

„... kleine Brötchen backen und nicht über ihre Rezepte diskutieren ...“

Zur Qualitätsentwicklung an Volkshochschulen

JÜRGEN HEINEN-TENRICH *

Vorbei ist die Zeit der Grundsatzdiskussion Pro und Contra ISO 9000. Die unterschiedlichen systematischen Verfahren zur Qualitätsentwicklung sind geprüft, abgewogen und verglichen. Die Stunde der Praxis hat geschlagen. „Es muß keine einheitliche Verständigung über Qualität geben, wichtig ist vielmehr, daß alle sie anstreben und hierfür entsprechende Verfahren eingesetzt werden“ (Hener).

Der Landesverband der Volkshochschulen hat mit seiner Arbeitshilfe „Qualitätssicherung in der Volkshochschule. Fragenkatalog zur Selbstevaluation“ einen Leitfaden entwickelt, der ein alltags-taugliches Arbeitsinstrument für Einrichtungen jeglicher Größenordnung und unterschiedlichster Struktur darstellt, denn er ist anpassungsfähig und setzt auf die Fähigkeit und Notwendigkeit der Selbsterkundung und Selbstentwicklung der in den Volkshochschulen arbeitenden pädagogischen und Verwaltungs-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der folgende Bericht schildert Einsatz und Umgang mit diesem Instrument und beschreibt praktische Qualitätsarbeit. Er stützt sich auf Erfahrungen von mehr als 25 Workshops, die in den unterschiedlichsten Volkshochschulen stattgefunden haben.

Das Beispiel einer Werkstatt

1. Zum äußeren Rahmen

Die Workshops finden in der Einrichtung statt und dauern einen Tag. Zur Programmvereinbarung gehört, daß alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Funktionsbereichen (Leitung, Pädagogik, Verwaltung und Technik/Hausorganisation) daran teilnehmen - eine für die meisten Beteiligten neue und nicht

selten herausfordernde Kommunikations- und Lernerfahrung.

2. Der Einstieg

Die Teilnehmenden werden gebeten, anhand vorgegebener Gegenstände ihre Lerninteressen zu formulieren und damit zugleich einen Abgleich von Erwartungen und Zielvorstellungen vorzunehmen. Angeboten werden: ein Schraubenzieher (= habe ein vorrangiges Praxisinteresse, ich möchte etwas verändern), eine brennende Kerze (= mir und uns soll ein Licht aufgehen, ich möchte Erkenntnisse und Einsichten gewinnen), 3 Glasmurmeln (ich bin vorrangig am Erfahrungsaustausch und an kollegialer Diskussion interessiert), ein Überraschungsei (= habe keine bestimmten Erwartungen, ich möchte mich überraschen lassen, bin offen für Themen und Diskussionen). In der Summe dominieren erwartungsgemäß Zielvorstellungen, die auf Anwendung und Praxis gerichtet sind; inhaltliche Neugier und Interesse an fachlicher Diskussion werden aber nicht nur von einer kleinen Minderheit reklamiert.

Dieser Einstieg entspannt nicht nur die Atmosphäre, sondern klärt auch Motivation, Ziele und unterschiedliche Interessen, allen Beteiligten dient er einer ersten Orientierung und regt zu einer ersten Gesprächsrunde in der Gruppe an.

3. Qualität - das unbekannte Wesen

Auch hier ein zunächst eher spielerischer Beginn, der aber ein zentrales Merkmal jeglicher Qualitätsdiskussion verdeutlichen soll. Es werden drei Arbeitsgruppen mit folgendem Auftrag gebildet: „Sie erhalten zu jeweils einer Produktgruppe 3 unterschiedliche Einzelprodukte. Entscheiden Sie bitte, wel-

ches der einzelnen Produkte die größte Qualität besitzt und nennen Sie die Kriterien Ihrer Entscheidung“. Verteilt werden 3 unterschiedliche Apfelsorten, 3 unterschiedliche Schreibwerkzeuge und 3 unterschiedliche Handcremes.

Im Plenum werden die Ergebnisse zusammengetragen, wobei sich schnell und anschaulich die Violdimensionalität und relative Unbestimmtheit des Qualitätsbegriffes herausstellen. So kann es gelingen unter Beteiligung aller, die Unterschiede von objektiv-meßbaren, intersubjektiv nachprüfbar und subjektiven, nutzer- und funktionsbestimmten Qualitätsmerkmalen herauszuarbeiten. Häufig ist dies mit einer für viele überraschenden Einsicht verbunden. Denn Qualität wird in der Regel zunächst als ein eindeutiger Standard, als feststehende Eigenschaft oder als eine nachprüfbar „Güteklasse“ verstanden. Das multiple Profil, den nach Verständigung heischenden und den Rollen- und Nutzenspezifischen Charakter des Qualitätsbegriffes herauszuarbeiten, ist erforderlich, um auf Normierungserfordernisse und zugleich auch die Offenheit von Qualität aufmerksam zu machen. Gleichzeitig ist auf die unterschiedlichen, interessenbedingten Sichtweisen hinzuweisen, die u.a. für die Frage der Umsetzung von Bedeutung sind. „Qualität ist keine statische, feststehende Eigenschaft einer Leistung oder eines Produktes, sondern eine dynamische, veränderbare und nie sicher gegebene ... Qualität (läßt) sich nicht ausschließlich quantitativ messen, sondern (kann) nur kommunikativ durch Verständigung ermittelt werden...“ (Lüthje).

* Dr. Jürgen Heinen-Tenrich, päd. Mitarbeiter im Landesverband der Volkshochschulen, Hannover

4. Qualitäten der VHS

Nach der begrifflichen und konzeptionellen Klärung von „Qualität“ auf der Grundlage der von den Teilnehmenden erarbeiteten Ergebnisse folgt eine Präsentation des Evaluationsinstrumentes, das der Landesverband der Volkshochschulen mit seiner o.a. Arbeitshilfe entwickelt hat

Auf einer Folie dargestellt werden die Bereiche der Einrichtungs-, Programm-, Durchführungs- und Erfolgsqualität mit ihren Unterteilungen in einzelne Dimensionen (siehe Grafik), die wiederum in Einzelfragen aufgelöst sind. Eine solche umfassende Sichtweise wird gewählt, um zu verdeutlichen, daß es um das GANZE HAUS VHS geht und nicht allein um die Qualität beispielsweise von Kursen und Lehrgängen. Die „Gesamtarchitektur“ ins Auge zu fassen, ist wichtig, nicht nur um den Anteil eines jeden Mitarbeiters bei der „Herstellung“ von Qualität hervorzuheben, sondern auch um zu verdeutlichen, daß Qualität als Institutionsprofil und als Arbeitskultur die Summe von Einzelleistungen darstellt.

Zunächst kann der umfangreiche Katalog mit mehr als 170 Leitfragen verwirren. Wenn aber deutlich gemacht wird, daß hier kein abzuhakender Fragebogen vorliegt, sondern es sich um eine systematisierte „Nach-, Denk- und Bewertungshilfe“ (v. Spiegel) handelt, wird bald klar, daß hier ein Analyseinstrumentarium erarbeitet wurde, aus dem je nach örtlichen Bedingungen und aktueller Situation ausgewählt werden kann, ja ausgewählt werden soll. Dies kann durch einen weiteren methodischen Arbeitsschritt verstärkt werden. Die Teilnehmenden werden gebeten, aus den vier Qualitätsbereichen denjenigen zu benennen, der im Moment für sie am wichtigsten ist. Nach einer solchen ersten Entscheidung wird dann in einer

Abstimmung diejenige Dimension ausgewählt, die in diesem Workshop weiter bearbeitet werden soll. Es folgt ein dritter Auswahlschritt, in dem die Entscheidung für eine konkrete Frage zur gewählten Dimension zu fällen ist. Schon dieses dreistufige, im ersten Schritt geheime, im zweiten und dritten Schritt öffentliche Entscheidungsverfahren ist ein Beitrag zu einer Stärken-/Schwächen-Analyse, die, je nach Stellung und Funktionsbereichen der Beteiligten sehr unterschiedlich ausfallen und zu kontrollierten Einschätzungen der Ist-Situation führen kann. Bemerkenswert ist aber auch, daß die Fragen von „Präsenz und Service“ und „Kommunikation und Kooperation im Betrieb“ häufig die Favoriten sind. Damit ist ein zentraler Ansatzpunkt für eine Qualitätsarbeit gegeben.

5. Die „smarte Eva“

In der Regel sind die Fragen des Evaluationsbogens so angelegt, daß sie nicht einfach mit JA oder NEIN beantwortet werden können, sondern eine Auseinandersetzung, eine Situationserkundung erfordern und vor allem praktische „Lösungen“, konkrete Handlungsschritte verlangen. Hier ein Beispiel: Unter der Dimension „Präsenz und Service“ im Bereich der Einrichtungsqualität heißt eine Frage: „Wie wird die zeitliche, räumliche und verkehrstechnische Erreichbarkeit der VHS sichergestellt?“. Nicht nach dem OB wird also gefragt, sondern nach dem WIE. Unterstellt ist dabei ein normatives Kriterium, sozusagen eine Güteklasse, nämlich die Erreichbarkeit. Die Frage zielt aber auf die Erarbeitung von Strategien, Handlungen und Verhalten, mit denen die Erreichbarkeit sichergestellt, befördert oder optimiert werden soll.

Um die praxisorientierte Bearbeitung einer solchen Frage zu unterstützen, werden Arbeitsgruppen gebildet,

die folgende Aufgabe bekommen:

1. „Stellen Sie fest, wo es „hakt“, wo ein Problem liegt.
2. Formulieren Sie Ziele für die Lösung des Problems.
3. Entwerfen Sie ein konkretes Arbeitsvorhaben zur Umsetzung einer der Lösungen unter Verwendung der Formel „smart“. Dabei stehen: s für: *spezifisch*, m für: *meßbar*, a für: *akzeptabel*, r für: *realistisch*, t für: *terminiert* (Weiterbildungsprojekt Selbstevaluation)
4. Legen Sie fest, WER, WAS, WANN, WIE WOMIT macht .
5. Bestimmen Sie Zeitpunkt und Verfahren, wie die Umsetzung evaluiert (=eva) werden soll“.

Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden auf Wandzeitungen zusammengetragen und im Plenum diskutiert. Ziel ist eine Arbeitsvereinbarung, die als Protokoll festgehalten und einem Beteiligten als „Agent“ übergeben wird. Dies muß nicht in jedem Fall der VHS-Leiter sein.

6. Ergebnisse

Aus der Vielzahl von Ergebnissen sollen hier nur einige genannt werden: Die Veränderung der Öffnungszeiten, Neuregelungen für Dienstbesprechungen, Umbau der Telefonanlage, Neugestaltung des Programmheftes, systematische Befragung der Teilnehmenden von Kursen, Anlage eines systematischen Verteilers für die Öffentlichkeitsarbeit, veränderte Veranstaltungsformen für bestimmte Adressatengruppen, systematische Planung von Fortbildungen für das eigene Personal, Neuverteilung von Zuständigkeiten in den Arbeitsabläufen, veränderte Präsenz- und Beratungszeiten für das pädagogische Personal, teilnehmerfreundliches Informationssystem über Unterrichtsräume.

