonalisierung von Problemen und ihre Lösung als gemeinsame Herausforderung werden von den Beteiligten besonders positiv hervorgehoben.
- Nachweis- und Dokumentationspflicht ergeben Transparenz und führen zu kontinuierlicher Weiterentwicklung.
- Selbstbewertung und Zertifizierung oder Testierung sind die angestrebten Ziele der Einrichtungen und dienen als Herausforderung, Wege der Verbesserung zu beschreiten und weiterzugehen.
- Der zeitliche Aufwand wird zu Beginn als Widerstandspotenzial erlebt und wandelt sich im Verlauf zum Motivationsfaktor: Er veranlasst die Mitarbeiter/innen dazu, nach immer besseren Wegen zu suchen, um das Qualitätsmanagement in den Alltag zu integrieren.
- Verfahren, Instrumente und Methoden werden aus unterschiedlichen Perspektiven im Zusammenspiel mit der Fachlichkeit zu einer systematischen Verbesserungsdramaturgie integriert, die Ergebnisse im Hinblick auf Kunden, Gesellschaft, Mitarbeiter und Geschäftserfolg hervorbringt.

Unabhängig davon, dass die verschiedenen Organisationsformen und Größen der Bildungseinrichtungen unterschiedliche Prozessdynamiken bedingen, sind bei der Einführung von Qualitätsentwicklung förderliche Faktoren erkennbar geworden, die für alle untersuchten Einrichtungen gelten.

Ein wesentlicher Faktor sind Verhalten und Konsequenz der Führungskräfte. Sie müssen aufgrund eigener Überzeugung eine Entscheidung für ein mögliches Modell und Verfahren herbeiführen und diese Entscheidung konsequent umsetzen. Durchgängig haben alle Einrichtungen, in mehr oder weniger starker Ausprägung, Qualitätsentwicklung eingeleitet, weil sie äußerer Druck, sei es der Markt, die Politik oder Ökonomie, dazu herausgefordert hat.

Unabhängig von diesen äußeren kritischen Faktoren, kann Qualitätsentwicklung ein zentraler Bestandteil von Organisationsentwicklung werden, wenn gemeinsame Ziele aller Mitglieder der Organisation selbstverständlich definiert und umgesetzt werden.

Es stellt sich die Frage, von welchem Modell die bereits genannten Schlüsselmerkmale am besten unterstützt werden bzw. welche Elemente am nützlichsten sind. Die beiden internationalen Modelle DIN EN ISO 9000ff. (in der neuen Version 9000:2000) und das Modell der European Foundation for Quality

Management, aber auch TQM (Total Quality Management) und die in der Erprobung befindlichen Testierungsmodelle haben unterschiedliche Ausprägungen in ihrem System-Repertoire, um diesen Anforderungen zu genügen. Entscheidend ist die Systematik, die den Beteiligten eine Stringenz der Gestaltung von Prozessen, deren Nachweis und die kontinuierliche Bereitschaft zur Verbesserung abfordert. EFQM zeigt dabei das umfassendendste Konzept. Es integriert Führung und Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partner und Interessengruppen, Schlüsselprozesse und auf der Ergebnisseite vorrangig die Kunden, gesellschaftliche Komponenten und wirtschaftlichen Erfolg. Die leitenden Fragen der Unterkriterien sowie Konsensfindung und Priorisierung lösen die beschriebenen Effekte aus.

Auch die konsequente Umsetzung der DIN ISO 9000:2000 beinhaltet die Komponenten der Mitarbeiterbeteiligung, der Prozessgestaltung sowie die Nachweis- und Dokumentationspflicht etc. und bringt die genannten Faktoren zur Wirkung.

Integration und Verbindung von Verfahren, Instrumenten und Methoden, aus unterschiedlichen Perspektiven und Fachlichkeit zu einer systematischen Verbesserungsdramaturgie, die Ergebnisse im Hinblick auf Kunden, Gesellschaft, Mitarbeiter und Geschäftserfolg hervorbringt, scheint am erfolgversprechendsten zu sein.

