

# Wolfgang Nötzold

## Rede mit allen und hol´ sie ins Boot!

**Auswertung von Interviews mit Leiterinnen und Leitern in der Erwachsenenbildung zum Thema „Qualitätsentwicklung“**

**Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Juli 2002**

---

Wolfgang Nötzold, **Rede mit allen und hol´ sie ins Boot!** Online im Internet:  
URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2002/zertifikat\\_qualitaet02\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2002/zertifikat_qualitaet02_01.pdf)  
Dokument aus dem Internetservice Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung  
<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

## **Rede mit allen und hol ´ sie ins Boot!**

### **Auswertung von Interviews mit Leiterinnen und Leitern in der Erwachsenenbildung zum Thema „Qualitätsentwicklung“**

#### **Der Rahmen**

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist Träger des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes „Qualitätsentwickler/in für Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ (Laufzeit Mai 2000 bis August 2002). Im ersten Schwerpunktbereich des Projektes wurde mit 16 Teilnehmenden eine Qualifizierung für Qualitätsentwickler/innen in Einrichtungen der Erwachsenenbildung durchgeführt; diese Qualifizierung wurde inzwischen evaluiert, konzeptionell überarbeitet und wird mit Beginn ab Mai 2002 im Fortbildungsangebot des DIE neu ausgeschrieben.

Im zweiten Schwerpunktbereich des Projektes werden vier Fallstudien durchgeführt mit der Leitfrage „Welches sind förderliche und hinderliche Bedingungen für Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung?“; die Ergebnisse sollen anschließend in einer Veröffentlichung dargestellt werden.

Neben der Vernetzung der unterschiedlichen Aktivitäten, Akteure und Projekte im Bereich Qualitätsentwicklung/Qualitätsmanagement steht als weiterer Schwerpunkt die Erstellung eines „Werkbuches Qualitätsentwicklung“ auf dem Arbeitsprogramm.

Dieses Werkbuch soll Hilfestellung leisten, Arbeits- und Reflexionsmaterial liefern für die verantwortlichen Akteure von Qualitätsentwicklungsprozessen in Einrichtungen der Weiterbildung. Im Kontext der Projektbereiche haben wir uns entschieden, dieses Werkbuch in erster Linie an Leiter/innen von Einrichtungen zu adressieren; in zweiter Linie wird es auch Material und Support liefern für diejenigen Einrichtungen, die die Funktion eines/einer Qualitätsbeauftragten bzw. Qualitätsentwickler/in als „Stabsaufgabe“ definiert haben.

Für den Prozess der Konzeptionierung und Erstellung des Werkbuches nutzen wir im Rahmen unterschiedlicher Supportmöglichkeiten die Erfahrungen und Kompetenzen von Akteuren in Theorie und Praxis von Weiterbildung und Qualitätsentwicklung: Das Konzept wird im Beirat und in der Projektgruppe diskutiert, es wird in einer Fokusgruppe fachlich beraten und weiterentwickelt, ein Workshop mit Leiterinnen und Leitern von Einrichtungen sowie Kolleginnen aus Professionstheorie und Fortbildung lieferte inhaltliche und didaktische Hinweise.

Darüber hinaus wurden 13 Telefoninterviews mit Leiterinnen und Leitern von Weiterbildungseinrichtungen zu ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung durchgeführt. Diese Interviews, ihre Ergebnisse und daran anknüpfende Überlegungen, Hypothesen und Fragestellungen stehen im Mittelpunkt dieses Beitrages.

#### **Die Interviews**

Im Sommer 2001 wurden 15 Leiterinnen und Leiter, die in ihren Einrichtungen z.T. mehrjährige Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung gemacht haben, mit der Bitte um ein telefonisches Interview angeschrieben. Neben einer Skizze des Gesamtprojektes enthielt das Anschreiben

eine Charakterisierung des geplanten Werkbuches und die Ankündigung, dass wir uns telefonisch melden würden, um einen Termin für das Interview zu vereinbaren. Der Leitfaden des Interviews lag bei, so dass die Kolleginnen und Kollegen eine Vorstellung entwickeln konnten von Umfang, thematischer Reichweite und möglicher Tiefe des Interviews und sich – soweit gewünscht - gezielt vorbereiten konnten.

