

„Qualitätsentwicklung und Evaluation beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)“

Basierend auf einer in den Führungsgremien entwickelten Qualitätspolitik hat sich das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW) für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems auf Basis des Modells der European Foundation for Quality (EFQM) entschieden. Die Einführung und interne Auditierung organisationsinterner Qualitätsstandards („Standards ohne Pardon“), die Einführung eines umfassenden Geschäftsprozessmanagements, eine entsprechende QM-Dokumentation und die Systematisierung kontinuierlicher Verbesserungen stellen vor diesem Hintergrund erste Schritte in Richtung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems („Total Quality Management“ – TQM) dar. Neben diesen Instrumentarien arbeitet das BNW an der Einführung des „lernerorientierten Qualitätsmodells für Weiterbildungsorganisationen“, eines Qualitätsmodells, das sich eng an die EFQM-Philosophie anlehnt, jedoch noch stärker die Besonderheiten der Bildungsbranche in systematische Qualitätsentwicklungsarbeit zu integrieren versucht.

1. EIN UMFASSENDE VERÄNDERUNGSPROZESS – HINTERGRÜNDE UND ZIELE	2
2. DAS PROJEKT ZUR „EINFÜHRUNG EINES STRUKTURIERTEN QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS BEIM BNW“	2
3. DER WEG ZU EINEM UMFASSENDEM QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM BEIM BNW – DER IMPLEMENTIERUNGSPROZESS	3
3.1 DIE QUALITÄTSPOLITIK	3
3.2 ENTSCHEIDUNG FÜR EIN QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM GEMÄß DES MODELLS DER EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)	4
3.3 „STANDARDS OHNE PARDON“ (SOPs)	5
3.4 INTERNE AUDITS BEIM BNW	5
3.5 EINFÜHRUNG EINES GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENTS (GPM)	6
3.6 KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS (KVP)	6
3.7 QM-DOKUMENTATION	7
4. DAS AUSGEWÄHLTE EVALUIERUNGS-/TESTIERUNGSVERFAHREN	8
5. ERFAHRUNGEN UND BEWERTUNG DES BISHERIGEN PROZESSES	10

1. Ein umfassender Veränderungsprozess – Hintergründe und Ziele

Im Zuge eines weltweiten wirtschaftlichen Wandels und der damit verbundenen tiefgreifenden gesellschaftlichen Umwälzungen steht auch und vor allem der Bildungsbereich vor massiven Veränderungen. Stichworte wie „lebenslanges Lernen“, „Medienkompetenz“ aber auch „Pisa-Studie“, „Evaluation“ und „Qualität von Bildung“ spielen in der gesellschaftlichen Debatte eine immer größere Rolle. In diesem Zusammenhang hat sich das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW) als einer der größten Bildungsdienstleister Niedersachsens das Ziel gesetzt, sich auch in Zukunft auf diese sich wandelnden Marktsituationen und veränderten gesellschaftlichen Anforderungen auszurichten.

In der Überzeugung, dass dieses Ziel nur durch weitreichende Veränderungen der eigenen Organisation bzw. der Organisationsstrukturen zu realisieren ist hat die Geschäftsführung im Frühjahr 2000 eine Strategie für das Unternehmen definiert, die bis zum Jahr 2005 umgesetzt sein soll. Diese sogenannte „Strategie 2005“ beschäftigt sich mit der Entwicklung der Organisation und des Personals sowie mit der kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Zur Unterstützung der Geschäftsführung bei der Realisierung der Strategie wurde die Abteilung „Unternehmensentwicklung“ aufgebaut. In dieser Abteilung arbeiten neun Kolleginnen und Kollegen mit den Arbeitsschwerpunkten Organisations- und Personalentwicklung, Qualitätsmanagement sowie IT-Administration und IT-Produktentwicklung. Die Aufgabe: die Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung des gesamten Unternehmens, indem Instrumentarien entwickelt und bereitgestellt werden, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit Entlastung schaffen sowie qualitätssichernd wirken sollen.

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

Im Zuge eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses wurde die Einrichtung eines Qualitätsmanagementinstruments in den Vordergrund gerückt. In der Folge wurden bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen, die die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität aller Leistungen der Organisation gewährleisten.

Bereits 1989 wurden mit Gründung der „Gütegemeinschaft Bildungseinrichtungen der Wirtschaft“ (GBW), die vom BNW mitinitiiert wurde, verschiedene Qualitätsstandards formuliert, zu denen sich die Mitglieder der GBW freiwillig verpflichteten. Bei diesen Qualitätsstandards ging es u.a. um

- die nötige Praxisnähe durch enge Kooperationen mit Unternehmen,
- Kenntnisvermittlung auf der Grundlage aktueller praxiserprobter Erkenntnisse,
- den Einsatz praxiserfahrener Dozenten und Lehrkräfte sowie um deren kontinuierliche Fortbildung,
- eine angemessene sozialpädagogische Betreuung bei Bedarf,
- teilnehmerorientierte Wissensvermittlung und Unterweisung,
- um angemessene Erfolgskontrollen,

- die Sicherung der Qualität durch ständige Kontakte mit Auftraggebern und Unternehmen sowie
- eine professionelle Veranstaltungsorganisation und entsprechend überdurchschnittlich hohe Eingliederungsquoten von Arbeitslosen nach Abschluss der Qualifizierung bei Maßnahmen öffentlicher Auftraggeber bzw. um hohe Erfolgsquoten bei abschlussorientierter Fortbildung.

