

## **Qualitätsmanagement im Bildungswerk ver.di - ein Erfahrungsbericht -**

**Christa Hoffmann**

**Es ist vollbracht: Am 7.5.2002 fand in der Zentrale des Bildungswerks ver.di Niedersachsen und darüber hinaus in zwei von sechs Regionen sowie in der dem Bildungswerk ver.di angeschlossenen Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) die Zertifizierungsaudits nach EN ISO 9001-2000 statt. Durchgeführt wurde es von zwei Auditoren der Zertifizierungsgesellschaft TÜV Nord Cert. Auf diesen Tag hatten wir ein Jahr und vier Monate hingearbeitet. Zu grundsätzlichen Fragen der ISO-Zertifizierung gibt es reichlich, mehr oder weniger erhellende Druckerzeugnisse. Deshalb will ich an dieser Stelle einen eher persönlichen Erfahrungsbericht mit einem System geben, das der Arbeitsweise der Erwachsenenbildung eher entgegenzustehen scheint.**

### **Die Entscheidung**

Nachdem ich mich als Qualitätsbeauftragte seit 1997 mehr schlecht als recht mit einem auf die Bedürfnisse unserer Einrichtung, offensichtlich aber nicht auf die Bedürfnisse aller MitarbeiterInnen zugeschnittenen Qualitätszirkelkonzept abgemüht hatte und dabei die Beziehung auch zu einigen geschätzten KollegInnen zunehmend gestörter wurde, beschloss der Lenkungsausschuss auf meine Bitte externe Berater zu engagieren sowie ein anerkanntes Managementsystem zu implementieren, das die externe Evaluation zum Ziel hatte.

Warum ausgerechnet nach der ISO - Norm, die nicht nur in unserer Einrichtung in dem Ruf stand formalistisch und kompliziert zu sein? Zu Beginn unserer Suche nach einem geeigneten Modell und geeigneten Beratern schien das Modell EFQM eher unseren pädagogischen Vorstellungen von Qualität zu entsprechen. Nach eingehender Beschäftigung mit den Anforderungen beider Konzepte verabschiedeten wir uns sehr schnell von EFQM und entschieden uns im Herbst 2000 aus ganz pragmatischen Gründen für die ISO-Norm. Diese Norm wurde im Jahr 2000 in den für uns wichtigen Bereichen Dienstleistungen, KundInnenorientierung sowie Prozessorientierung überarbeitet und erweitert. Die nach wie vor fehlende Produktorientierung waren wir bereit in Kauf zu nehmen nach dem Motto: „der Spatz in der Hand ...“. Rückblickend erscheint der Vogel denn so klein auch wieder nicht zu sein, da mit der international akzeptierten Norm alle qualitätsrelevanten Ziele und Maßnahmen unserer Einrichtung erfasst und beschrieben wurden. Auf diese Weise sind wir unserem Ziel ein Managementsystem einzurichten, das uns ermöglicht durch die Strukturierung und Offenlegung von Arbeitsprozessen die Organisation weiterzuentwickeln indem:

- durch rationelle Arbeitsweise Blindarbeiten verhindern werden
- Mängel beseitigt, deren Ursachen ermittelt und Vorbeugemaßnahmen ergriffen werden

- Verantwortlichkeiten festgelegt, Leitungsaufgaben konsequent wahrgenommen werden
- Transparenz über alle Produkte und Dienstleistungen und Abläufe hergestellt werden

Ende 2000 engagierten wir eine Beraterfirma aus Bielefeld, mit der wir im Januar 2001 den ersten Workshop durchführten. Dass wir uns ausgerechnet für das QMS Team Bielefeld entschieden haben, hatte mehrere Gründe. Obwohl nicht aus unserer Zunft kommend, sprachen wir die „gleiche Sprache“ wenn auch mit unterschiedlichem Akzent. Das erwies sich als besonders wichtig, weil die Normensprache, freundlich ausgedrückt, unserer Zunft fremd war und daher häufig „übersetzt“ werden musste. Kritische KollegInnen bezeichneten sie schlichtweg als „verquast“. Hier ein Beispiel für die Wahrnehmung: „Beinhalten die Eingaben für die Managementbewertung die aktuelle Leistung und die Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen?“ Dazu kam die sehr überzeugend vorgelebte Kundenorientierung der verantwortlichen Mitarbeiter, d.h. die unbedingte Wertschätzung von uns als Kunden, sowie die relative „Niedersachsenferne“. Diese Aspekte haben sicherlich den wichtigsten Auswahlgrund, den Sympathiefaktor, ganz erheblich beeinflusst. Fachliche Kompetenz und Professionalität war keinem der anderen vier Anbieter abzusprechen, so dass rückblickend betrachtet der subjektive Faktor das wichtigste Auswahlkriterium darstellte.