Fast alle erklärten sich zu einem Gespräch bereit, so dass am Ende die Ergebnisse von 12 telefonischen Gesprächen sowie einer schriftlichen Rückmeldung ausgewertet werden konnten.

Die Auswahl der angeschriebenen Leiterinnen und Leiter orientierte sich an folgenden Kriterien:

- Sie waren dem DIE direkt oder indirekt bekannt als Leiter/-innen von Einrichtungen, die z.T. seit längerer Zeit Qualitätsentwicklungsprozesse durchführen,
- sie arbeiten in öffentlichen und freien Erwachsenenbildungs- und Familienbildungseinrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft,
- die einrichtungsspezifischen Qualitätsentwicklungsprozesse sind höchst unterschiedlich bezüglich Dauer, Intensität und Tiefe, Einbindung in unterschiedliche Verbundprojekte bzw. ohne solche Einbindung, mit und ohne Orientierung an verschiedenen Verfahren bzw. Modellen von Qualitätsmanagement.<sup>1</sup>

Die einzelnen Interviews fanden zu verabredeten Terminen statt, so dass alle Befragten sich für die entsprechende Zeit aus dem Alltagsgeschäft ausklinken und die Gespräche ungestört führen konnten. Sie dauerten im Schnitt ca. 40 Minuten. Bis auf wenige Ausnahmen wurde die Reihenfolge des Frage-Leitfadens als Orientierung genutzt und eingehalten. In fast allen Fällen entwickelte sich ein intensives Gespräch mit ergänzenden und vertiefenden Nachfragen.

Die Antworten wurden stichwortartig notiert; die Notizen wurden dann in eine Datenbank transkribiert. Alle Interviews wurden vom Autor durchgeführt, so dass zumindest keine interindividuellen Unterschiede in der Art der Gesprächsführung auftreten konnten.

Ziel der Interviews war es, erfahrungsbasierte Informationen und Hinweise zu bekommen für die Überprüfung und Korrektur, Erweiterung und Anreicherungen der bis dato im Projekt konzipierten inhaltlichen und didaktischen Aspekte und Bestandteile des Handbuches. Die Interviews können natürlich nicht den Anspruch erheben, valide und repräsentative Ergebnisse zu Fragestellungen der Organisationsforschung bzw. speziell zu quantitativen und qualitativen Fragestellungen bezüglich Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung zu liefern. Die Antworten der befragten Leiterinnen und Leiter stellen u.E. jedoch einen Schatz geballter Erfahrungen dar, die hier ausbreitet und diskutiert werden sollen.

### **Zu den Fragen der Interviews**

Der Eingangsteil des Interview-Leitfadens fragte nach einigen grob differenzierten Merkmalen der Einrichtung: Art, Größe bezüglich Mitarbeiter/innenzahl, Stundenumfang, Zahl der Kursleitenden, regionales oder klein-/mittel-/großstädtisches Umfeld.

Die nächsten Fragen dienten der Exploration der Ausgangsbedingungen und des institutionel-

---

<sup>1</sup> Befragt wurden Leiter/innen von Volkshochschulen unterschiedlicher Größe sowie von Familienbildungsstätten aus Hessen, NRW, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Baden-Württemberg. 8 der Einrichtungen waren bzw. sind beteiligt an übergreifenden vernetzenden Qualitätsentwicklungsprojekten (länderübergreifend, innerverbandlich, mit unterschiedlicher organisatorischer und/oder finanzieller Förderung).

len Kontextes, dem Einstieg ins Thema und dem „Anwärmen“: Seit wann machen Sie in Ihrer Einrichtung systematisch Qualitätsentwicklung? In welcher Form, auf welche Art und Weise? Welche Wirkungen und Ergebnisse sind Ihrer Einschätzung nach zu verzeichnen?

Dann folgten die zentralen Fragen des Interviews:

- 1. An welchen Stellen, in welchen Situationen haben Sie sich als Leiter/in Hilfe, Informationen, Beratung, Unterstützung geholt - und welche?
- 2. An welchen Stellen, in welchen Situationen hätten Sie sich als Leiter/in mehr Hilfe, Information, Beratung, Unterstützung gewünscht? Welche hätten das sein können?
- 3. Welche Ihrer Erfahrungen, Kenntnisse, Kompetenzen und Stärken haben Sie in der Arbeit an Qualitätsentwicklung erfolgreich einbringen können?
- 4. Was haben Sie, vor allem für sich persönlich, als hinderlich bei der Qualitätsentwicklung erlebt?
- 5. Was haben Sie als förderlich erlebt?
- 6. Was waren für Sie als Leiter/in die schwierigen Situationen, die Knackpunkte im Prozess der Qualitätsentwicklung?
- 7. Welche Tipps oder Empfehlungen würden Sie einer/einem befreundeten Leiter/in mit auf den Weg der Qualitätsentwicklung geben?