Hinzuweisen ist aber auch auf die sog. „Nebenwirkungen“ eines solchen hausinternen Workshops. Eine höhere Kooperationsbereitschaft, eine Belebung der innerbetrieblichen Kommunikation, ein wachsendes gegenseitiges Verständnis für die Arbeit der Kollegin/ des Kollegen, eine umfassendere Wahrnehmung des ganzen Hauses und Betriebes, eine größere Offenheit und Sen-

Qualitätssicherung in der Volkshochschule – Fragenkatalog zur Selbstevaluation

A. Einrichtungsqualität	B. Programmqualität	C. Durchführungsqualität	D. Erfolgsqualität
I. Betriebsorganisation und Organisationsstrukturen	I. Konzeption der VHS-Arbeit	I. Kompetenz der Kursleiter	I. Effektivität
II. Personal. Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima	II. Curriculare Planung	II. Begleitung der Lehrenden	II. Zufriedenheit
III. VHS-Arbeitsplätze	III. Programminformation	III. Begleitung der Lernenden	III. Effizienz
IV. Kommunikation und Kooperation		IV. Lernprozeß	IV. Berichtswesen
V. Erwachsenenbildungsrechte Unterrichtsräume		V. Evaluation und Feedback	V. Qualitätssicherung
VI. Recht und Finanzierung			
VII. Allg. Geschäftsbedingungen			
VIII. Präsenz und Service			
IX. Partizipation			
X. Entwicklung und Qualitätssicherung			

sibilität für die „Kunden“, Bürgerinnen und Bürger und Teilnehmenden. In vielen Fällen hat sich eine solche eintägige Veranstaltung als Beginn einer ganzen Reihe weiterer Fortbildungen, Besprechungen, Konferenzen und anderer Aktivitäten erwiesen. Verschwiegen werden soll aber nicht, daß sich nach einem oft durchaus erfolgreichen Start, bald wieder der Arbeitsalltag einstellt, der gerade in den letzten Monaten immer mehr auch durch eine Leistungsverdichtung in den Einrichtungen geprägt ist. Ein solcher Workshop bleibt nicht selten ein singuläres „Ereignis“ ohne weitertragende Konsequenzen.

An dieser Stelle ist es daher geboten, auf Fallstricke und Schwierigkeiten in der Qualitätsentwicklungsarbeit hinzuweisen, die bedacht werden müssen, will man in einen solchen Prozeß einsteigen. Auf Probleme aufmerksam zu machen ist auch angezeigt, da die Beschreibung zunächst einen Praxiseinblick vermitteln sollte, die Mühen und Grenzen aber auch beschrieben werden müssen.

„Die Mühen der Ebene“

Die Qualitätsdiskussion wird von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als neuer Entwicklungsschub positiv aufgenommen, sie wirkt motivierend, belebt die vielfach festgefahrenen Strukturen und ist ein neuer Impuls für die Auseinandersetzung mit dem eigenen Aufgabenverständnis. Sie ist zudem ein Thema, in dem Beschäftigte aus allen Funktionsbereichen der Einrichtungen ein gemeinsames thematisches Interesse und eine gemeinsame Handlungschance entdecken.

Dies ist ein erstes Resümee, mit dem zu Beginn der praktischen Qualitätsentwicklungsarbeit vor etwa 2 Jahren nicht unbedingt gerechnet werden konnte. Die große Zahl der Volkshochschulen, die in der Zwischenzeit mit einer systematischen Qualitätsentwicklung begonnen und sich zu einem Teil in einem gemeinsamen Arbeits- und Entwicklungsverbund, dem „Qualitätsring Niedersächsischer Volkshochschulen“, zusammengeschlossen haben, unterstreicht dies. Dennoch sind zum Abschluß einige thesenartige Anmerkungen anzuführen, die auf Praxisprobleme aufmerksam machen.

Die Qualitäts-Arbeit ist häufig mit dem nicht sofort laut geäußerten, aber doch als diskriminierend empfundenen Vorwurf belastet, daß bisher keine Qualitätsarbeit geleistet wurde.

Qualitätssicherung wird häufig mit Kontrolle verwechselt. Die Qualitätsdiskussion kann disziplinierend verstanden und als neue, modernisierte Sanktionsmöglichkeit aufgenommen werden.

Qualitätsentwicklung bedeutet - zumindest vorübergehend - Mehrarbeit, Neustrukturierung und veränderte Prioritätensetzungen in Arbeitsabläufen und in der Gestaltung der eigenen Arbeit. Sie ist zudem mit Weiterbildungsanstrengungen verbunden.

Qualitätsentwicklung ist nicht nur eine Technik, ein System und ein Verfahren, sondern betrifft auch ein verändertes Verhalten und eine Haltung. Qualitätsentwicklung zielt auf eine spezifische Arbeitskultur und Professionalität.

Qualitätsentwicklung ist immer auch Auf-Störung. Mögliche Bequemlichkeitsgrenzen bisheriger Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten werden infrage gestellt.

Es müssen – auch aus Akzeptanz-Überlegungen und um der Glaubwürdigkeit willen – recht schnell und konkret alltagsrelevante Veränderungen eintreten und praktisch erfahrbar werden. Es gibt einen Erfolgsdruck innerhalb der Einrichtungen für Qualitätsentwicklung, auch aus Motivationsgründen, denn in der Vergangenheit sind häufig zu viele Veränderungsinitiativen im Sande verlaufen. Das ist für viele Beschäftigte eine frustrierende Alltagserfahrung.

Die VHS ist häufig ein „familiärer Kleinbetrieb“, eine personenbezogene soziale Dienstleistungseinrichtung mit spezifischen offenen und fließenden Strukturen und einer Vielzahl informeller Regelungen („Management auf Zuruf“). Es besteht die Gefahr, diese auf Kosten von Motivation, Kreativität und Flexibilität in ein formales Korsett von Regelmäßigkeit zu überführen und auch zu bürokratisieren.

Es muß vom Arbeitsalltag abgegrenzte Verfahren und Zeiten für die Qualitätsentwicklung geben und gleichzeitig muß Qualitätsarbeit integraler Bestandteil alltäglicher Tätigkeit sein.

Qualitätsentwicklung erfordert gesonderte und eigenständige Methoden. Qualitätssicherung ist eine Arbeit und ein Prozeß eigenen Rechts und eigener Handlungslogik, für die es spezifische Instrumente und Verfahren gibt, die vielfach nicht eingeübt sind. Alle Beschäftigtengruppen sind an der Qualitätsentwicklung zu beteiligen. Qualitätsentwicklung ist Leitungsaufgabe

Will man ein Fazit ziehen, so ist festzuhalten, daß Arbeit an der Qualität selbstgesteuerte Organisationsentwicklung bedeutet - und diese ist „eine Reise und kein Marschplan“ (Rolff).

Den Titel dieses Beitrages verdanke ich H.G. Sievers von der VHS Buxtehude, der dies als Motto für die Arbeit des „vhs-Qualitätsrings Elbe-Weser“ formulierte“.

Literatur:

- Hener, York, Sicherung von Qualität in Lehre und Studium durch hochschulautonome Evaluationsverfahren, in: Wolfgang Schulenberg-Gesellschaft (H.), Qualitätsmanagement und Evaluation in der Erwachsenenbildung, 1997, S. 122
- Lüthje, Jürgen, Verfahren und Elemente systemischer Qualitätsentwicklung. Beispiele aus der Universität Hamburg, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (H.), Qualitätsentwicklung in einem differenzierten Hochschulsystem, 1997, S. 7
- Rolff, Hans-Günter, Schulentwicklung und Qualitätssicherung. Ein Gutachten für die GEW Niedersachsen, 1997, S. 4
- von Spiegel, Hiltrud, Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung, 1994, zit. in: M. Kneffel und B. Reinhold, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit: Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controllings und der Selbstevaluation (QS Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe), 2. Aufl. 1996, S. 43
- Weiterbildungs- und Forschungsprojekt: Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe, Rundbrief Nr. 1 - 1996, (QS INFO) S. 5

Erfahrungen der Ländlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen mit der Zertifizierung nach ISO 9001

GERHARD LIPPERT*

Der folgende Erfahrungsbericht wurde im Rahmen eines Symposiums in der Akademie Klausenhof am 23./24. Oktober 1997 gegeben und wird von dieser dokumentiert.

1. Ausgangssituation

Gesichtspunkte der Qualitätssicherung gewinnen in der bildungspolitischen Diskussion an Bedeutung. Dabei treten je nach Gesichtswinkel und Interessenlage unterschiedliche Schwerpunkte auf.

a) Einrichtungseigenes Qualitätsinteresse

Bildungseinrichtungen entwickeln im Laufe der Zeit entweder gezielt und geplant oder mehr zufällig Zielvorstellungen für die eigene Bildungsarbeit. Diese Vorstellungen sind häufig unscharf, und nicht selten uneinheitlich und werden mit generalisierenden Begriffen wie „Geist des Hauses“, „geistiges Profil“ oder „gesellschaftlicher Auftrag“ umschrieben.

b) Allgemeiner Wettbewerb

Auch Einrichtungen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung stehen untereinander im Wettbewerb. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Teilnehmerwerbung, der erzielbaren Teilnehmerbeiträge und der Wirtschaftlichkeit, als auch hinsichtlich

der gesellschaftlichen Geltung und des inhaltlichen Anspruchs. In diesem Wettbewerb werden Qualitätsgesichtspunkte teilweise als Werbeargumente gebraucht.

c) Konkurrenz um Bildungsaufträge

Inhaltliche Ausrichtung und wirtschaftliches Ergebnis der Weiterbildungseinrichtungen werden zunehmend von zeitlich befristeten Bildungsaufträgen öffentlicher Stellen insbesondere der Arbeiterverwaltung bestimmt. Da der fast monopolisierten Nachfrageseite eine zersplitterte Anbieterszene gegenübersteht, können die projektvergebenden Stellen unschwer ihre eigenen Qualitätskriterien wie Verwertbarkeit und Vermittlungsquoten durchsetzen.

d) Evaluation durch die Bildungsbürokratie

In Bereichen, in denen die Erwachsenenbildung/Weiterbildung institutionell, durch Personalkostenzuschüsse oder durch Finanzhilfen für Maßnahmen eine Dauerförderung erfährt, verschärft sich der Evaluationsdruck, obwohl die Einrichtungen im Vergleich zu Schulen und Hochschulen schon bisher erheblich detaillierten Prüfungen unterliegen.

Unter unverfänglich klingenden Stichworten wie „Evaluation“, „Qualitätssicherung“ und „Schwerpunktsetzung“ werden umfangreiche Sparmaßnahmen durchgesetzt. Jüngstes Beispiel ist die Novellierung des Erwachsenenbildungsgesetzes in Niedersachsen nach der allgemeine, kulturelle und berufliche Bildung nicht mehr maßnahmebezogen gefördert wird. Die solchen Ent-

scheidungen zugrunde liegenden Qualitätskriterien folgen überwiegend fiskalischen, nicht bildungspolitischen oder pädagogischen Gesichtspunkten.

2. Arbeitsweise und Umfang der LEB in Niedersachsen zum Zeitpunkt der Zertifizierung

a) Die LEB hat die Rechtsform des gemeinnützigen eingetragenen Vereins. Ihr Arbeitsgebiet ist das Land Niedersachsen. In den östlichen Bundesländern hat die LEB Niedersachsen selbständige Schwestereinrichtungen gegründet, die nicht Gegenstand der Zertifizierung waren. Das gleiche gilt für das russisch-deutsche Aus- und Weiterbildungszentrum in Tjumen/Sibirien.