Einer Begutachtung von außen wird besonderer Wert beigemessen. Sie vermittelt die Sicherheit von Objektivität und die sichtbare Anerkennung, die sich förderlich nach innen auswirkt und von den externen Kunden honoriert wird. Selbstbewertung und Zertifizierung oder Testierung sind daher der Zielhorizont, also die Herausforderung, Wege der Verbesserung zu beschreiten und diese auch langfristig fortzusetzen. Diesen Begutachtungsverfahren wird ein außerordentlich motivierender Charakter zugeschrieben, der Kontinuität nachhaltig gewährleistet.

Ein auch branchenspezifisches Wissen um die Funktionslogiken von Weiterbildungseinrichtungen ist für die Beratung von außen unabdingbar, wenn anschlussfähige Fremdbeschreibungen angefertigt werden sollen.

Externe Begutachtung sollte den Einrichtungen Möglichkeiten eröffnen, ihre Ziele selbst zu definieren und einzulösen und nicht normierende Messlatten, Standards und Verordnungen anlegen.

Entscheidende Erfolgsfaktoren für die Einführung sind:

- Eine umfassende Vorbereitung, in der das Qualitätsverständnis vereinbart wird, die gemeinsamen Interessen definiert, die Ziele festgelegt, die Konsequenzen vorausschauend bedacht und die Mitarbeiter informiert werden.

- Auswahl einer externen Begleitung. Sie vermittelt das Know-how und qualifiziert, fördert das Verständnis für die Systematik, berät bei der Datenermittlung, unterstützt die Stärken-Verbesserungspotentialanalyse und die Prozessanalyse, unterstützt die Bewertung oder nimmt die Zertifizierung vor. Sie fördert die objektive Fokussierung des Qualitätsentwicklungsprozesses und sichert die Lenkung der Zeitschiene.
- Der Einsatz von Ressourcen ist vorher zu vereinbaren, um zu verhindern, dass der Prozess aus Mangel an Zeit und Geld abgebrochen wird.
- Der beschriebene intensive Kommunikationsprozess aller Beteiligten, einschließlich der Kursleitenden und Teilnehmenden, fördert den erfolgreichen Start und sichert die Kontinuität des Prozesses.

Bedingungen für den Erfolg von Qualitätsmanagement sind dabei:

- Qualifizierung und Kompetenz hauptberuflicher und ehrenamtlicher Mitarbeiter. Dabei wird den Inhouse-Schulungen eine hohe Bedeutung beigemessen sowie der Pflicht zur Fortbildung.
- Lernprozesse führen zur Weiterentwicklung, führen zu Veränderungen und zu Optimierungen von Abläufen und Strukturen. Voraussetzung dafür scheint zu sein, sich radikal den eigenen Fehlern zu stellen.
- Kompetenzgleiche Vernetzung bestimmter Fachleute, die sich über die alten Strukturen hinweg begegnen.
- Bereitschaft zu Benchmarking scheint ein Indikator für die Ernsthaftigkeit der Organisation sich weiterentwickeln zu wollen, zu sein. Entwicklung einer konstruktiven Fehlerkultur führt zur wirklichen Veränderung und Verbesserung in der Einrichtung.
- Feedback-Schleifen, regelmäßig eingesetzt, die sich auch in Ergebnissen niederschlagen, sind erfolgsteuernde Instrumentarien.
- Zielentwicklung und Moderation der Zielfindungsprozesse sind innovationsfördernde Steuerungselemente.
- Prozessorientierung und kommunikative Bearbeitung der Prozesse gehört zur Kernaufgabe von Qualitätsentwicklung.
- Transparenter und kooperativer Führungsstil ist eine Lernaufgabe in der QE und fördert den erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozess.