In den Fällen, in denen eine Einrichtung eine/n Qualitätsbeauftragten benannt hatte, ging es im Weiteren um folgende Fragen:

- 8. Beschreiben Sie bitte die Rollen- und Aufgabenteilung zwischen Ihnen als Leiter/in und der/dem Qualitätsbeauftragten.
- 9. Welche Veränderungen gab es in dieser Rollen- und Aufgabenteilung?
- 10. Was waren die Anlässe für diese Veränderungen?
- 11. Welche Schwierigkeiten, Probleme, welchen Klärungsbedarf gab es zwischen Ihnen als Leiter/in und dem /der Qualitätsbeauftragten?
- 12. Was haben Sie getan, um diese Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen?
- 13. Was würden Sie einer befreundeten Einrichtung an Tipps oder Empfehlungen geben zur Zusammenarbeit zwischen Leiter/in und Qualitätsbeauftragter?

Im folgenden will ich einen Überblick über die Antworten auf die einzelnen Fragen geben, signifikante Schwerpunkte deutlich machen und sich daraus ergebende Überlegungen und Fragestellungen.

### **1. *Welche Hilfe und Unterstützung in welchen Situationen?***

Eine Zusammenschau der Antworten zeigt folgende Schwerpunkte (bei insgesamt 35 Einzelnennungen):

- Nutzung externer Beratung und Moderation (seitens Verband, Institut, Projektberatungssystem) (16 Nennungen);
- Kollegialer Austausch, kollegiale in überwiegend formalisierten Vernetzungszusammenhängen oder Gremien (8 Nennungen);
- Individuelle Fortbildung als Leiter/in (6 Nennungen);
- Literatur (2 Nennungen)

- Austausch und Gespräch mit Qualitätsbeauftragten (2 Nennungen).

Die häufige Nennung externer Supportdienstleistungen lässt sich eindeutig damit in Beziehung setzen, dass 8 der Einrichtungen ihre Qualitätsentwicklungsprozesse im Zusammenhang überregionaler bzw. verbandlicher Verbund-Projekte durchführten, in denen externe Beratung und Moderation zu attraktiven Bedingungen angeboten wurden. Die Nennungen bezüglich kollegialer Beratung und Unterstützung beziehen sich überwiegend auf verbandlich organisierte Gremien oder Vernetzungen (Bezirks- oder Landesarbeitsgemeinschaften, Pädagogischer Ausschuss des LV, Leitertagungen u.a.).

Der Aspekt „Verband“ wird in insgesamt 9 Nennungen angesprochen (bezüglich Beratung, Fortbildung, Austausch); dies erlaubt die Einschätzung, dass die Professionalisierungsfunktion von Landes-, Bundes- oder Regionalverbänden eine tragende Rolle spielt bezüglich Qualitätsentwicklung bzw. Weiterbildungsmanagement. Vermuten lässt sich, dass die Verbände mit ihren Professionalisierungs-Angeboten hier noch weiter eine wichtige Rolle spielen werden bzw. solche Angebote systematisch weiterentwickeln sollten.

Bei der Durchsicht der Antworten fällt auf, dass die Nennungen zwar konkret sind bezüglich der Art der Hilfe und Unterstützung und bezüglich der in Anspruch genommenen Stelle (Institut, Verband usw.), aber nie in Bezug auf den situativen Anlass. Diese lassen sich erst in der Zusammenschau mit den Antworten auf die weiteren Fragen erschließen.