In Niedersachsen gehören der LEB die traditionellen landwirtschaftlichen und ländlichen Verbände als Mitglieder an, z.B. Landvolk, Landfrauen, Landwirtschaftskammern, Landärzte, Ländliche Heimvolkshochschulen und Selbsthilfeorganisationen. Weitere Mitglieder sind die 48 ehrenamtlich geleiteten Kreisarbeitsgemeinschaften, die jeweils selbst eingetragene Vereine auf Kreisebene sind und aus zahlreichen örtlichen Vereinen bestehen. Je 3 bis 4 Kreisarbeitsgemeinschaften sind zu einem hauptberuflich besetzten Bezirk zusammengefasst. Der Bezirk ist nur eine Arbeitseinheit der Landes-LEB und hat keine eigene Rechtspersönlichkeit.

b) Personal

Zum hauptberuflichen Stammpersonal zählen neben dem Direktor dessen

* Dr. jur. Gerhard Lippert, Direktor der Ländlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen e.V., Han.

fünf Stellvertreter und 12 pädagogische Bezirksleiter. Für diesen Personenkreis werden die Personalkosten weitgehend vom Land Niedersachsen erstattet. Darüber hinaus sind ca. 60 hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter/innen, 23 hauptberufliche Verwaltungskräfte und ca. 3.000 Ehrenamtliche tätig. Das hauptberufliche Personal ist bei der LandesLEB angestellt, auch wenn es in der Fläche eingesetzt ist.

c) Die traditionelle Arbeitsweise der LEB besteht im Vereins und Gruppenbezug, d.h. daß die pädagogische Verantwortung im Sinne des Nieders. Gesetzes zur Förderung der Erwachsenenbildung in Form von Planung, Dozentenauswahl, Beschaffung von Unterrichtsmaterial etc. von der LEB wahrgenommen wird, für die Durchführung der Maßnahme selbst jedoch die Hilfe des Vereins als örtlicher Ausrichter in Anspruch genommen wird. Neben dieser Arbeitsweise werden in größerem Umfang insbesondere langfristige berufliche Maßnahmen von der LEB selbst durchgeführt.

Der Gesamtarbeitsumfang beträgt über 300.000 Ustd. entsprechend 6 Mio. Teilnahmestunden, davon werden rund 250.000 Ustd. entsprechend 5 Mio. Teilnahmestunden unter Inanspruchnahme öffentlicher Ausrichter durchgeführt.

d) Für Projekte und Sondermaßnahmen der beruflichen Bildung stehen als Finanzierung insbesondere das Arbeitsförderungs-Gesetz sowie verschiedene Programme der Europäischen Union zur Verfügung.

e) Die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeit folgen aus den Bildungsbedürfnissen der Erwachsenen im Arbeitsgebiet und dem satzungsgemäßen Auftrag, zu einem flächendeckenden bedarfsgerechten Bildungsangebot beizutragen. 75% der Arbeit zählen zur allgemeinen, kulturellen und beruflichen Bildung, 25% sind der politischen sowie der wert- und normorientierten Bildung zuzurechnen.

f) Die räumliche Ausdehnung, die organisatorische Vielgestaltigkeit und die inhaltliche Vielfalt der LEB schienen auf den ersten Blick die Einführung eines strikten QM-Systems oder gar die Zerti-



fizierung mit Fremdauditierung unmöglich zu machen.

II. Erfahrungen vor der Zertifizierung und Einführung des QM-Systems ISO 9001

1. Entscheidung für ISO 9001

Wesentliche Entscheidungskriterien bei der Auswahl eines geeigneten QM-Systems waren

- Fremdauditierung
- Verbindlichkeit und Umsetzungsnachweis einmal getroffener Qualitätsentscheidungen
- Autonomie der Einrichtung bei der Festlegung von Qualitätsmaßstäben
- Anpassungsmöglichkeit der Qualitätskriterien an sich ändernde Marktbedingungen

Angesichts der regional und gruppen-spezifisch unterschiedlichen Anforderungen mußten in verschiedenen Bereichen der Einrichtung differenzierte QM-Maßnahmen eingeführt werden. Neben den eigenen, aus dem Selbstverständnis der Einrichtung abgeleiteten Kriterien waren insbesondere auch die von außen an die Einrichtung herange-

tragenen, fremdbestimmten Kriterien zu berücksichtigen. Ohne Aufgabe der angestrebten Verbindlichkeit konnten diese Anforderungen nur von der Zertifizierung des QM-Systems nach der Norm ISO 9001 erfüllt werden. Dieses System hat außerdem den Vorteil breiter Anwendung in anderen wirtschaftlichen Bereichen und internationaler Anerkennung.

2. Allgemeine interne Qualitätsdiskussion

Diese Phase dauerte ca. 6 Monate. Sie war von der Erwartung der Mitarbeiterschaft geprägt, weniger Mengen-druck ausgesetzt zu werden und mehr Freiräume für die individuelle Gestaltung qualitativ besonders hochwertiger Bildungsmaßnahmen zu gewinnen.

3. Konkrete Vorbereitung

Die Vorbereitung wurde begleitet vom Institut für Qualitätssicherung der Universität Hannover. Die Branchenferne der dortigen Mitarbeiter machte sich positiv bemerkbar, da sie nicht betriebsblind waren und deutlich wurde, daß Erwachsenenbildung/Weiterbildung unter Qualitätsgesichtspunkten nicht in jedem Falle etwas Besonderes darstellt, son-

dem allgemeinen Managementregelungen zugänglich ist.

4. Einführung

Mit der konkreten Einführung konnte nicht gewartet werden, bis auf allen Ebenen die ungeteilte Zustimmung des hauptberuflichen Personals erreicht war. Eine zeitlich zu ausgedehnte Diskussion und ein zu hoch gestecktes Konsensziel hätten die Entscheidungsfähigkeit gelähmt. Da das System allgemeine Verbindlichkeit verlangt, muß es unter Anwendung des Arbeitgeberdirektionsrechts eingeführt werden, auch wenn einzelne Widerstände bestehen. Es wurde festgestellt, daß ablehnende Positionen ursächlich nicht immer mit der Einführung des QM-Systems zu tun hatten, sondern lediglich Ausdruck vorhandener Schwachstellen in der Organisation waren.

Das Zertifizierungsaudit wurde im ersten Anlauf bestanden. Die Zertifizierung erfolgte am 23. Januar 1997

5. Kosten

Die Kosten der Zertifizierung, die insgesamt unter 20.000,00 DM lagen wurden durch effizientere Arbeitsweise und durch Beratungsleistungen der LEB gegenüber anderen an einem QM-System interessierten Einrichtungen bereits im ersten Jahr eingespielt.

III. Erfahrungen nach der Zertifizierung

1. Organisatorische Folgen

Als unmittelbare positive Folgen ergaben sich

- klare Regelung von Zuständigkeiten
- übersichtliche Dokumentenbewirtschaftung
- starke persönliche und organisatorische Stellung des Qualitätsbeauftragten.

Schwierigkeiten traten auf bei

- der Gewöhnung des Personals an die sprachlich ungewohnten QM-Begriffe („Designlenkung“, „Lieferant“, „Kunde“)
- bei der formalen Umstellung von Rundschreiben und persönlichen Anweisungen auf die formalisierte Form der Verfahrensweisung

- durch einen tatsächlichen oder vermeintlichen Hierarchieeffekt.

2. Inhaltliche Folgen

- Die Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit der Arbeitsleistung in den jeweiligen Verantwortungsbereichen der Mitarbeiter/innen hat sich erhöht.
- Formalrechtlichen Abgrenzungskriterien (z.B. „päd. Verantwortung“) werden inhaltlich ernster genommen, stärker hinterfragt und zur positiven Behauptung eigener Kompetenz genutzt.
- Abrechnungstechnische Grauzonen werden abgebaut.
- Die Dozentenauswahl wird ernster genommen, da ggf. zu befürchtende Reklamationen von Teilnehmenden zu dokumentieren sind und deshalb der Geschäftsleitung bekannt werden.
- Die Lehr- und Lernqualität in den Maßnahmen hat sich nicht generell erhöht, da in der Regel auch vorher hohe Qualitätsmaßstäbe angelegt wurden. Punktuelle Schwachstellen werden jedoch schneller erkannt und abgestellt.

3. Außenwirkung

In der bildungspolitischen Diskussion innerhalb des Landes wurde die Zertifizierung der LEB nach ISO 9001 überwiegend kritisch gesehen. Es werden allgemein „weiche“ Verfahren ohne regelmäßige Fremdauditierung bevorzugt.

Auf die Vergabe von Standardmaßnahmen durch die Arbeitsverwaltung hat die ISO-Zertifizierung bisher keinen Einfluß. Das Vertrauenspotential der Einrichtung bei öffentlichen Stellen und bei Wirtschaftspartnern hat sich erhöht, da die ISO-Zertifizierung als Gewähr für die Einhaltung hoher Qualitätsmaßstäbe angesehen wird.

4. Besondere Schwierigkeiten infolge von Rechtsunsicherheit

Für das am 1. Januar 1997 in Kraft getretene Niedersächsische Gesetz zur Förderung der Erwachsenenbildung fehlten während des Jahres 1997 alle wichtigen Ausführungsbestimmungen. Damit entfiel die Grundlage etlicher Verfahrensweisungen im zertifizierten

QM-System. Da neue Verfahrensweisungen noch nicht erlassen werden konnten, fehlte die Basis für die vorgeschriebenen internen Audits, wodurch es auch bei der Fremdauditierung zu Schwierigkeiten kam. Es stellt sich heraus, daß die bei der Einführung des QM-Systems nicht in Betracht gezogene Situation, sehr schwer systemkonform zu bewältigen war. Dies folgt unmittelbar aus der Stringenz des Systems.

5. Gesamtbewertung

Die Einführung des QM-Systems und dessen Zertifizierung nach ISO 9001 hat sich bewährt. Obwohl die Qualitätsanforderungen von der Einrichtung selbst bestimmt und nicht von der Zertifizierungsgesellschaft vorgegeben werden, wird durch die in Abstand von 6 Monaten durchgeführten Fremdauditierungen das Qualitätsbewußtsein in der Mitarbeiterschaft deutlich erhöht. Ein weiterer wesentlicher Vorteil besteht in der besseren Steuerbarkeit von Abläufen.



Qualitätssicherung und Evaluation

INGRID ELLINGHAUS*

Der Landesverband der Heimvolkshochschulen hat sich in einer Arbeitsgruppe des Verbandes mit unterschiedlichen Formen der Qualitätssicherung intensiv auseinandergesetzt. Dieser Prozeß dauerte ca. 1 Jahr. Bemühungen anderer Träger, insbesondere solcher mit Bildungsstätten, wurden ebenfalls geprüft* und diskutiert sowie Konzepte professioneller Anbieter für ISO 9000, TQM und EFQM.

Im Februar 1998 haben sich nun alle im Landesverband zusammengeschlossenen Heimvolkshochschulen auf folgendes Konzept geeinigt:

1. In Kooperation mit dem Psychologischen Institut III der Universität Münster wird eine Evaluierung der pädagogischen Arbeit durchgeführt und dabei werden Fragebogen entwickelt, die den pädagogischen Prozeß evaluieren. Dieser Befragung geht eine Erfassung der Ziele der Heimvolkshochschulen – bezogen auf die Zielsetzung des Erwachsenenbildungsgesetzes – voraus.

Es handelt sich dabei um eine sehr gründliche wissenschaftliche Analyse, die praktische Ergebnisse haben und voraussichtlich auch für andere Bildungseinrichtungen mit Internat beispielgebend sein wird.