### **Der erste Workshop**

Vom 19. - 21.01.2001 fand der erste Workshop statt. Die Tatsache, dass es sich bei diesem Termin um ein Wochenende handelte, fand nicht die ungeteilte Zustimmung aller KollegInnen, maß der Veranstaltung aber einen besonderen Stellenwert bei. So war die Beteiligung wie erwartet sehr hoch, d.h. alle Pädagogischen MitarbeiterInnen waren anwesend und aus jeder Region einschließlich der Zentrale nahm mindestens eine Verwaltungsangestellte teil.

Ziel und Inhalt der Veranstaltung war es, in die Idee, Struktur und „Denke“ der neuen ISO-Norm einzuführen und dann Arbeitsgruppen zu konstituieren, die zu den auf diesem Workshop definierten Kern-, Stütz- und Managementprozessen entsprechende Beschreibungen erarbeiten sollten. Bei der Erstellung dieser Dokumente müssen insgesamt acht von der Norm geforderte Themenkomplexe berücksichtigt werden. Bezogen auf diese Themenkomplexe wird die Arbeitsweise des Unternehmens beschrieben. Die ersten vier Themenkomplexe beschäftigen sich mit grundsätzlichen Fragen der geplanten Handhabung und den Rahmenbedingungen des Managementsystems. Die Kapitel fünf bis acht befassen sich - unter Überschriften, die sich dem technisch ungebildeten Leser nicht immer gleich erschließen – u. a. mit Themen wie:

- Wahrnehmung von Leitungsaufgaben
- KundInnenorientierung und KundInnenzufriedenheit
- Qualitätspolitik und Qualitätsziele

- Bereitstellung von Ressourcen
- Auswahl und Qualifizierung des Personals
- Infrastruktur und Arbeitsumgebung

Unter dem Titel Produktrealisierung werden die so genannten Kernprozesse, das sind die mit denen ein Unternehmen sein Geld verdient, festgelegt und beschrieben.

Der Umgang mit Reklamationen ist ebenso Thema wie die Fehlerbeseitigung und die Vorbeugemaßnahmen zu Fehlervermeidung.

Nach anfänglichen Vorbehalten und dem verzweifelten Versuch eines Mitarbeiters mit der Inszenierung einer Grundsatzdiskussion das Ziel der Veranstaltung zu torpedieren, wurde die zukünftige Struktur unseres Qualitätsprozesses entwickelt. Als Qualitätsbeauftragte waren mir solche Diskussionen nur allzu vertraut. Musste ich sie früher selber austragen, konnte ich mich - den externen Beratern sei Dank - nun zurücklehnen und eine gelassene Zuhörerrolle einnehmen. Und ich hörte und staunte: Was ich und einige andere KollegInnen in der Vor-ISO-Epoche versucht hatten allen Beschäftigten zu vermitteln und was streckenweise zu massiven Widerständen und endlosen Diskussionen geführt hatte, wurde nun - wenn auch widerwillig – als Notwendigkeit anerkannt. Begriffe wie „Direktionsrecht“, „Transparenz der Arbeitsabläufe und Ergebnisse“, „verbindliche Standards“ hatten aus meinem Munde zu Protest und Abwehr geführt, nun wurde darüber nachgedacht und zuweilen sogar genickt!!!!

### **Die Arbeit am Handbuch und an den Prozessbeschreibungen in Arbeitsgruppen**

Als Qualitätsbeauftragte blieb die Arbeit am Handbuch meine Aufgabe. Die wurde mir erleichtert, indem ich ein branchenfremdes Handbuch einsehen konnte und mir damit die stark an der Norm orientierte Struktur verständlicher wurde. Dabei stellte sich mir mehr als einmal die Frage, warum Handbücher zu den bestgehüteten Geheimnissen von Einrichtungen und Unternehmen zu gehören scheinen. Sie enthalten weder Betriebsgeheimnisse, noch Inhalte, die Mitbewerbern am Markt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen könnten. Dass Beraterfirmen nicht daran interessiert sein können Handbücher frei zugänglich zu machen, leuchtet mir da schon eher ein.