## **2. *Wo und wann Hilfe gewünscht?***

Hier werden dagegen typische Situationen und Prozessstationen konkret benannt (insgesamt 17 Einzelnennungen):

- Kommunikationssituationen mit Mitarbeitern/innen (Motivation, Blockaden, Ängste, Workshops) (8 Nennungen);
- Selbstführung (Coaching, Supervision) (3 Nennungen)
- Fachliche Kompetenz Qualitätsentwicklung (5 Nennungen)

Zwei augenfällige Aspekte sollen hier vorläufig genannt werden:

Im Kontrast zu den Nennungen zu Frage 1 (Welche Unterstützung tatsächlich in Anspruch genommen?) wird mehrfach im Nachhinein der Wunsch und Bedarf nach Unterstützung bezüglich kommunikativer Prozesse in der Einrichtung benannt, während fachliche Beratung und Unterstützung eher nachrangig scheint (möglicherweise, weil sie für die Mehrheit der Einrichtungen, nämlich 8 von 13, im Rahmen der übergreifenden Projektstrukturen ausreichend zur Verfügung stand).

Nur eine von 35 Nennungen zu Frage 1 beinhaltet Supervision, hingegen beinhalten 3 von 17 Nennungen zu Frage 2 den (nachträglichen) Wunsch nach Coaching oder Supervision. Das lässt möglicherweise auf eine Leerstelle im Design der Verbundprojekte schließen; andererseits sich aber auch damit in Beziehung setzen, dass Supervision und Coaching im Feld der Weiterbildung noch längst nicht ausreichend Akzeptanz und Wahrnehmung als Bestandteil professionellen Handelns und insbesondere des Umgangs mit der Leitungsrolle gefunden haben. Beides zusammen könnte durchaus verstanden werden als deutlicher Hinweis darauf, bei der Konzeptionierung einrichtungsübergreifender Qualitätsentwicklungsprojekte personen- und rollenbezogenen Support verstärkt zu berücksichtigen.

## **3. *Welche Kompetenzen und Stärken eingebracht?***

Bei den 27 Einzelnennungen zu dieser Frage fallen zwei Schwerpunkte auf:

- langjährige Erfahrung in der Weiterbildung und in Leitung (10 Nennungen)
- kooperativer Führungsstil, Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit (7 Nennungen)

So unspezifisch und wenig konkret dies ist, bestätigt es doch im Kontext vieler Antworten auf andere Fragen die Vermutung, dass die Herausforderung von Qualitätsentwicklung vor allem darin besteht, sich auf komplexe und tiefgreifende Bewegungs- und Veränderungsprozesse der Kooperations- und Kommunikationskultur einschließlich der Kultur von Führung und Leitung in der Einrichtung einzulassen. Viele der befragten Leiter/innen erleben gerade hier die zentrale Herausforderung, auch ihre Stärken und Kompetenzen - und gleichzeitig einen u.U. hohen Unterstützungsbedarf, weil die Anforderungen, die Qualitätsentwicklung vor allem an die Personalführungskompetenz der Leitung stellt, enorm groß sind.

#### **4. *Hinderliche Faktoren?***

Analog zu Frage 3 sind hier zwei vorrangige Themen sichtbar:

- vorfindliche hohe Arbeitsbelastung und Zeitknappheit - QE bedeutet noch mehr Belastung und noch weniger Zeit (7 Nennungen)
- hoher Kommunikationsbedarf gegenüber den Mitarbeitern/innen, dem Träger, dem Vorstand usw. (10 Nennungen)

Die zentralen Anforderungen an Leitung bei Qualitätsentwicklungsprozessen, das zeigen auch diese Antworten, liegen auf der Ebene von Führung, Kommunikation und Steuerung. Zum einen muss das Thema „Qualitätsentwicklung“ den oft schon chronisch überlasteten Kolleginnen und Kollegen schmackhaft gemacht und als gewinnbringend nahegebracht werden – hier liegt eine vorrangige Anforderung an die Einrichtungsleitung (bzw. auch an Qualitätsbeauftragte und evtl. weitere Kollegen/innen, die sich Qualitätsentwicklung auf ihre Fahnen geschrieben haben), aber auch an weitere Mitarbeiter/innen mit Leitungs- und Führungsaufgaben.

Das Thema muss andererseits aber nicht nur im Vorfeld nachhaltig kommuniziert werden, sondern gerade auch in den ersten Phasen der Selbstbewertung, der Stärken-Schwächen-Analyse, der ersten Maßnahme-Umsetzungs-Zyklen.