Im folgenden beschreibt Wilfried Prior, pädagogischer Mitarbeiter und Diplomand am Psychologischen Institut Münster dieses Konzept eingehend.

Die ersten Fragebögen zur Erfassung der Ziele wurden bereits versandt.

2. In einem 2. Schritt wird der Landesverband gemeinsam mit dem Schulenberg-Institut der Universität Oldenburg, Professor Raapke und Mitarbeiter/innen sowie zusätzlichen Fachleuten die Qualitätsbeauftragten der Häuser Schulen. Die Inhalte dieser Ausbildung werden vom Vorstand des Landesverbandes und einem Steuerkreis, in dem die Leiter/innen der Heimvolkshochschulen vertreten sind, gemeinsam beschlossen. Der Steuerkreis begleitet das gesamte Projekt.

Die Ausbildung der Qualitätsbeauftragten bezieht sich ebenfalls auf die Begleitung des Evaluationskonzeptes und orientiert sich am Sokrates-Handbuch des Verbandes ländlicher Heimvolkshochschulen.

Dem Handbuch liegt ein EFQM-ori-

entiertes Konzept zugrunde, das jedoch für die praktische Umsetzung noch operationalisierbar gemacht werden muß.

Der ganze Prozeß wird 1 1/2 bis 2 Jahre dauern. Die Qualitätsbeauftragten treffen sich alle 2-3 Monate zu Fortbildungen. Das erste Treffen soll im Mai 1998 stattfinden.

Erfahrungen der Kath. Erwachsenenbildung und anderer Träger mit der Qualitätszirkelarbeit sowie das Projekt der AWO in Nordrhein-Westfalen zur Selbstevaluation sollen in diese Arbeit einfließen.

(Verband ländl. Heimvolkshochschulen – Sokrates-Projekt.
Qualitätsentwicklungs-Konzept des AdB.
Qualitätskonzept des Landesverbandes der Volkshochschulen)



Langsam frag ich mich wie es Leistungsprofil
im mittleren Management überhaupt
aussehen wird

* Geschäftsführende päd. Leiterin des Nds. Landesverbandes der Heimvolkshochschulen, Hannover

Qualitätssicherung und pädagogische Evaluation in der Erwachsenenbildung

WILFRIED PRIOR*

Ein Projekt der Landesverbandes der niedersächsischen Heimvolkshochschulen und des psychologischen Instituts III der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Die Anwendung systematischer Qualitätssicherungssysteme im Bildungssektor wie etwa die Umsetzung der ISO 9000 - Normenreihen oder die – im Vergleich dazu – wesentlich umfassendere und flexibler handhabbare Organisationsentwicklung nach E.F.Q.M. hat in der bisherigen Umsetzung große Anpassungsprobleme nach sich gezogen. Die Bildungsarbeit unterliegt, da sie sich eben nicht primär an profitorientierten Kriterien wie Gewinn, Effizienz, Kundenzufriedenheit etc. ausrichtet, sondern zunächst pädagogische Ziele umsetzen will, einer eigenen Logik, die sich mit den in der Industrie entwickelten Qualitätssicherungssystemen nur schwer fassen läßt. Qualität ist – schon von der Wortbedeutung „Beschaffenheit“ her – ein relativer Begriff. Die Frage nach der Bewertung der Qualität einer Arbeit, eines Prozesses oder einer Organisation muß sich deshalb immer an vorher festgelegten Kriterien orientieren. Wenn man nun ein Qualitätssicherungssystem im Bildungssektor anwenden will, importiert man zwangsläufig auch die in diesen Systemen immanent enthaltenen Kriterien als Beurteilungsstandards für die pädagogische Arbeit.

Im Fall der Anwendung von ISO 9000 bedeutet das: pädagogische Arbeit wird mit dem Kriterium eines möglichst effektiven Eingehens auf Kundenwünsche beurteilt. Von guter Qualität ist Bildung vor diesem Bewertungshintergrund immer dann, wenn die Kunden der Bildungsarbeit ein maximales Maß an Zufriedenheit mit den Prozessen und Ergebnissen der Bildung zeigen. Kunden können dabei die Bildung in Auftrag gebende Gruppen und Organisationen, sowie die einzelnen TeilnehmerInnen sein. Allgemeine und spezielle pädagogische Ziele spielen hier nur noch insofern eine Rolle als die Kunden der Bildungsarbeit sie vorgeben. Das bedeutet aber: in der Anwendung der ISO 9000 Normenreihe auf die Bildungsarbeit sind pädagogische Ziele kein grundsätzliches Kriterium für die Beurteilung der Qualität der Bildung. „Gute“ Bildung ist unter den ISO-Kriterien sicherlich effizient und kostenminimierend, über pädagogische Qualität wird damit jedoch schlichtweg nichts ausgesagt.

Bei der Anwendung von TQM (= Total Quality Management) – Systemen wie EFQM (= European Foundation for Quality Management) lassen sich die Grundkriterien flexibler festlegen und deshalb besser auf den Bildungsbereich anpassen. Auch in den TQM-Systemen sind Kriterien wie Effizienz und Kostenminimierung implizit enthalten. Aber diese Systeme können weitere Kriterien in ihre Qualitätssicherung und Evaluation integrieren. Insofern sind sie den ISO- Normen weit überlegen. Das Problem der Anwendung der TQM-Systeme im Bildungssektor liegt eher darin, daß die Methoden der Evaluation pädagogischer Arbeit noch nicht so weit entwickelt sind, daß sie ohne weiteres in diese Systeme integrierbar sind. Es existieren

noch keine Evaluationsinstrumente, die die Umsetzung allgemeiner pädagogischer Ziele messen könnten. Wohl gibt es eine Fülle sehr spezifischer und kleinschrittiger Bewertungsmöglichkeiten einzelner pädagogischer Maßnahmen, wie etwa die Messung von Verhaltensänderungen nach Anti-Streß-Trainings oder die Befragung von KursteilnehmerInnen über den Erfolg eines Kommunikationsseminars. Ein systematisches Bewerten pädagogischer Arbeit ist mit Hilfe dieser Instrumente aus zwei Gründen nicht möglich. Sie erfassen zum einen allgemeine pädagogische Ziele nur sehr ausschnitthaft und sie sind zum anderen – wenn man sie zum Beispiel auf die Gesamtbewertung der sehr vielfältigen pädagogischen Arbeit einer Heimvolkshochschule anwenden wollte – einfach zu kosten- und personalintensiv. Die Evaluation wäre dann aufwendiger als die pädagogische Arbeit selbst. Eine systematische Qualitätssicherung im Rahmen eines TQM-Systems kann aber nur dann pädagogische Kriterien berücksichtigen, wenn auf ein aus ihnen abgeleitetes und praktisch anwendbares Evaluationsinstrument zurückgegriffen werden kann.

Im Rahmen des Projektes des Landesverbandes der niedersächsischen Heimvolkshochschulen und des Lehrstuhls für pädagogische Psychologie an der Universität Münster zur Evaluation pädagogischer Ergebnisse im Rahmen der Qualitätssicherung entwickeln wir nun ein Evaluationsinstrument, das sich in den Rahmen eines an EFQM orientierten TQM-Systems einfügen läßt. Bestimmende Kriterien für die Beurteilung der pädagogischen Arbeit sollen dabei die im niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz unter §1 (3) vorgegebenen Rahmenziele und zugleich die grund-

* Wilfried Prior, Diplomtheologe und cand. psych., pädag. Mitarbeiter der HVHS Haus Ohrbeck

sätzlichen Bildungsziele der einzelnen Häuser sein. Aus diesen Zielen soll ein Fragebogen abgeleitet werden, der die grundsätzliche Qualität in den niedersächsischen HVHS evaluierbar macht.

Das Vorgehen im Einzelnen

Die im §1 (3) EBG vorgegebenen Bildungsziele „Befähigung zur freien Entfaltung der Persönlichkeit“ und „Befähigung zur Mitgestaltung der Gesellschaft“ bilden den umfassenden Rahmen für die Bildungsarbeit in Niedersachsen. Alle Träger der Erwachsenenbildung sind auf diese beiden Grundziele verpflichtet. In einer ersten Untersuchung wird nun exploriert, was die einzelnen Häuser konkreter unter den vom Land vorgegebenen allgemeinen Zielen verstehen. Das bedeutet: Die Grundziele werden in feinere Ziele aufgeschlüsselt. Zur Reduktion

der Daten werden diese feineren Ziele in einem zweiten Schritt faktorenanalytisch ausgewertet und einigen wenigen Dimensionen zugeordnet. Als Ergebnis dieser ersten Projektphase erhält man eine Hierarchie von zwei Grundzielen, jeweils mehreren Dimensionen und den diesen Dimensionen zugeordneten Feinzielen. Aus den Feinzielen lassen sich dann Fragebogenitems entwickeln, die die pädagogische Arbeit auf den Grunddimensionen und damit auch auf den vom Land vorgegebenen Grundzielen evaluierbar machen. Ergänzt durch in der pädagogisch-psychologischen Forschung bereits entwickelte Fragebogenelemente zur Erhebung der TeilnehmerInnenzufriedenheit, des Arbeitsprozesses und der MitarbeiterInnenmotivation entsteht dann ein Instrumentarium mit einfachen ReferentInnen- und TeilnehmerInnenfragebögen, das Daten über

die Qualität der pädagogischen Arbeit vor dem Bewertungshintergrund der erhobenen allgemeinen Bildungsziele, über eine detaillierte TeilnehmerInnenzufriedenheit und über die Zusammenhänge zwischen MitarbeiterInnenmotivation und Arbeitsprozeß erheben kann. Unser Ziel ist es, ein wissenschaftlich überprüftes und zugleich einfaches Fragebogensystem zur Verfügung zu stellen, das zum einen den gesetzlichen Anspruch zur Evaluation der pädagogischen Arbeit (§15 EBG) erfüllt und zum anderen pädagogische Kriterien als entscheidende Grundlagen in eine systematische Qualitätssicherung im Bildungssektor einbringen kann.



STUDYTOURS MÜNCHEN

Der Spezialist für maßgeschneiderte Studienreisen geschlossener Gruppen

Wir bieten ... maßgeschneiderte Studienreisen genau nach Ihren Vorstellungen

Wir bieten ... die Sicherheit und Kompetenz jahrzehntelanger Erfahrung

Wir bieten ... eine weltweite Angebotspalette an attraktiven Zielen

Wir bieten ... ausgesprochen kundenfreundliche Konditionen

Wir bieten ... Unterstützung Ihrer Teilnehmerwerbung

Wir bieten ... keine Buchungsgebühren

Besuchen Sie uns im Internet: www.studytours.de

e-mail: info@studytours.de

Adalbertstraße 23 • 80799 München • Tel. 089 - 28 66 05 21 • Fax 089 - 28 60 40



**STUDY
TOURS
MÜNCHEN**

Keine Angst vor DIN EN ISO 9000

Beauftragte/r für Qualitätsmanagement (VHS) - Das Konzept

NIELS MAUERMANN *

Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg erfordern Qualität. Wer sie auf Dauer und auf hohem Niveau sichern will, braucht dafür ein durchdachtes und funktionierendes Management. Das gilt auch für Klein- und Mittelbetriebe. Ein erster Schritt kann die Einführung eines Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000 ff sein. Die Volkshochschulen Lingen, Meppen, Papenburg und Grafschaft Bentheim in Nordhorn haben das im eigenen Betrieb und „am eigenen Leib“ erprobt. Im Herbst 1997 wurden sie nach ISO-Norm zertifiziert. Was Wunder bei Bildungsstätten wie den Volkshochschulen, daß daraus auch ein Lehrgangs- und Prüfungskonzept „Beauftragte/r für Qualitätsmanagement (VHS)“ erwachsen ist, von dem nun alle anderen kleineren und mittleren Betriebe profitieren können. Es wurde inzwischen von der niedersächsischen VHS-Prüfungszentrale übernommen.