6. Ausblick: Weiterer Forschungsbedarf

Nach Abschluss der Fallstudien erfolgte in einem Expertengespräch eine kommunikative Validierung der Ergebnisse. Diese wurden als Grundlage für Verbesserungen in der Qualifizierung von Mitarbeitenden und der Einführung von Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen positiv bewertet. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Marktposition als Indikator für Erfolg eine wichtige Rolle spielt, die Teilnehmendenperspektive und die Operationalisierung von Innovationspotential in der Erforschung dieses Themas vertieft werden müsse.

Der Fokus Kunde – Kursleitende – Teilnehmende ist in naher Zukunft in den Mittelpunkt der Forschungsbemühungen zu stellen. In den vorliegenden Fallstudien wurde die Sichtweise der Partner, Lieferanten und Kunden nur über die Kursleitenden erhoben. Diese und die Teilnehmenden bieten aber die Möglichkeit, den Kundenfokus differenzierter zu beschreiben.

Das im EFQM-Modell von der Bedeutung am höchsten gewichtete Ergebniskriterium zielt auf die Zufriedenheit der externen Kunden ab. Diese für ein marktwirtschaftliches System eigentlich selbstverständliche Größe, wird von Bildungssystemen aber auch sozialen Organisationen eher zu wenig beachtet. Deshalb muss diesem Aspekt endlich mehr Gewicht beigemessen werden. Der TQM-Ansatz beispielsweise ist ergebnisorientiert angelegt und kann demzufolge positive Entwicklungen durch Veränderungen in der Kundenzufriedenheit nachweisen.

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass beide Zielgruppen auf die Entwicklung und den Erfolg von Einrichtungen der Erwachsenenbildung einen großen Einfluss haben. Das wird aber nur in „gereiften“ Organisationen entsprechend beachtet. Einige wichtige Facetten seien hier noch einmal genannt und sollten in zukünftigen Forschungsvorhaben Raum finden:

- Kenntnis der Kunden und Märkte
- Management der Kundenbeziehungen
- Verpflichtung gegenüber den Kunden
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit
- Vergleich der Ergebnisse mit den Mitbewerbern (vgl. Zink 1995).

Zink (1995) drängt darauf, dass aktuelle und zukünftige Kundenerwartungen als elementare Bausteine der Politik und Strategie einer Organisation berücksichtigt werden müssen, wenn es um die Optimierung des Kundennutzens von Weiterbildungsangeboten geht. Von Interesse ist dabei insbesondere,

- wie Kundengruppen und Marktsegmente definiert werden,
- welche Daten erhoben werden,
- wie diese Daten, z. B. Beschwerden, genutzt werden.

Es ist auch wichtig, welche Bedeutung das zukünftige Verhalten der Kunden unter bestimmten Rahmenbedingungen haben wird.

„Die Stimme des Kunden“ wird ein Indikator für zukünftigen Erfolg und möglicherweise auch für das Überleben von Einrichtungen der Erwachsenenbildung sein.

Die Transparenz der Abläufe wird durch Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen nachhaltig verbessert. Wird es also erreicht, dass die Durchführungsbedingungen – angefangen bei einem kundenfreundlichen Anmeldeverfahren bis hin zu Fragen der Ausstattung und des Services – an den Veranstaltungsorten stimmen, so steigt auch das Interesse der Kursleiter/innen an den Belangen der Einrichtung. Die Einführung eines funktionierenden Beschwerdemanagements ist eine Grundlage dafür. Dies erfordert neben der Prozessoptimierung auch die Schaffung einer positiven Grundeinstellung gegenüber Kritik. Prinzipien der Kundenorientierung haben in allen untersuchten Fällen einen herausragenden Stellenwert erhalten. Die Kommunikation darüber und die Dokumentation von Regelungen, Entscheidungswegen und Leitbildern wird von den Kursleiter/innen im Ansatz nachvollzogen und führt auch bei den Kursleitenden, die kontinuierlich mitwirken und informiert sind, zu konkretem Interesse. Hier liegt ein wichtiger Beitrag zur Schaffung einer veränderten Unternehmenskultur. Dabei spielt auch die Institutionalisierung von Mitwirkungsmöglichkeiten eine große Rolle. QE fordert hierfür differenzierte Verfahrensnachweise, die in den Einrichtungen, die bereits zur Reife in der Qualitätsarbeit gelangt sind, teilweise verwirklicht werden. Hier wird jedoch nach wie vor Verbesserungsbedarf beschrieben, der insbesondere auf die Kommunikationsformen abzielt. Die Infrastruktur für die Vernetzung der Kursleitenden ist ein weiteres Verbesserungspotential in den Einrichtungen. Es handelt sich hier um eine Supportleistung, die eine eigenständige Kommunikation untereinander ermöglicht.