#### **5. *Förderliche Faktoren***

Die große Vielfalt der 31 Nennungen zu dieser Frage zeigt vier deutliche Schwerpunkte:

- Austausch und Vernetzung mit anderen Einrichtungen und Leitern/innen (8 Nennungen)
- Mitwirkung und Beteiligung aller unterschiedlichen MA-Gruppen (7 Nennungen)
- Erfolge, positive Wirkungen und Rückmeldungen (6 Nennungen)
- externer Support (4 Nennungen).

Deutlicher als in den Antworten zu Frage 1 tritt hier die positive Wirkung von Vernetzung, Austausch und Kooperation hervor. Das bezieht sich vielfach auf projektförmig oder verbandlich organisierte Vernetzungs- und Austausch-Strukturen (z.B. regelmäßige Sitzungen im Zusammenhang von Qualitätsringen; Leiterkonferenzen u.a. Auffällig ist weiterhin, dass in 7 Nennungen die breite Einbeziehung aller Beteiligten (z.B. durch Mitwirkung in der einrichtungsinternen Qualitätsgruppe) als förderlich und bereichernd genannt wird.

#### **6. *Schwierige Situationen***

12 der 22 Nennungen zu dieser Frage bestätigen nachdrücklich, dass die zentralen und schwierigen Veränderungen auf der Ebene von Kooperation und Kommunikation liegen: Motivation und Einbindung aller Beteiligten, das „Managen“ von Konflikten, von konkurrierenden Interessen und Bedürfnissen, die Entwicklung einer verbindlichen Entscheidungs- und Vereinbarungskultur usw.

Die meisten Nennungen beziehen dies auf die hauptberuflichen MA der Einrichtung. Andererseits tauchen in einigen Antworten auch die Kursleitenden auf sowie die Gruppe der Außenstellen-Verantwortlichen.

## **7. Tipps und Empfehlungen**

Aus der Menge von 38 Nennungen zu dieser Frage lassen sich drei Schwerpunkte herauslesen:

- „Rede mit allen und hol ´ alle in ´ s Boot“ (11 Nennungen)
- „Hol ´ Dir Unterstützung“ (durch externe Beratung, durch Vernetzung und Austausch, durch fachliche Fortbildung, Coaching...) (9 Nennungen)
- ... insbesondere durch eine/n Qualitätsbeauftragte/n (3 Nennungen)
- „Zeige Bereitschaft, Offenheit, Reflexion“ (8 Nennungen)

Insgesamt bestätigen die gesammelten Tipps und Empfehlungen die bisherigen Überlegungen und Vermutungen - mit Aussagen wie:

- „Sei offen und such den Austausch!“
- „Mach es nicht selbst!“
- „Diskutieren Sie extensiv die Rollen- und Aufgabenteilung zwischen Leitung und QB im Team!“
- „Beteilige HPM und Verwaltungskolleginnen!“
- „Mach es nicht allein, sondern im Verbund, in Kooperation, in Projektform!“

Und schließlich die erfahrungsgesättigte Weisheit:

- „Es ist viel Aufwand, erfordert viel Disziplin - aber es lohnt sich!“

## **8.13. Leitung und Qualitätsbeauftragte/r**

8 der befragten Leiter/innen haben in ihren Einrichtungen die Funktion eines/einer Qualitätsbeauftragten definiert und eine/n Mitarbeiter/in mit der Wahrnehmung der entsprechenden Aufgaben betraut. In fünf von acht Fällen handelt es sich dabei um eine/n pädagogische/n Mitarbeiter/in, einmal um einen Verwaltungskollegen und zweimal um eine/n Kursleitende/n. Die Antworten auf die Fragen 8 - 12 sind zum einen wenig konkret, zum anderen sehr homogen; deshalb sollen hier die wesentlichen gemeinsamen Aussagen skizziert und kurz diskutiert werden.

Die Teilung der Aufgaben und Funktionen wird in allen Fällen sehr ähnlich beschrieben, nämlich entlang der Linie „Strategische versus operative Verantwortung“. Ein stellvertretendes Zitat: „Der Qualitätsbeauftragte ist zuständig für den konkreten Prozess, die Gewährleistung der Rahmenbedingungen, für Durchführung und Controlling von Arbeitsaufträgen. Die Leitung ist verantwortlich dafür, dass es passiert, der Qualitätsbeauftragte dafür, wie es umgesetzt wird.“ Eine genannte Variante besteht darin, die Aufgabe der/des Qualitätsbeauftragten nicht grundsätzlich fest einer Person zuzuweisen, sondern jeweils projektbezogen und befristet.