Gleichwohl traten beim Bildungswerk immer wieder die für dezentral organisierte Unternehmen klassischen Phänomene der Ungleichzeitigkeiten auf, die zu Reibungsverlusten innerhalb der Organisation führten.

Es galt nun also, den für eine Landeseinrichtung mitunter schwer zu vollführenden Spagat zwischen zentralen Strukturen und Standards auf der einen Seite und regionalen Besonderheiten und Eigenheiten auf der anderen Seite zu meistern. Hierzu wurde innerhalb der Abteilung Unternehmensentwicklung ein Projekt zur „Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems“ initiiert. Die Leitung des Projektes wurde dem neu bestellten Qualitätsmanagement-Beauftragten übertragen.

3. Der Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem beim BNW – der Implementierungsprozess

3.1 Die Qualitätspolitik

Die Aussage eines Unternehmens, „Qualität zu produzieren“, weckt bei nicht wenigen Kunden die Erwartung, mit dem Kauf eines Produktes dieses Unternehmens gleichzeitig ein bestimmtes Qualitäts*niveau* erworben zu haben. Dabei könnte in diesem Fall Qualität vom produzierenden Unternehmen auch als „angemessenes Preis-Leistungsverhältnis“ verstanden worden sein und weniger auf bestimmte qualitative Produktionsniveaus abgezielt haben.

Mit anderen Worten: Die inhaltliche Ausgestaltung des Begriffes „Qualität“ ist abhängig vom Standpunkt, von dem aus man Qualität beschreibt. So lassen sich in diesem Zusammenhang mindestens produkt-, anwender-, herstellungs- und wertbezogene Interpretationen unterscheiden. Schließlich ist es ein signifikanter Unterschied, ob man zur Beurteilung der Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung die Eigenschaften des Produktes, die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden, die Art der Herstellung oder das Preis-Leistungsverhältnis zum Maßstab seiner Bewertung macht.

Bei dem Produkt „Bildung“ kommt eine entscheidende Besonderheit hinzu. Es gibt kein anderes Produkt, bei dem der Abnehmer so maßgeblich an der Qualität des tatsächlichen Endprodukts beteiligt ist, wie im Fall der Bildungsvermittlung. Der Begriff „Qualität“ ist demnach in keinem anderen Bereich ein so relativer wie im Bildungsbereich. Das bedeutet jedoch nicht, dass Bildungsdienstleister nicht alles daran setzen sollten, den Kunden bestmöglich darin zu unterstützen, seinen eigenen, „inneren“ Lernprozess erfolgreich gestalten zu können.

Im Herbst 2000 entstand in einem mehrere Monate andauernden Meinungsbildungsprozess, in den alle Führungskräfte eingebunden waren, eine Qualitätspolitik, die seitdem das Fundament eines angestrebten umfassenden Qualitätsmanagementsystems des BNW darstellt. Diese Qualitätspolitik gibt Auskunft über den Zweck und die generelle Zielsetzung des BNW. Ferner drückt sie das BNW-spezifische Verständnis von „Qualität“ aus und expliziert die Verpflichtung zur Qualität. Darüber

hinaus benennt sie die Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung innerhalb des BNW.

Im Zentrum stehen jedoch die übergeordneten Qualitätsziele, die das Bildungswerk in den nächsten Jahren zu verfolgen gedenkt. Hierzu zählen

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

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

3.2 Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem gemäß des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM)

Die Veröffentlichung neuer strategischer Leitlinien und Ziele wirft immer die Frage auf, wie die tatsächliche Erreichung solcher Zielsetzungen sinnvoll evaluiert werden kann bzw. wie auf dem Papier vorhandene Ziele operationalisierbar, messbar und somit auch auf ihren Erfolg hin überprüfbar gemacht werden können.

Das BNW hat zur Umsetzung der „Strategie 2005“ mit der Balanced Scorecard ein Managementinstrument eingeführt, das dazu dienen soll, festgelegte Ziele zu operationalisieren und die Aufmerksamkeit von Führungskräften und Mitarbeiterschaft auf definierte Unternehmensziele zu fokussieren. Die sechs übergeordneten Ziele der „Strategie 2005“ wurden auf die BSC-relevanten Perspektiven „Finanzen“, „Interne Prozesse“, „Kunden“ sowie „Lernen und Entwicklung (Mitarbeiter)“ heruntergebrochen und mit konkreten Kennzahlen verknüpft. Zusätzlich wurde in Workshops mit allen operativen Geschäftseinheiten des BNW durch Aktivitätenpläne festgeschrieben, worin der Beitrag des/der einzelnen Mitarbeiter/in an der Umsetzung der Strategie 2005 besteht.