Die in Arbeitsgruppen erarbeiteten Prozessbeschreibungen wurden mit Hilfe der Berater überarbeitet und mit den entsprechenden Verweisen in das Handbuch eingearbeitet. Des weiteren wurden alle im Betrieb verwendeten Formulare gesichtet, auf den neusten Stand gebracht, gekennzeichnet, von der Geschäftsleitung freigegeben und in die Dokumenten- und Verteilermatrix aufgenommen. Ihre korrekte Verwendung sollte im Generalprobenaudit und im abschließenden Zertifizierungsaudit überprüft werden.

Allen Teilnehmenden des Workshops wurden Beispiele von Ablaufdiagrammen zur besseren Orientierung vorgestellt. Es zeigte sich, dass diese Flow-Charts trotz dieser Hilfe nur von einem kleinen Teil der KollegInnen relativ problemlos erstellt werden konnten. Nacharbeitungsbedarf gab es bei fast allen Arbeitsergebnissen. Auch hier bewährte sich die Zusammenarbeit mit unseren Beratern. Mit ihrer Hilfe gelang es bis zum zweiten Workshop im September 2002 den Entwurf des Handbuchs und der bis dahin vorliegenden Prozessbeschreibungen diskussionsreif vorliegen zu haben.

## **Der zweite Workshop**

Ziel dieser Veranstaltung war es, das Handbuch und die inzwischen vorliegenden elf Prozessbeschreibungen zu kommunizieren. Bereits während der Arbeit in den Gruppen war deutlich geworden, dass bei einigen KollegInnen noch immer erhebliche Bedenken gegen Qualitätsmanagement im Allgemeinen und gegen das von uns gewählte System im Besonderen existierten. Diese MitarbeiterInnen kamen auf dem zweiten Workshop noch einmal zu Wort und einige konnten zumindest in Ansätzen überzeugt werden. Die meisten KollegInnen – Verwaltungsangestellte sowie die Pädagogischen MitarbeiterInnen - arbeiteten nach wie vor konstruktiv mit und haben den Prozess von Beginn an engagiert unterstützt und vorangetrieben.

Als Resultat einer längeren basisdemokratisch anmutenden Diskussion wurde mir als QMB die Zugehörigkeit zur Geschäftsführung und damit auch die im Handbuchentwurf vorgesehene Weisungsbefugnis in Sachen Qualitätsmanagement streitig gemacht. Diese Weisungsbefugnis ist laut Norm auch nicht zwingend erforderlich. Es wird aber meistens so gehandhabt, da auf diese Weise dem gesamten QM-System der notwendige Stellenwert beigemessen werden kann. In der Norm festgelegt ist, dass die „oberste Leitung ein Leitungsmitglied benennen muss, das Verantwortungen und Befugnisse sicherzustellen hat, dass die für das System notwendigen Prozesse eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden.“ Wenn damit keine ausdrückliche Weisungsbefugnis verbunden ist, liegt die Verantwortung für das QM-System in den Händen der Geschäftsführung. Die Aufgaben der/des QMB lassen sich in dem Fall auf administrative Funktionen reduzieren, was zu einer erheblichen Entlastung der QMB führen kann. Ein Gedanke, der mich diese Kröte etwas leichter schlucken ließ, zumal über Status, Rolle und Funktion der/des QMB ohnehin auf anderer Ebene zu entscheiden sein wird.

Immerhin wurde das inhaltliche Ziel die erarbeiteten Dokumente auf breiter Basis abzustimmen und zu überarbeiten erreicht.

## **Die AuditorInnenschulung für interne Audits**

Neun KollegInnen – drei Verwaltungsangestellte und sechs Pädagogische MitarbeiterInnen - ließen sich zu internen Auditoren weiterbilden. Funktion und Ablauf interner Audits war den meisten der Teilnehmenden geläufig, da sie im Handbuch beschrieben sind. Anforderungen an die formale Struktur von Auditplänen und Auditprotokollen hingegen war allen Teilnehmenden weitgehend unbekannt.