Veränderungen bezüglich dieser Aufgaben- und Funktionsteilung werden so gut wie gar nicht benannt, ebenso Anlässe für solche Veränderungen. Auch auf die Frage nach Schwierigkeiten und Klärungsbedarf kommen so gut wie keine Nennungen, und folgerichtig auch nicht zur Frage nach den daraus resultierenden Aktivitäten.

Stattdessen wird einerseits betont, dass von vornherein ein stabiles Vertrauensverhältnis vorhanden gewesen sei, andererseits aber auch gemeinsames Lernen und viele regelmäßige Gespräche miteinander stattgefunden haben und stattfinden. Allein dies macht einen der möglichen positiven Nutzeffekte eines/einer Qualitätsbeauftragten deutlich: Die Leitung hat eine/n ständige/n und kompetente/n Lern- und Gesprächspartner/in im Prozess der Qualitätsentwicklung!

Dass keine Schwierigkeiten und Konflikthanlässe genannt werden, übersetze ich vorsichtig mit „Es gab keine *nennenswerten* Schwierigkeiten“. Darüber hinaus war im Rahmen der Interviews nicht viel Raum für vertiefende und explorierende Nachfragen (auch angesichts der Tatsache, dass diese Punkte deutlich gegen Ende des Interviews platziert waren, so dass der Gesprächsverlauf in dieser Phase möglicherweise beiderseitig unter der Maßgabe „Wir haben kaum noch Zeit“ erlebt wurde). Natürlich wäre es evtl. höchst aufschlussreich, die Person des/der jeweiligen Qualitätsbeauftragten mit ähnlichen Fragestellungen zu konfrontieren und ihre Sichtweise und Antworten mit denen ihrer Leitung abzugleichen.

Eine weitere Erklärung könnte sein, dass sich die Leitungen bei der Auswahl derjenigen Person, die sie für die Aufgabe des/der Qualitätsbeauftragten geeignet hielten, überwiegend haben leiten lassen von ihren Erfahrungen bezüglich „Vertrauensverhältnis“, „Miteinander-Können“, „Konkurrenz-Freiheit“ bzw. „gut funktionierender Kommunikation und Kooperation“ (alles Zitate aus Nennungen in Interviews).

Die Liste von 21 Tipps und Empfehlungen zum Thema „Leitung und Qualitätsbeauftragte/r“ legt dies nahe:

- Vertrauen muss da sein, die Beziehung muss „stimmen“ (6 Nennungen)
- die Person muss in der Einrichtung Akzeptanz und ein gewisses „Standing“ haben (6 Nennungen)
- es bedarf klarer Regelungen und Absprachen mit der Leitung (4 Nennungen)

Fachliche Kompetenz bezüglich Qualitätsmanagement/Qualitätsentwicklung rangiert in den Nennungen unter „ferner liefern“ - einmal wird Auditierungs-Kompetenz verlangt, ein weiteres Mal auf „learning by doing“ gesetzt, und die dritte diesbezügliche Antwort empfiehlt, sich als Leiter/in ebenfalls fachlich zu qualifizieren (als Qualitätsmanager o.ä.).

Hier schließt sich der Kreis: Die vorrangigen Anforderungen und Entscheidungskriterien der Leiter/innen bezüglich der Person der/des Qualitätsbeauftragten sind nicht fachlicher Art, sondern beziehen sich auf ein klar geregeltes und von Vertrauen geprägtes Verhältnis zur Leitung, auf kommunikative Kompetenz und auf Akzeptanz in der Einrichtung. Qualitätsentwicklung ist gemeinsames Lernen in Kommunikation und Kooperation und bedarf sowohl seitens der Leitung wie auch der Qualitätsbeauftragten entsprechender Kompetenz und Lern-Bereitschaft.