Der Lehrgang

„Beauftragte/r für Qualitätsmanagement (VHS)“ führt in die wesentlichen Grundlagen des Qualitätsmanagements ein.

Die Teilnehmer sollen befähigt werden, mit den erworbenen Kenntnissen Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff im Unternehmen einzuführen und organisatorisch umzusetzen. Sie sollen damit in der Lage sein, die Aufgaben eines/r Qualitätsbeauftragten wahrnehmen zu können. Der/die Qualitätsbeauftragte hat eine Schlüsselfunktion beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems.

Die Zielgruppe

Führungskräfte kleinerer und mittlerer Betriebe, die eine Grundqualifikation in Qualitätsmanagement erlangen möchten, zukünftige Qualitätsbeauftragte sowie mit Qualitätsaufgaben betraute Personen.

Die Inhalte

Grundzüge und Theorie des Qualitätsmanagements (36 Ustd.)

- Begriffe und Bedeutung eines QM-Systems
- Grundlagen der DIN EN ISO 9000 ff
- Einführung von Qualitätsmanagement im Unternehmen
- Normenreihe und Zertifizierung
- Qualitätsfaktoren, -Handbuch, -Informationen, -Kosten(Personal-/Kosten-/Zeitaufwand)
- 20 QM-Elemente
- Rechtliche Grundlagen
- Ablauf der Zertifizierung

* Nils Mauermann, päd. Mitarbeiter im Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens

Aufbau eines QM-Systems (24 Ustd.)

- Vor- und Nachteile für kleinere und mittlere Unternehmen
- Aufgaben des Q-Beauftragten
- QM-Dokumentation
- Bearbeitung von QM-Elementen
- Aufbau und Ablauf eines QM-Systems

Projektmanagement (16 Ustd.)

- Merkmale von Projektmanagement
- Projektorganisation, -ablauf, -steuerung, -leitung, -moderation
- Projektphasen und Meilensteine
- Konfliktregelung
- Erfolgssicherung
- Auswertung
- Kommunikationsformen

Werkzeuge zum Aufbau eines QM-Systems (8 Ustd.)

- Datensammelblatt
- Flußdiagramm, Histogramm
- Pareto-Diagramm
- Ursache Wirkung-Diagramm
- Korrelationsdiagramm
- Qualitätsregelkarten
- Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse (FMEA)
- Quality-Function Deployment (QFD)
- Softwaretools als Unterstützung im Rahmen von QM

Werkzeuge der Umsetzung von QM-Systemen (Qualitätszirkel / Moderationstraining 16 Ustd.)

- Ziel, Zweck, Arbeitsweise und Organisationsformen von Qualitätszirkeln
- Moderations-Methode
- Aufgaben des Moderators
- Problemlösungsinstrumente

Die Prüfung

Die abschließende Prüfung dauert 120 Minuten. Das so erworbene Zeugnis

wird von der CERTQUA (Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH) als Grundqualifikation für deren weiterführenden Abschluß „Qualitäts-Manager“ anerkannt.

Im Unterschied zu ähnlichen Lehrgängen hat das VHS-Konzept den wesentlichen Vorteil, praxisnah auf Kernaufgaben der Qualitätsbeauftragten einzugehen: Die auf innerbetriebliche Kommunikation gerichteten Lernanteile „Projektmanagement / Führung und

Kommunikation“ und „Qualitätszirkel / Moderationstraining“ sind mit einem Drittel des Stundenanteils überdurchschnittlich hoch gewichtet. Entscheidend für ein wirksames Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ist es, daß es gelebt und den wechselnden betrieblichen Anforderungen angepaßt wird. Dies gelingt nur mit motivierten, kooperationsbereiten und änderungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: „Betroffene zu Beteiligten machen!“

Gegenwärtig bieten schon rund zehn Volkshochschulen Kurse nach diesem Konzept an, außer in Niedersachsen auch in Nordrhein-Westfalen. Die Prüfungszentrale Hannover stellt dafür umfangreiche Materialien für Kursleitende und Teilnehmende zur Verfügung.

Informationswünsche und Materialanforderungen an den Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V., Bödekerstr. 16, 30161 Hannover, Fax: 0511 / 34841 - 43.

nbeb MAGAZIN

jetzt abonnieren!

Wenn Sie schon AbonnentIn des **nbeb-MAGAZINs** sind, dann empfehlen Sie das **nbeb-MAGAZIN** bitte weiter. Wenn Sie das **nbeb-MAGAZIN** zum ersten Mal lesen oder sich vorgenommen haben, das **nbeb-MAGAZIN** zu abonnieren, benutzen Sie bitte den Coupon, und schicken ihn an:

**Niedersächsischen Bund
für freie Erwachsenenbildung e.V.**
Redaktion • Marienstraße 11
D-30171 Hannover

Hiermit bestelle ich die Halbjahreszeitschrift **nbeb-MAGAZIN** ab Heft: _____
Jahresabonnement: **13,- DM** einschließlich Versandkosten (im Inland). Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn nicht vier Wochen vor Jahresende eine Kündigung vorliegt.

Name: _____

Straße: _____

Wohnort, PLZ: _____

Bankverbindung für Lastschriftverfahren

Datum: _____ Unterschrift: _____

Mir ist bekannt, daß ich innerhalb einer Woche die Bestellung des Abonnements ohne Angabe von Gründen gegenüber dem Niedersächsischen Bund für freie Erwachsenenbildung in schriftlicher Form widerrufen kann. Zur Wahrnehmung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs (Poststempel). Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Bitte schicken Sie mir zuerst ein Probeexemplar

Datum: _____ Unterschrift: _____



Niedersächsische Volkshochschulen stellen sich dem Wandel

Projekt „Qualitätssicherung durch Organisationsentwicklung“ ist gestartet

CHRISTIANE EHSES *

Am 15. März begann das Forschungs- und Beratungsprojekt „Organisationsentwicklung, Evaluation und Qualitätssicherung an Volkshochschulen“, das das ArtSet Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit unter Leitung von Prof. Dr. Rainer Zech in Kooperation mit dem Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e.V., hier verantwortlich Dr. Jürgen Heinen-Tenrich, durchführt.

Die im „Qualitätsring niedersächsischer Volkshochschulen“ zusammengeschlossenen Einrichtungen haben sich auf den Weg gemacht den veränderten Umweltbedingungen mit veränderten inneren Strukturbedingungen zu begegnen.

An zunächst zehn exemplarisch ausgewählten Volkshochschulen unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichem regionalen Hintergrund soll der Modernisierungsprozeß in den nächsten 2 1/2 Jahren vertiefend extern beraten werden. Die ersten Einrichtungen, die ihre Organisationsentwicklung für ein Jahr moderierend begleiten lassen, sind die Volkshochschulen Walsrode, Emden, Norden und Hannover.

Die Palette der Veränderungsanliegen ist breit und spiegelt die Situation der Einrichtungen im Umbruch vielschichtig wider. Gewünscht werden zum Beispiel die Entwicklung von Leistungsprofilen und Kriterien der Leistungsmessung, die Erschließung neuer Arbeitsfelder und Märkte, eine Veränderung des Führungsverständnisses, die Verbesserung der internen Kooperation, Kommunikation, Koordination und Steuerung sowie die Reform der internen Strukturgliederung. Die konkrete Arbeit mit den

einzelnen Volkshochschulen ermöglicht es, den jeweiligen einrichtungsrelevanten Fokus zu suchen und eine organisationsangemessene Entwicklung einzuleiten.

Effizienzlernen wird ein Schlüsselbegriff in der Restrukturierung der Institutionen sein. Für die kommunale Bildungseinrichtungen ist hierbei zu beachten, daß ein Effizienzbegriff zum Tragen kommt, der die spezifische Rationalität und Operationsweise dieser Organisationen berücksichtigt.

Grundlegende Hypothese des Projektes ist, daß bei der Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen, wie Volkshochschulen es sind, nicht einfach Handlungskriterien aus dem Profitbereich übertragen werden können. Effizienzsteigerung, Demokratisierung, Verfahrenssicherheit, und Profilbildung sind die Eckpfeiler der in diesem Projekt

angestrebten modernisierenden Organisationsentwicklung. Die exemplarische Arbeit in den ausgewählten Volkshochschulen wird durch die Integration der Projektarbeit in den „Qualitätsring Niedersächsischer Volkshochschulen“, in dem sich mittlerweile 35 Einrichtungen zusammengeschlossen haben, verallgemeinert und so für die Arbeit der niedersächsischen Volkshochschulen insgesamt nutzbar gemacht.

Das Projekt wird ermöglicht durch eine Mischfinanzierung aus Euromitteln, Fördermitteln der Hans-Böckler-Stiftung sowie einer Eigenbeteiligung der Volkshochschulen.

* Christiane Ehse, Dipl.-Päd., Mitarbeiterin am ArtSet Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit, Hannover



Berufseinführung für ErwachsenenbildnerInnen

Ein gemeinsames Qualifizierungsprojekt von KEB und EEB

REINHARD HOHMANN *

Berufseinführung als Element der Qualitätssicherung

- drei Grundideen -

(1) Die Qualität der Anforderungen an die hauptberuflichen und die ehrenamtlichen Mitarbeiter, so Johannes Weinberg neulich bei einem Symposium der Katholischen Erwachsenenbildung (KEB) in der Diözese Osnabrück, ist die gleiche, der Unterschied liegt in ihrem Umfang und in der Vielfalt der Qualifikationen.

Vereinfacht ausgedrückt: Hauptberufliche müssen alles können, Ehrenamtliche dürfen sich spezialisieren.

Gemeinsam ist beiden, daß sie die Qualität einer Einrichtung durch drei Elemente professionellen Handelns repräsentieren, nämlich

- fachliche Zuverlässigkeit,
- sozialkommunikative Vermittlungskompetenz und
- Ich-Stärke, die sich in der Spannung zwischen Engagement und Distanzierung bewegen kann.

(2) Systematisiert eine Weiterbildungseinrichtung ihre Bemühungen um die Qualität, so tragen die Hauptberuflichen die Hauptlast der Arbeit; das ist nicht ganz ideenkonform, weil Qualitätssicherungssysteme grundsätzlich vorsehen, die Mitarbeiter auf allen Ebenen in die Bemühungen um total quality einzubeziehen. Faktisch aber schwinden Bereitschaft und Möglichkeiten dazu mit dem Grad der tatsächlichen Verbundenheit der Einrichtung. Und der ist eben

bei den Ehrenamtlichen gering, wiewohl ihr Engagement hoch sein mag.

(3) Erwachsenenbildung steht so in der Spannung zwischen Versprechen und Enttäuschen: dem Versprechen erfolgreicher individueller Gestaltung sozialer Wirklichkeit und zugleich der enttäuschenden Signalisierung, daß diese Erwartung als jederzeit aufhebbar zu greifen ist.

Sie ist also ein komplexes Geschehen, dessen Dialektik sich nicht nur im konkreten Unterricht, sondern vorher schon im Programmplanungshandeln als Frage erschließt, was unter welchen gesellschaftlichen Bedingungen für welche Adressatengruppe wie und mit welcher Zielsetzung angeboten wird. Sie zu beantworten bzw zu operationalisieren ist die klassische Aufgabe des hauptberuflichen Personals. Seine Berufsqualifizierung ist eine Schlüsselaufgabe der Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung.