Es gibt den organisierten fachlichen Austausch mit den hauptberuflichen Mitarbeitenden, jedoch kaum Formen die den fachlich-pädagogischen Dialog fördern. Dies geschieht nach wie vor vorrangig auf informellen Wegen und scheint wegen der unterschiedlichen Anwesenheit und Intensität des persönlichen Einsatzes vordergründig der realistischste Weg zu sein.

Literatur

Arnold, R. (1996): Weiterbildung. Ermöglichungsdidaktische Grundlagen. Stuttgart

Arnold, R. (1999): Qualität ist viereckig – Reflexionen zum Umgang mit Qualität in der Weiterbildung. In: PÄD Forum, H. 1, S.35-38

Bastian, H.: Gestaltung der Zusammenarbeit von haupt- und freiberuflichen Mitarbeitenden. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 91-101

BMFSFJ – Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung. Bonn

Brüsemeister, T. (2000): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden

Ehses, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R.: Professionalität als Qualität in der Erwachsenenbildung. Zur Organisationsentwicklung von Volkshochschulen im Spannungsfeld diversifizierter Lernmilieus und wirtschaftlicher Marktanforderungen. In: Zech, R./Ehses, C. (Hrsg.): Organisation und Lernen. Hannover 1999, S. 13-57

Ehses, C./Zech, R. (2002): Organisationale Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der Lernenden – eine Paradoxie? In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 114-124

Flick, U. u. a. (Hrsg.) (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Weinheim

Foerster, H. von (1985): Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig

Franz, H.-W.: Perspektive Europa: Deutschland auf dem Holzweg? In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 23-37

Fuchs, P. (1992): Die Erreichbarkeit der Gesellschaft. Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit, Frankfurt/ M.

Gairing, F. (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, Weinheim

Gieseke, W. (1997): Die Qualitätsdiskussion aus erwachsenenpädagogischer Sicht. In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Opladen, S. 51-61

Glasl, F./Lievegoed, B. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. (2. Aufl.) Stuttgart

Gnahs, D. (1999): Rahmenbedingungen der Qualitätsentwicklung: Schnittmengen und Unterschiede der gesetzlichen Regelungen in den einzelnen Bundesländern. In: Küchler, F. von/Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 31-43

Graubner, G. (2002): Exkurs: Prozessmanagement. In: Nötzold, W.: Werkbuch Qualitätsentwicklung. Bielefeld, S .103-139

Handt, G. von der: Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSE) im Sprachunterricht. In: Küchler, F. von/Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 56-68

Heiligenmann, U. (1989): Einzelfallstudien in der erziehungswissenschaftlichen Forschung. In: Zeitschrift für internationale erziehungs- und sozialwissenschaftliche Forschung, S. 175-192

Heimlich, C./Heinold-Krug, E. (2002): Erfolgsfaktoren für Qualitätsentwicklung. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 69-78

Heinold-Krug, E./Griep, M./Klenk, W. (2001): EFQM – Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Frankfurt/M.