## Zusammenfassung



Die Ergebnisse der Interviews lassen einige Schlussfolgerungen zu:

- Zentrale Gestaltungsaufgabe im Rahmen von Qualitätsentwicklung ist die einrichtungsinterne Förderung und Entwicklung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und –orten, ist das Ermöglichen von Transparenz und von Beteiligung aller Betroffenen (stakeholder). Folgerichtig erleben die Leiter/innen in diesem Feld ihre größten Herausforderungen, Belastungen und Schwierigkeiten . gespiegelt in zahlreichen Antworten zu den Interviewfragen. Und entsprechend liegt hier, wenn auch offensichtlich oft nur unzureichend realisiert, ein erheblicher Bedarf an Unterstützung und ggf. Fortbildung. Unterstützende Angebote seitens Trägern, Verbänden oder Instituten sollten bei der Konzeptionierung von (projektformigen) Supportstrukturen diese Aspekte berücksichtigen –durch Angebote wie kollegialer Austausch bzw. kollegiale Beratung, durch Möglichkeiten des Coaching oder der Supervision usw.<sup>2</sup>
- Qualitätsentwicklung ist, nachhaltig und nachdrücklich betrieben, ein tiefgreifender Prozess der Veränderung der Kultur von Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten, einschließlich der Führungskultur. Hierin liegt eine doppelte Verantwortung der Leitung:
  - sie beeinflusst, prägt und steuert die Kooperationskultur der Organisation; insofern sind Leiter/innen immer wieder gefordert, ihr eigenes Führungs- und Kooperationsverhalten zu reflektieren und zu überprüfen;
  - sie steuert den Entwicklungsprozess ihrer Organisation hinsichtlich grundlegender Faktoren wie Zeit und Geschwindigkeit, Zielklarheit, Erfolgsmotivation usw. Ihre Art und Weise der Steuerung des Qualitätsentwicklungsprozesses muss sich dementsprechend an Fragen orientieren wie: Wie können wir unseren Prozess der Qualitätsentwicklung von Anfang an als (kleinschrittige) „Erfolgsgeschichte“ konstruieren? Welches Tempo, welche Zeitperspektiven bezüglich Zielerreichung, welche Pausen bzw. Ruhephasen brauchen wir? Wann und wo muss ich intervenieren, um zu beschleunigen oder zu entschleunigen? Wie gestalte ich das Zusammenspiel mit der/dem Qualitätsbeauftragten?
- Austausch und Vernetzung mit anderen Einrichtungen bzw. mit Leitungskollegen/innen wird nachdrücklich als förderlich geschätzt und empfohlen. Nicht von ungefähr setzen die meisten einrichtungsübergreifenden Qualitätsentwicklungsprojekte auf vernetzende, kooperations- und austauschfördernde Strukturelemente wie Regionalgruppen, Beratungsgruppen, . Leiter/innen-Treffen, regionale Qualitätsringe usw. Als Hinweise für Leiter/innen ließe sich formulieren:
  - Suchen Sie den Austausch, die kollegiale Beratung – in ihren Verbandsgremien, in Rahmen von Leiter/innentagungen, in regionalen Netzwerken!
  - Organisieren Sie ggf. derartige Möglichkeiten – sei es ein selbstorganisierter Gesprächskreis von Leiter/innen, der Tagesordnungspunkt „Qualitätsentwicklung“ auf der Leiter/innentagung des Verbandes oder ein von Ihnen initiiertes Fortbildungsangebot des Verbandes!

---

<sup>2</sup> Dies alles gilt selbstverständlich auch und erst recht für Qualitätsbeauftragte/ Qualitätsentwickler/innen; das Konzept der DIE-Fortbildung „Qualitätsentwickler/in in Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ setzt deshalb sehr auf Rollen-Beratung und -Reflexion