Spezifika der Profession Erwachsenenbildung

Die Spannweite der öffentlich formulierten Anforderungen an die Professionals ist weit. So konstatierte ein Kolloquium des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) 1996, die Tätigkeiten eines Erwachsenenbildners heute entsprächen weit mehr denen eines Managers als eines Pädagogen. Betriebswirtschaftliches und kaufmännisches Denken, mittel- und langfristige Organisationsentwicklung, Bildungscontrolling und Marktanalysen stünden im Vordergrund seines beruflichen Alltags.

Führt man sich die drei klassischen Merkmale für eine Profession vor Augen, nämlich einen hohen Grad systemati-

schen Wissens und den Bezug auf eine Wissenschaft, formalisierte Ausbildungs- und Studiengänge und die Kontrolle des Berufszugangs durch einen Qualifikationsnachweis, so hat sich die Profession Erwachsenenbildung nicht durchgesetzt. Es ist eher die Ausnahme, daß jemand zielgerichtet „Erwachsenenbildner“ werden möchte. Die Berufsbiographien sind von Umwegen und Seiteneinstiegen gekennzeichnet, häufig dürfte es eher eine Verlegenheit sein, wenn jemand in der EB „landet“, nachdem sich ihm/ihr andere Berufsperspektiven verschlossen haben.

Ausbildung und Tätigkeiten weisen Erwachsenenbildner/innen als Generalisten aus. Das ist als Vorteil gesehen worden, ihre Verwendbarkeit innerhalb eines Milieus ist bei günstiger Arbeitsmarktlage vielseitig, Übergänge in andere Felder, z.B. Politikberatung, öffentliche Verwaltung, Gemeindedienst etc. sind üblich.

Entsprechend spielt die Gebundenheit an das trägerspezifische Milieu (einer Kirche, einer Gewerkschaft oder eines Verbandes) eine große Rolle in der Berufsbiographie, dagegen treten fachspezifische erwachsenenpädagogische Kenntnisse eher in den Hintergrund.

Das Projekt „Berufseinführung“

Die Dachverbände der katholischen und evangelischen Erwachsenenbildung, Katholische bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung - Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE und DEAE) führen seit 1996 gemeinsam eine zweijährige Berufseinführung durch. Sie beruht auf der Erkenntnis, daß unter neuen Marktbedingungen

* Reinhard Hohmann, M.A., Projektkoordinator bei der KBE, zuvor pädagogischer Leiter der KEB Niedersachsen - Landesorganisation, Hannover

grundständige, weitgehend trägerunabhängige Kompetenzen gefordert sind und die trägerspezifischen Sozialisations-effekte ergänzen müssen. Pädagogisches, bildungstheoretisches, sozialwissenschaftliches und betriebswirtschaftliches Wissen zum Bildungsmanagement machen gemeinsam und weitgehend unabhängig von den Besonderheiten einer Institution bzw. Organisation die erwachsenenpädagogische Handlungskompetenz und eine berufsspezifische Grundqualifikation aus.

Bei der Entwicklung des Curriculums konnte auf einige Ansätze zur Mitarbeiterfortbildung zurückgegriffen werden, u.a. auf das Fernstudium Erwachsenenbildung der EKD, die - allerdings älteren - SESTMAT-Materialien der päd. Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschulverbandes und ein seit 1972 regelmäßig angebotenes „Weiterbildungsseminar für haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung“, das vom Diözesanbildungswerk Münster gemeinsam mit der KEB Niedersachsen bundesweit angeboten wird.

Neuere parallele Entwicklungen sind ein Berufseinführungskonzept des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung und ein verbandsübergreifender Lehrgang „EB-Profi – Bildungsbranche mit Profil“ der österreichischen Erwachsenenbildung. Beide Modelle sind zeitgleich mit unserem Vorhaben in die Praxis umgesetzt worden.

Das neu entwickelte Konzept stellt ein Drei-Ebenen-Modell der Berufseinführung dar:

In acht zentralen, jeweils dreitägigen Workshops wird systematisches Handlungswissen vermittelt, u.a. zu den Feldern

- Biographische Zugänge zur Erwachsenenbildung
- Lernerfahrungen und Lernverhalten Erwachsener
- Bildungsmanagement als pädagogisches Handeln
- Lernen und Kommunizieren in EB-Gruppen
- Kompetenz im Lehren und Unterrichten
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Beraterisches Handeln in der Erwachsenenbildung

Die Workshops sind über einen Zeitraum von 18 Monaten verteilt und finden in verschiedenen Bildungshäusern bzw. Akademien der evangelischen und katholischen Erwachsenenbildung in der Bundesrepublik statt.

Die Teilnehmergruppe bleibt konstant, sie versteht sich reflexiv als Übungs- und Trainingsfeld für erwachsenenpädagogisches Handeln. Regionale Kleingruppen treffen sich zu acht bis zehn Praxisberatungstagen. Hier können typische Anfangsschwierigkeiten in einem neuen Arbeitsfeld erschlossen und bewältigt werden.

Drittes Element des Konzepts ist eine Projektarbeit, in der die Teilnehmenden vor Ort Ansätze der Organisationsentwicklung oder Qualitätssicherung erproben, Lernprobleme bestimmter Zielgruppen erschließen oder spezielle methodische Kompetenzen im Unterricht mit Erwachsenen erwerben können.

Über die Projektarbeit verfassen die Teilnehmer einen schriftlichen Abschlußbericht.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung (Prof. Dr. Wiltrud Gieseke, Humboldt-Universität zu Berlin) sind vorgesehen:

- Biographiestudien, um Motive und Interessen an dieser pädagogischen Tätigkeit zu erschließen
- Arbeitsplatzanalysen, um die institutionellen Rahmenbedingungen und die Spielräume für makrodidaktisches Handeln zu erfassen
- Programm-Analysen, die aktuelle und (in einem Längsschnitt von zehn Jahren) langfristige Programmschwerpunkte in der konfessionellen Erwachsenenbildung erfassen
- Lernverlaufsanalysen, die sich (z.T. video-unterstützt) auf das Lehr- und Lerngeschehen in den Qualifizierungskursen beziehen.

Erfahrungen

Das Programm zur Berufseinführung ist im Oktober 1996 veröffentlicht worden. Die Resonanz war insgesamt positiv: Zwanzig Personen nehmen an dem Modellkurs teil, davon je zehn aus dem katholischen resp. evangelischen Raum. Die regionale Streuung ist groß: die Teilnehmenden kommen aus Bayern, Ba-

den-Württemberg, dem Saarland, Rheinland-Pfalz, Thüringen, Sachsen, Nordrhein-Westfalen, Hessen und Niedersachsen. Besonders erfreulich aus der Sicht der Träger ist die Teilnahme von vier Erwachsenenbildnern aus den Neuen Bundesländern und aus jungen, gerade im Aufbau begriffenen Einrichtungen.

Im Blick auf die Zugänge zum Arbeitsfeld Erwachsenenbildung fällt das breite Spektrum beruflicher Vorerfahrungen auf, das die Teilnehmenden mitbringen, zumeist in kirchlichen Arbeitsfeldern. Hier deutet sich eine Veränderung in der Professionsentwicklung an: Neu oder wieder zu besetzende Stellen werden kaum noch an Bewerber vergeben, die direkt nach Abschluß des Hochschulstudiums auf den Arbeitsmarkt drängen. Bevorzugt werden Personen, die anderweitig Berufserfahrungen gemacht haben. Dabei gelten offenbar vorherige selbständige Tätigkeiten als Lehrkräfte in der Erwachsenenbildung als ein wichtiges Qualifikationsmerkmal.

Prägend für den Zugang zum Berufsfeld Erwachsenenbildung dürften zwei häufig anzutreffende Umstände sein: Viele Teilnehmende befinden sich in zeitlich befristeten oder (wegen einer Projektfinanzierung) ungesicherten Arbeitsverhältnissen. Trotzdem ist - darauf weisen die Interviews hin - ihre Identifikation mit dem (kirchlichen) Träger tendenziell höher als das etwa in den 80er Jahren der Fall war. Und zweitens: Bis auf wenige Ausnahmen handelt es sich bei den entsendenden Institutionen um kleine Bildungsstätten, in denen die Berufsanfänger kaum fest gefügte Formen der kollegialen bzw. fachlichen Unterstützung vorfinden. Die Gestaltungsfreiheit ist groß, was als Stärke der Erwachsenenbildung ausgemacht wird; fehlende Supportstrukturen können sich allerdings lähmend auswirken. Im Extremfall - der natürlich nicht die Regel ist - fand eine Berufsanfängerin an ihrem ersten Arbeitstag einen leeren Schreibtisch vor und die Aufforderung: „Nun mach‘mal“ - sonst nichts.

Qualitätssicherung und pädagogische Entwicklung in der Evangelischen Erwachsenenbildung Niedersachsen

INA MAURITZ *

Prozesse der fortlaufenden pädagogischen Entwicklung innerhalb der Einrichtung wie auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung haben in der Evangelischen Erwachsenenbildung Niedersachsen (EEB) schon immer einen breiten Raum gefunden. Es wurden Fortbildungsmodell für die ehren- und nebenamtlichen Mitarbeiter/innen erarbeitet (z.B. im Eltern-Kind-Bereich, in Methodik und Didaktik der Erwachsenenbildung); es wurden Planungshilfen herausgegeben, die Anregungen für die örtliche Bildungsarbeit enthielten; es wurden Zukunftswerkstätten, Runde Tische, Arbeitsgruppen zu bestimmten Schwerpunkten eingerichtet.

In den Regionen wie auch in der Landesgeschäftsstelle gibt es vielerlei Ansätze von Qualitätssicherung, wenn auch bislang unter anderem Namen und nicht eingebunden in ein breiteres Qualitätssicherungssystem mit systematisierendem Charakter (wenn, wie in den Theorien der Qualitätssicherung zugrundegelegt, „Reflexivität“ ein besonderes Merkmal guter Bildungsarbeit ist, dann haben wir sicherlich viel gute Bildungsarbeit geleistet).

Angeregt durch die verstärkte Diskussion um die „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ und forciert durch das neue niedersächsische Erwachsenenbildungsgesetz ist nun die Qualitätssicherung und pädagogische Entwicklung in der EEB zu einem Schwerpunktthema geworden.

Anfang 1997 wurde ein Arbeitsausschuß des Beirates der EEB Niedersachsen ins Leben gerufen, der bisher viermal getagt hat. Mitglieder des Ausschusses sind: Betriebsratsmitglieder, pädagogische Mitarbeiter/innen aus den Regionen und der Landesgeschäftsstelle, die Verwaltungsleiterin und eine ehrenamtliche Kursleiterin. Referent/innen von außen werden bei Bedarf hinzugezogen.

Inzwischen wurden folgende „essentials“ eines Qualitätssicherungskonzeptes in der EEB Niedersachsen bzw. folgende weitere Arbeitsvorhaben erarbeitet:

- Grundlage des Qualitätssicherungsprozesses in der EEB Niedersachsen ist das Prinzip der Selbst-Evaluation: der Prozeß der Selbstreflektion und Selbststeuerung soll unterstützt werden durch Hinzuziehen externer Berater/innen und Moderator/innen nach freier Wahl und in selbstgewähltem Umfang.
- Folgende vier Handlungsfelder werden z.Zt. für Maßnahmen von Qualitätssicherung als besonders geeignet angesehen
 1. Mitarbeiter/innenfortbildung
 2. Programmveröffentlichungen
 3. Qualitätssicherung in einem regionalen Handlungsfeld
 4. Qualitätssicherung in einem thematischen Handlungsfeld anhand der Eltern-Kind-Arbeit.
 Zu jedem dieser Handlungsfelder bildet sich ein Qualitätszirkel.