Das Schulungskonzept berücksichtigte in erster Linie Techniken der Gesprächsführung. Wie hingegen Auditpläne auszusehen haben, welche Punkte sie unbedingt enthalten müssen, wie Auditprotokolle zu verfassen sind, dass z.B. alle standardisierte Vorlagen als Listen oder Formulare erfasst und ebenfalls ins System eingearbeitet werden müssen, war nicht allen klar und musste an anderer Stelle vertieft werden.

### **Das Generalprobenaudit**

Das Generalprobenaudit wurde von einem uns unbekanntem Mitarbeiter der Beraterfirma durchgeführt. Als Qualitätsbeauftragte fungierte ich als Co-Auditorin und hatte Gelegenheit dem Fachmann über die Schulter zu sehen. Dabei habe ich mehr gelernt als bei jeder organisierten Schulungsmaßnahme. Eine Region hatte bei der Generalprobe deutliche Probleme und hätte das Zertifizierungsaudit nicht erfolgreich abgeschlossen. Der verantwortliche Leiter wurde von der Geschäftsführung beauftragt nachzuarbeiten. Dies ist dann auch geschehen. Von allen andern Beteiligten wurde diese Prüfung als hart aber hilfreich bewertet, so wie sie uns avisiert worden war.

### **Das Zertifizierungsaudit**

Wir hatten bis zum Tag X bereits einige Auditerfahrungen gesammelt: In der Auditorenschulung wurde geübt, die internen Audits dienten der vertiefenden Übung und gleichzeitig der Überprüfung des Systems, das Generalprobenaudit war für fast alle eine harte Prüfung und nun sahen wir dem Zertifizierungsaudit mit einer Mischung aus Fatalismus und Unruhe entgegen.

Im Rückblick waren sich alle befragten KollegInnen einig, dass sie das Zertifizierungsaudit, verglichen mit dem was sie vorher in Sachen QMS erlebt hatten, als Spaziergang wahrgenommen haben. Das mag zum einen am Stichprobencharakter gelegen haben. Zum anderen aber auch daran, dass unsere Berater innerhalb der fast 1 ½ Jahre der Zusammenarbeit einen tieferen Einblick in die Strukturen unserer Einrichtung und in unsere Arbeitsweise erhalten haben, als das ein externer Auditor durch die Prüfung der Dokumente und der sich daran orientierenden Befragung während des Audits schaffen kann. Auf diese Weise wurde bereits im Vorfeld immer wieder der Finger auf die noch zu bearbeitenden Schwachstellen gelegt. Wir hatten also gute Chancen sie zu beseitigen, bzw. wenn das noch nicht möglich war zu erklären, warum z.B. ein Formular noch nicht flächendeckend verwendet wurde oder der in den Dokumenten beschriebene Vorgang (noch) nicht vollständig mit der Realität übereinstimmte.

### **Nun mit Brief und Siegel!**

Wer geglaubt hatte eine Woche später die Urkunde an der exponiertesten Wand prangen zu sehen, sah sich enttäuscht. Schließlich sind auch Zertifizierungsgesellschaften zertifiziert und müssen sich beschriebene Abläufe halten und die kosten Zeit. Wochen später war es dann soweit:

Wir bekamen ein Logo, das heute unsere Briefbögen ziert und ein Zertifikat über dessen Schönheit sich streiten ließe, das natürlich dennoch an der besagten Wand hängt und natürlich auch im Netz zu bewundern ist.

In der Zwischenzeit haben sich die KollegInnen, die mit der Norm besonders beschäftigt waren, besser gesagt sich von ihr besonders strapaziert gefühlt haben, eine kurze Weile ausschließlich mit „richtiger Arbeit“, wie eine Kollegin sagte beschäftigt. Denn die Implementierung des QM-Systems hat erhebliche Zeitkapazitäten der engagierten MitarbeiterInnen gebunden. Diese kurze Auszeit währte nicht lange. Inzwischen steht das QM-System längst wieder auf der Agenda. Es ist fester Bestandteil jeder MitarbeiterInnentagung, der Auditplan für 2003 ist in Arbeit und die Vorschläge und Vorgaben des Generalprobenaudits und des Zertifizierungsaudits werden, soweit noch nicht erledigt abgearbeitet.

Es wird als weitergehen, denn so ein Prozess endet - wenn ernst genommen – nie.