- Wir wollen Leiter/innen ermutigen, sich von vornherein Unterstützung durch Supervision oder Coaching zu holen. Qualitätsentwicklung gleicht einer Wildwasser-Wanderung:<sup>3</sup> Sie sind die Reiseleitung einer Truppe, die in mehreren kleinen und größeren Booten nicht gerade neuester Bauart, mit all ihren persönlichen Unterschieden (Ängsten, Wasserscheu, Panikbereitschaft, Taucherfahrung, Risikobereitschaft usw.) auf einer längeren Wildwasserfahrt ist, mit höchst unterschiedlichen Etappen von Strömungen und Strudeln, reißenden Gefällestrecken mit Felsklippen und dann wieder vermeintlichen oder echten ruhigen Gewässern – ab und zu sollte man übrigens auch eine Pause einlegen, innehalten und Bilanz ziehen. Das alles kann durchaus und immer wieder „an Ihre Nerven gehen“, stellt hohe Anforderungen an Sie als Reiseleitung und Coach Ihrer Mannschaft. Supervision oder Coaching für Sie selbst kann dabei sehr hilfreich sein als Möglichkeit der Entlastung und Rollenklärung.
- Leiter/innen, die (z.T. von vornherein) die Funktion „Qualitätsbeauftragte/r bzw. Qualitätsentwickler/in“ in ihrer Einrichtung installiert haben, betrachten dies ausdrücklich als Gewinn, als ein unverzichtbares „Qualitätsmerkmal“ ihrer Qualitätsentwicklung – und formulieren entsprechende Empfehlungen. Dazu gehört eine klare und für alle transparente Aufgaben- und Kompetenzaufteilung zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragter/m, einschließlich der Einbindung dieser Funktion in ein Zusammenspiel von Leitung, Qualitätszirkel, Steuerungsgruppe, Personalvertretung usw.<sup>4</sup>
- Last but not least: Eine Vielzahl der Antworten bestätigt die These, dass Qualitätsentwicklung steht und fällt mit der Einbeziehung aller Betroffenen, aller Erfahrungen und Sichtweisen. Macht dies anfänglich wesentliche Teile der Mühsal und Anstrengung aus, wandelt es sich doch im Laufe der Erfahrungen und Fortschritte zur unschätzbaren Bereicherung für die alltägliche Arbeit, für die Kooperationskultur und auch für die Steuerungskompetenz der Leitung. Natürlich betrifft das in erster Linie die Kolleg/innen in Verwaltung und Sachbearbeitung, aber gerade wenn es um Kundenorientierung und um „lernerorientierte“ bzw. originär pädagogische Dimensionen von Qualitätsentwicklung geht, meint es auch die Einbeziehung von Kursleitenden und Außenstellenleiter/innen aber auch des Trägers, sei es Kommune oder Verein, und institutioneller Kunden wie Arbeitsvermittlung oder Firmen. Gerade im letztgenannten Bereich ist vor allem die Leitung gefragt in ihrer Verantwortung, die Qualitätspolitik der Einrichtung zu kommunizieren.

Die gesammelten Erfahrungen der befragten Leiterinnen und Leiter spiegeln eindrucksvoll den Charakter von Weiterbildungseinrichtungen als „lose gekoppelter Systeme“ und die daraus abzuleitenden Anforderungen an Weiterbildungsmanagement, wie sie Ehse (2001) formuliert:

„Eine Steuerungsleistung ... in lose gekoppelten Organisationen ... unterliegt Aushandlungsprozessen. Angemessen ist deshalb ein heterarchisch kommunikatives Führungsmodell, das

<sup>3</sup> Dieses Bild verdanke ich Hans-Werner Franz von der Sozialforschungsstelle Dortmund

<sup>4</sup> Siehe dazu z.B. die vielfältigen Hinweise im Haft 28 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

die Logik funktionaler Differenzierung aufgreift ... Auf der Grundlage einer basalen Übereinstimmung ist darauf zu achten, dass ein Verständnis für die Produktivität einer Vielfalt unterschiedlicher Deutungen ermöglicht wird.“<sup>5</sup>

Ausgehend von der These, dass die „Leistungsfähigkeit einer Organisation (ab)hängt ... von der Qualität ihrer internen Kooperationsprozesse“<sup>6</sup>, bedeutet Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Erwachsenenbildung wesentlich die Entwicklung der Qualität der internen Kommunikation und Kooperation unter Einbeziehung aller „stakeholder“: der hauptberuflich Beschäftigten, der Kursleitenden, der Außenstellenleiter/innen, der Ehrenamtlichen, der wichtigen Kooperationspartner und Kunden/innen und Geldgeber/innen. Hier liegt der zentrale Aspekt der Verantwortung und der Aufgaben der Leitung in Bezug auf Qualitätsentwicklung.

---

<sup>5</sup> Christiane Ehses (2001): Leitbild Weiterbildungsmanagement. Unveröffentl. Manuskript Hannover/Frankfurt (DIE) 2001, S.9. Vgl. auch z.B. Schäffter (1994): Erwachsenenbildung als Non-Profit-Organisation. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. Neuwied 1994, 4.10.20

<sup>6</sup> Ehses (2001), S. 4