Da z.Zt. noch nicht absehbar ist, welche konkreten Anforderungen an die Qualitätssicherung innerhalb der einzelnen Einrichtungen gestellt werden, ist die aktuelle Diskussion zu beobachten

und darauf zu achten, daß konkrete Ergebnisse und Handlungsanforderungen in der Institution zum Tragen kommen. In Anlehnung an den vom Pädagogischen Ausschuß des Landesverbandes der Volkshochschulen Niedersachsen e.V. vom 6. September 1996 „Fragenkatalog zur Selbstevaluation“ zum Thema „Qualitätssicherung in der Volkshochschule“ sollte darauf Wert gelegt werden, daß Qualitätssicherung von Anfang an als ein von der Einrichtung selbst zu tragender und zu verantwortender Prozeß organisiert wird. Die haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter/innen sind in diesen Prozeß einzubeziehen. Fragenkatalog, Leitlinien u.ä. dienen der Überprüfung der Qualität der eigenen Arbeit und müssen im Arbeitsalltag angewendet, überprüft und ggf. revidiert werden.

Im Rahmen des Bund-Länder-Projektes „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“, das vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) durchgeführt und begleitet wird, wird z.Zt. an der Evaluation von „eeb-praktisch“ gearbeitet, einer einjährigen regionalen Fortbildungsreihe, in der Grundlagen Evangelischer Erwachsenenbildung vermittelt werden. Diese Fortbildung wendet sich an ehren- und nebenamtliche Kurs- und Gruppenleiter/innen, an hauptamtliche Mitarbeiter/innen und an Kirchenkreisbeauftragte, Sprecher/innen der EEB Niedersachsen, die mit Gruppen und Gruppenarbeit befaßt sind und die Kenntnisse über Erwachsenenbildung erwerben oder erweitern wollen.

Die Kurse, die seit 1990/91 stattgefunden haben, werden z.Zt. evaluiert. Ein Fragebogen wurde erarbeitet, der sich u.a. an folgenden Leitfragen orientiert:

* Ina Mauritz, pädagogische Mitarbeiterin der Landesgeschäftsstelle der EEB Niedersachsen

- Wer sind die Teilnehmenden von „eeb-praktisch“? (Sozialdaten, Erfahrungen in der EEB, kirchliche Bindungen, Zugänge etc.)
- Finden die Rahmenbedingungen und Inhalte die Zustimmung der Teilnehmenden?
- Welche Wünsche gibt es an qualifizierenden Aufbauseminaren im Rahmen der Mitarbeiterfortbildung?

Weitere Befragungen (z.B. der Kursleiterinnen von „eeb-praktisch“) und eine statistische Auswertung (arbeiten die Absolventen/innen von „eeb-praktisch“ als Kursleiter/innen in der EEB? Wie lange? In welchem Bereich?) werden die Evaluation ergänzen.

Diese Untersuchung orientiert sich weitgehend an folgender Zielsetzung:

1. sollen Standards und Maßnahmen zur Professionalisierung des EEB-Fortbildungsangebotes entwickelt werden. Aspekte sind: Konzeption und Aufbau der Qualifizierungsreihe, Funktion und Abgrenzung im Verhältnis zu anderen methodisch didaktischen Grundqualifikationen, Fortbildungsmaterialien, Praxisbegleitung, Abschlüsse/Zertifikatswesen. Es gibt Überlegungen, die Reihe „eeb-praktisch“ evtl. in ein Modulsystem mit zertifiziertem Abschluß umzuwandeln,
2. sollen Zielgruppen und Zugänge untersucht und neu definiert bzw. erweitert werden. Ein konkretes Anliegen besteht in der Öffnung der Qualifizierungsreihe und ggf. auch weiterer Angebote für Zielgruppen im kirchlichen Bereich,
3. sollen bestehende überregionale Support- und Kooperationsstrukturen untersucht und bedarfsorientiert entwickelt werden. In diesem Zielbereich geht es u.a. um die Frage, über welche strukturelle MitarbeiterInnenfortbildung die Qualitätsentwicklung bei den örtlichen Anbietern unterstützen kann.

Die Evaluation von „eeb-praktisch“ wird vom Qualitätszirkel „Mitarbeiterfortbildung“ begleitet, der im April seine

Arbeit aufgenommen hat. Außerdem wird in diesem Zirkel an Fragen der Programmqualität von Mitarbeiterfortbildung (z.B. welche Grundlagen zur Qualitätssicherung von EEB-Mitarbeiter/innen muß es geben? Welches sind EEB-spezifische Fragestellungen, die uns von Angeboten anderer Träger unterscheiden? Welche Modelle von Praxisbegleitung sollen angeboten werden? usw.) und der Durchführungs- bzw. Erfolgsqualität (z.B. welche Kompetenzen sind erforderlich, um MAF's zu leiten? Wie erfolgt die „Erfolgskontrolle“? usw.) gearbeitet. Aber auch Strukturfragen („Einrichtungsqualität“) können bei Bedarf verhandelt werden.

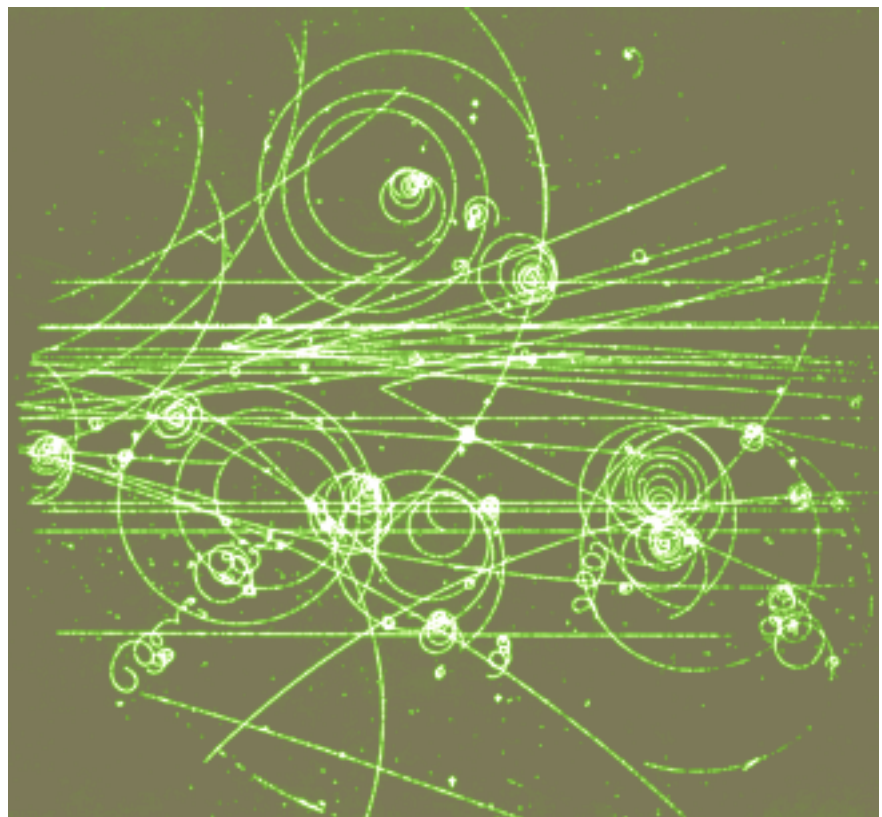
Auch die Qualitätszirkel zu den Themenbereichen „Programmveröffentlichungen in der EEB“ und „Eltern-Kind-Arbeit“ haben ihre Arbeit aufgenommen. Für die jeweils ersten vier Sitzungen eines Qualitätszirkels wird eine externe Moderation herangezogen werden. Danach erfolgt die Moderation von den Teilnehmenden selbst in einem rotierenden Verfahren.

Der schon bestehende Arbeitsausschuß des Beirates fungiert als Len-

kungsgruppe, begleitet die Teilvorhaben, initiiert Arbeitsgruppen, Workshops etc. nach Bedarf und koordiniert die Vernetzung der Ergebnisse.

Da die Arbeitsstruktur der „Qualitätszirkel“ in der Weiterbildung generell und in der EEB im besonderen noch ungewöhnlich ist und es kaum Erfahrungen gibt, stellt diese Form der Arbeit im Rahmen eines Konzeptes von Selbst-Evaluation erst einmal ein Experimentierfeld dar und muß sich erst in der Praxis bewähren. Z.Zt. ist jedenfalls feststellbar, daß sich viele Weiterbildungseinrichtungen der Qualitätszirkelarbeit als Instrument der Selbstevaluation verschreiben haben und darin eine Chance sehen, unter Beteiligung möglichst vieler Sachkundiger und Betroffener prozeßhaft an Qualitätssicherungsfragen zu arbeiten und Standards bzw. Empfehlungen zu ausgewählten Arbeitsbereichen zu entwickeln.

In der nächsten Konferenz der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der EEB wird „Qualitätssicherung“ das Schwerpunktthema sein.



Bildung in Bewegung

Der VNB auf dem Weg zur lernenden Organisation

CHRISTIAN SEIFERT UND HARTMUT HORN*

Marktwirtschaftliches Denken zieht in die öffentlichen Verwaltungen ein. Qualitätssicherung als notwendige Bedingung staatlicher Finanzierung findet sich zwischenzeitlich in nahezu allen Leistungsgesetzen. Auf dieser Bühne müssen wir spielen, ohne jedoch Regie zu führen. Qualitätssicherung: einer jener Begriffe, die, kaum daß sie aufgetaucht sind, in aller Munde sind, Diskussionen prägen, aber bei einer neuen „Mode“ wieder von der Bildfläche verschwinden, ohne größere Wirkung oder gar substantielle Veränderungen in der Bildungslandschaft zu hinterlassen?

Fest steht: Qualität ist kaum objektiv meßbar, bleibt stets eine inhaltlich relative Größe. Seine Wirkkraft entfaltet der Begriff eher als Zielformulierung, als Utopie der Anstrengungen aller an einem Veränderungsprozeß beteiligten MitarbeiterInnen. Fest steht auch: Qualität läßt sich nicht „top-down“ verordnen und nicht durch 1000seitige Handbücher oder eine übergeordnete Instanz endgültig inhaltlich definieren. Sie ist vielmehr ständige Aufgabe eines Prozesses.

Es gibt wohl kaum noch jemanden, der „ISO 9000 ff“ für einen italienischen Sportwagen hält, aber was eine „Lernende Organisation“ ist, vermögen nicht viele zu sagen. Kann nicht prinzipiell jede Organisation als lernende Organisation verstanden werden: Der Markt fungiert als Lehrmeister und erzwingt Lernprozesse. Und sind Pädagogen nicht Fachkräfte für Lernprozesse?