Heinold-Krug, E.; Meisel, K. (Hrsg.) (2002): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung. Bielefeld

Kade, S. (1999): Alternde Institutionen. In: Derichs-Kunstmann (Hrsg.): Politik, Disziplin und Profession in der Erwachsenenbildung – Beiheft zum Report. Frankfurt/M., S.177-186

KAW – Konzertierte Aktion Weiterbildung (Hrsg.) (2002): Stellungnahme des ständigen Ausschusses der Konzertierten Aktion Weiterbildung zur Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bonn

Kegelmann, M. (1995): CERTQUA: Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN/EN/ISO 9000ff in der beruflichen Bildung. In: Feuchthofen, J. E./Severing, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied, S. 155-177

Krug, P. (2002): Ansätze und Perspektiven der Länder zur Weiterbildungsqualität. Entwicklung, Sicherung und Dokumentation. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 38-49

Krüger, T. (1999): „Freiwillige Selbstkontrolle“ von Weiterbildungsqualität. Das Prüfsiegel des Vereins „Weiterbildung Hamburg e.V.“. In: Küchler, F. von/Meisel, K. (Hrsg.): a. a. O., S. 102-113

Küchler, F. von/Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. Frankfurt/M. 1999

Kuckartz, U. (1997): Qualitative Daten computergestützt auswerten: Methoden, Techniken, Software. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München, S. 584-598

Kuckartz, U. (1999): Computergestütze Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken. Opladen, Wiesbaden 1999

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Bd.2: Methoden und Techniken. (3. korr. Aufl.) Weinheim

Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V. (Hrsg.) (1997): Qualitätssicherung in der Volkshochschule. Fragenkatalog zur Selbstevaluation. Hannover

Malik, F. (2000): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München

Mathes, E. (2002): Qualität in den eigenen Reihen entwickeln. Funktion und Qualifizierung organisationsinterner Qualitätsentwickler/innen. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. III, S. 28-30

Meisel, K. (Hrsg.) (1995): Qualität in der Weiterbildung. Reihe: Materialien für Erwachsenenbildung, Bd. 3. Frankfurt/M.

Meisel, K. (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen – Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Baltmannsweiler

Meisel, K. (2002): Teilnehmerschutz versus Anbieterqualität. In: Konzertierte Aktion Weiterbildung (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – politischer Handlungsbedarf. Bonn, S. 59-63

Nötzold, W. (2002): Werkbuch Qualitätsentwicklung. Bielefeld

Nuissl, E./Schuldt H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel, Frankfurt/M.

Pahl, V. (2002): Auf das Eigeninteresse der Anbieter setzen. Bundespolitik für mehr Qualität in der Erwachsenenbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. III, S. 38-40

Sächsischer VHS Verband e. V. (Hrsg.) (2002): Qualitätsentwicklungssystem Weiterbildung Sachsen (QES), Chemnitz

Schiersmann, C./Thiel H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungsprojekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen

Schiersmann, C. (2002): Zweierlei Herausforderung. Die Wissenschaft von der Weiterbildung angesichts der Qualitätsdebatte. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H.III, S. 25-27

Schlutz, E. (1996): Zur Qualitätssicherung als Professionsaufgabe. In: Meisel, K. (Hrsg.): Qualität in der Weiterbildung. Frankfurt/M.: DIE, S. 27-33

Schütz, A. (1993): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. (6. Aufl.) Frankfurt/M.

Stiftung Warentest (Hrsg.) (2002): Machbarkeitsstudie Bildungstests. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H.III, S. 43-44

Strauss, A./Corbin, J. (1996): Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim

Strauss, A. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. (2. Aufl.) München

Weber, M. (1964 a): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Erster Halbband. Köln, Berlin

Weber, M. (1964 b): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Zweiter Halbband. Köln, Berlin

Wilensky, H. L. (1967): Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry. New York

Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. (3. Aufl.) Neuwied

Zech, R./Ehses, C. (Hrsg.): Organisation und Zukunft. Hannover 2001

Zink, K. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München