Doch unser System ist viel zu komplex, Ursache und Wirkung liegen zeitlich und räumlich zu weit auseinander, als daß Problemlösungen, Veränderungen leichthin zu organisieren wären. Eine Organisation kann nicht bereits als lernende bezeichnet werden, wenn nur einzelne MitarbeiterInnen dazu lernen, um ihre Aufgaben besser erledigen zu können („training on the job“, „Weiterbildungsseminare“ usw.). Eine Organisation wird zur lernenden erst dann, wenn sie selbst am Ende eine andere ist, sich mit neuen Aufgaben befaßt. Dazu

gehört Phantasie, die bestehende Denkstrukturen auflöst und damit die Voraussetzung für neues Denken und neue Vorstellungen schafft. Es heißt, genau hinzuschauen, wie sich Gemeinschaften von Menschen bilden und wie sie gemeinsam denken, wie sie gemeinsam die Organisation verändern. Persönlichkeitsentwicklung ist insofern stets auch Bestandteil von Organisationsentwicklung. Eine lernende Organisation ist mit hin eine Gemeinschaft von Menschen, „die so miteinander umgehen, daß sie wirklich lernen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, um das zu erreichen, was sie sich vorgenommen haben“ (Senge, 1996). Die Wurzel eines Lernprozesses ist nicht die Antwort, sondern die wirklich offene Frage, die natürliche Neugier.

Doch „Lernende Organisationen“ sind noch nicht als fertige Bausätze zu bekommen. Das Konzept, ihre Entwicklung befinden sich noch in der Phase des Prototyps: „In der Evolution der lernenden Organisation befinden wir uns heute auf dem Weg von der Erfindung zur Innovation“. Ein Entwurf ist da, ein Probelauf hat begonnen. Die Prototypen zeigen, was funktioniert, aber auch, was verändert werden muß. In angemessener Stückzahl stehen sie noch nicht zur Verfügung (n. Senge 1996, S. 331). Der VNB hat sich auf den Weg zur lernenden Organisation begeben. Was markiert diesen eingeschlagenen Weg?

Verfahren zur Qualitätssicherung in der Einrichtung und bei Veranstaltungen

◆ Jährliche **Selbstverständnisdiskussionen** mit unseren Mitgliedern zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Leitbildes unserer Organisation, der Identität und der Organisationskultur, der Visionen und der Ziele;

◆ **interne Evaluation aller Tätigkeiten** in den einzelnen Arbeitsbereichen und auf allen Ebenen: Geschäftsführungskonferenz, Leitungskonferenz, regionale Planungskonferenzen, Fachbereichskonferenzen und in Arbeits-

gruppen;

◆ **Befragung unserer Mitgliedseinrichtungen** und Kooperationspartner;

◆ Einrichtung einer **Lenkungsgruppe**, die unter Gesichtspunkten der **Qualitätspolitik** organisationsinterne Abläufe betrachtet, auswertet und ein Konzept für weitere Veränderungen erarbeitet;

◆ **Qualitätszirkelarbeit**: VertreterInnen aller Ebenen innerhalb des VNB's - vom Vorstand bis zu DozentInnen / VertreterInnen der Kooperationsvereine und Tagungshäuser - arbeiten im Qualitätszirkel mit; Schwerpunkt der Arbeit sind zur Zeit Transparenz, Kommunikation / Kooperation / Koordination, Vielfalt und Kontinuität in unseren demokratischen Strukturen sowie interner Service und Beratung;

◆ **Ad-hoc-Arbeitsgruppen** (im „Fachjargon“: **Qualitätsteams**) zu Themen wie Marketing, Innovation und Zielgruppen, Leitwerten, Aufgaben, Zusammenarbeit und Vernetzungen, „Gütekriterien für unserer Lernorte“;

◆ **Externe Beratung**;

◆ **Interne Fortbildungen**, die die VNB-Identität fördern und an denen alle hauptamtlichen PädagogInnen kontinuierlich teilnehmen;

◆ **Personalentwicklungsgespräche** der Geschäftsführung mit den leitenden PädagogInnen;

◆ **Gespräche** der Regionalleitung mit den Kooperationspartnern;

◆ **Leistungskataloge** der Geschäftsstellen und Abteilungen;

◆ **Definition des Leitungsprofils** im VNB, Formulierung der Ziele (Standard-, Leistungs-, Innovationsziele);

◆ **Qualitätsstandards für ReferentInnen und Veranstaltungsankündigungen** im Bereich MitarbeiterInnenfortbildung;

◆ Benennung einer **Qualitätsberaterin**, die mit den Gremien vernetzt ist.

*Christian Seifert, Leiter des Vereins Niedersächsischer Bildungsinitiativen (VNB)
Hartmut Horn, päd. Mitarbeiter, Landesgeschäftsstelle des VNB

Unternehmensorientierte Angebote zur Qualitätssicherung

Vielfältige Dienstleistungen des Ludgerus-Werkes e.V. in Lohne

ELISABETH SCHLÖMER UND MARKUS GRAW *

Die Stadt Lohne im Oldenburger Münsterland ist unter anderem durch die mittelständische kunststoff- und metallverarbeitende Industrie geprägt. Durch dieses Umfeld angeregt, ergab sich für das Ludgerus-Werk e.V. Lohne (Volkshochschule für die Stadt Lohne und regionale Geschäftsstelle der Katholischen Erwachsenenbildung im Lande Niedersachsen e.V.) früh die Notwendigkeit unterstützender Angebote im Bereich der Qualitätssicherung (QS). Viele Unternehmen entschlossen sich 1993/1994, den Weg zur Zertifizierung eines QS-Systems nach DIN EN ISO 9000ff zu beschreiten.

Lehrgänge „Qualitätsassistent“

In einem ersten Schritt wurden personalzertifizierende Lehrgänge in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) stark nachgefragt. Dafür war es notwendig, daß das Ludgerus-Werk e.V. Mitglied bei der DGQ wurde. Diese Lizenzlehrgänge finden in drei Themenblöcken statt und führen nach bestandener Prüfung zum DGQ-Zertifikat „Qualitätsassistent DGQ“. Zielgruppen unserer DGQ-Lehrgänge sind Facharbeiter und Mitarbeiter in der Qualitätssicherung.

Workshop zur Angebotsentwicklung

Um einen immer stärker wachsenden Bedarf genau zu erfassen und abdecken zu können, entschlossen wir uns, einen speziellen Workshop zu installieren. Der Workshop „Unternehmenszielorientierte Qualifizierungsbedarfsanalyse“, zu dem Geschäftsführer, Unternehmensleiter, Personalentwickler, Personalvermittler und Personalleiter zusammenkommen, hilft bei der Entwicklung praktikabler Analysemethoden zur Ermittlung unternehmenszielorientierter Angebote der Aus- und Weiterbildung.

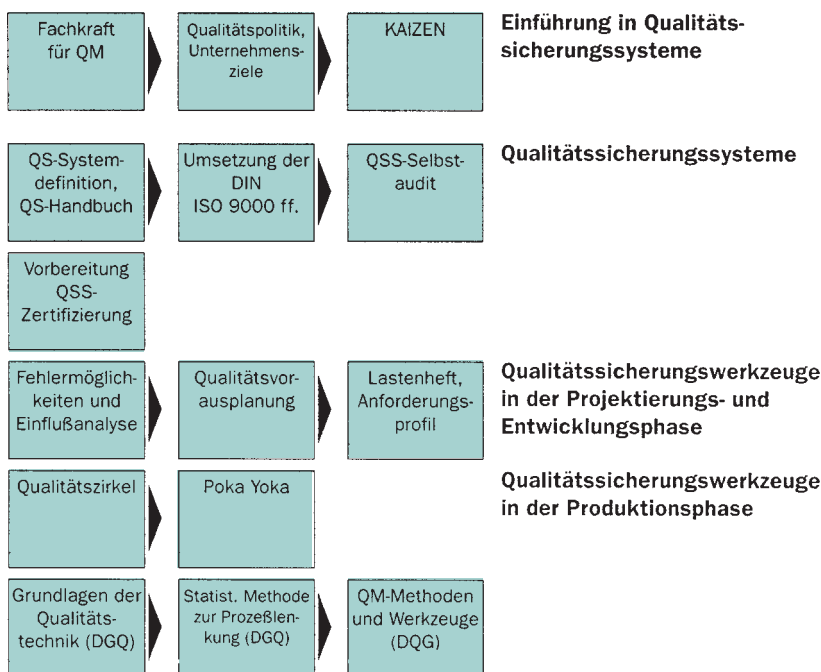
Daraus ergeben sich Grundlagenlehrgänge, wie zum Beispiel „Umsetzung der DIN EN ISO 9000ff“. Weiterführende Angebote im Rahmen der DIN EN ISO 9000ff befassen sich mit der Zertifizierung eines Qualitätssicherungssystems, der Erstellung des QM-Handbuchs, sowie die Vorbereitung auf die Zertifizierung und die Durchführung interner Qualitätsaudits. Als weitere spezielle Angebote werden Seminare zur Einführung der Fehlermöglichkeits- und Einflußanalyse (FMEA) angeboten.

Auch Seminare zu alternativen bzw. ergänzenden Verbesserungsstrategien werden nachgefragt, wie zum Beispiel KAIZEN (kontinuierliche Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter). Dieses Seminarangebot für leitende Mitarbeiter hilft praktische Verbesserungsstrategien aufzuzeigen, Verbesserungspotentiale zu entdecken, zu fördern und zu nutzen.

Seminar „Qualitätsaudit“

Viele Unternehmen unterschiedlicher Branchen sind bereits zertifiziert. Eine besondere Unterstützung dieser Unternehmen ergibt sich bei der Aus- bzw. Weiterbildung des QS-Personals im

Qualität des Unternehmens



Bereich der intern durchzuführenden Qualitätsaudits. Hierbei wurde vom Ludgerus-Werk e.V. mit Dozenten und QS-Personal der Unternehmen ein „Qualitätsaudit“-Seminarangebot erstellt, welches einen hohen Praxisbezug besitzt. Als Zielgruppe werden die Unternehmensleitung, QS-Beauftragte der Unternehmensleitung, QS-Verantwortliche im Unternehmen sowie QS-Interessierte angesprochen. Eine Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit wird dabei besonders vorausgesetzt. Die Inhalte orientieren sich an den Grundarten der Qualitätsaudits. Dabei werden Systemaudit, Prozeßaudit und Produktaudit unterschieden. Die Teilnehmenden erfahren die verschiedenen Ablaufstrukturen, die Planung, Vorbereitung, Durchführung, Dokumentation und Ergebnisanalyse. Die Erstellung eines Maßnahmenkataloges

ges sowie der Korrekturmaßnahmen werden dann in Gruppenarbeiten vertieft und praktisch geübt.

Dieses Seminar ist besonders effizient, da es als Kleingruppenveranstaltung mit 8 bis 10 Teilnehmenden angeboten wird.

Ein wichtiger Aspekt bei der Durchführung der Maßnahme ist die Ist-Analyse der Vorkenntnisse der Teilnehmenden und die Abfrage individueller Themenschwerpunkte am Seminaranfang zur optimalen inhaltlichen Gestaltung. Pro Jahr wird ein solches Seminar dreimal durchgeführt.

Vorhaben im Bereich „Total Quality Management“

Für die nahe Zukunft ergeben sich für uns neue Ansätze im Bereich der Qualitätssicherung. Einige Betriebe in-

teressieren sich für die ersten Schritte in Richtung des Europäischen Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management (EFQM). Diese Schritte in Richtung „Total Quality Management“ werden wir mit Schulungsangeboten unterstützen und mit Fachseminaren bei der Realisierung von praxisorientierten Lösungen Hilfestellung geben.

* Elisabeth Schlömer, Pädagogische Leiterin, Ludgerus-Werk e.V., Lohne
Markus Graw, Bildungsreferent der beruflichen Bildung, Ludgerus-Werk e.V., Lohne

Anzeige Nitor