Die Entscheidung für die Einführung der Balanced Scorecard beim BNW ist insofern für die weitere Qualitätsentwicklungsarbeit von besonderer Bedeutung gewesen, als die Balanced Scorecard mit ihren vier Perspektiven einen nahezu „ganzheitlichen“¹ Blick auf eine Organisation wirft. Nicht allein die Finanzen oder die Kunden treten in den Vordergrund der Betrachtung sondern darüber hinaus auch die internen Prozesse sowie der Aspekt des Lernens und der Personalentwicklung.

Da bereits in der Qualitätspolitik des BNW ein ebenso ganzheitlicher Blick auf die eigene Organisation Ausdruck gefunden hatte und dort der Anspruch eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (Total Quality Management - TQM) formuliert worden war, war die Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem nach Maßgabe des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) nahelegend.

Kurzzeitig stand auch die Einführung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9000:2000 zur Debatte. Es wäre müßig an dieser Stelle die Gründe für und wider die Einführung eines QM-Systems gemäß ISO 9000 bzw. gemäß des EFQM-Modells

¹ Der Begriff „ganzheitlich“ ist hier im Sinne von „alle Komponenten einer Organisation betreffend“ zu verstehen.

aufzuführen. Hier muss jede Organisation auf Basis ihrer konkreten Situation entscheiden und jede Organisation wird dies nach bestem Wissen und Gewissen tun. Gleichwohl hat die Entscheidung für das EFQM-Modell natürlich den weiteren Implementierungsprozess beim BNW entscheidend beeinflusst.

3.3 „Standards ohne Pardon“ (SOPs)

Im Zuge der Einführung der Balanced Scorecard hat es etliche Überlegungen gegeben, wie Effektivität und Effizienz (und somit die „Qualität“) sämtlicher Prozesse messbar gemacht werden können. Wir sind zu dem Schluss gekommen, in einem ersten Schritt das in der BSC hinterlegte strategische Ziel der „Qualitätsentwicklung“ mit Hilfe des Erfüllungsgrades hausinterner Qualitätsstandards (sogenannter „standard operating procedures“ bzw. „Standards ohne Pardon“, kurz „SOPs“) zu bewerten. Hierzu ist Ende des letzten Jahres ein intern gültiger Katalog von dreizehn „SOPs“ aufgestellt worden, auf dessen Einhaltung sich sämtliche operative Bereiche des BNW verpflichtet haben.

Ziele der Einführung der „Standards ohne Pardon“ waren

- die Bedürfnisse der Kunden stärker in den Blick zu nehmen, sei es der Auftraggeber, Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der Praktikumsbetriebe, der Kooperationspartner oder auch der internen Kunden,
- das BNW als kompetenten und verbindlichen Partner zu profilieren,
- die Neugewinnung neuer Kunden und die Pflege alter Kundenbindungen zu stützen,
- die Prozesse dort, wo es sinnvoll ist, zu vereinfachen und durch klare, einheitliche und definierte Abläufe auf ein Mindestmaß zu reduzieren, um so den konkreten Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtern zu können.

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

Ab Herbst 2002 bildet der SOP-Katalog die Grundlage für regelmäßige interne Audits in den operativen Einheiten.

Regionale Qualitätsmanagement-Beauftragte

Für die interne Auditierung der operativen Einheiten, d.h. der Regionalzentren des BNW und der dazu gehörenden Geschäftsstellen, gibt es seit Beginn dieses Jahres für jedes Regionalzentrum ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BNW, die zu Qualitätsmanagement-Beauftragten sowie zu Fachauditor/-innen ausgebildet wurden. Sie sind als Projektteammitglieder unmittelbar in sämtliche Qualitätsentwicklungsarbeiten des BNW eingebunden.

3.4 Interne Audits beim BNW

Die ab Oktober 2002 stattfindende Überprüfung der Erfüllung dieser Standards geschieht durch interne Audits, die nach vereinbarten Regeln durchgeführt und dokumentiert werden. Die Bewertung der einzelnen dem SOP Katalog hinterlegten 59 Auditkriterien basiert auf einem eng an das EFQM-Modell angelehnten Punkte-

schema. Das bedeutet, dass die Auditorinnen und Auditoren vor der Herausforderung stehen, weniger „digital“ das Vorhandensein der einzelnen SOPs messen zu sollen (vorhanden, ja oder nein), sondern vielmehr graduell den Reifegrad der jeweiligen SOPs beurteilen zu müssen.

Neben dem durch Auditinterviews und Dokumentationsprüfungen ansonsten eng an die ISO angelehnten Auditverfahren initiiert das BNW anonyme „Testkäufe“. In diesen „Testkäufen“ wird untersucht, wie sich BNW-Mitarbeiter/-innen gegenüber potenziellen Kund/-innen am Telefon verhalten. Hierbei sind die Kriterien der Erreichbarkeit, der Freundlichkeit, der umgehenden Bearbeitung von Anfragen sowie die prompte Vermittlung an die richtigen Ansprechpartner/-innen und die Qualität der Beratung für die Bewertung entscheidend.

3.5 Einführung eines Geschäftsprozessmanagements (GPM)

Bereits im Katalog der „Standards ohne Pardon“ wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, nach definierten und dokumentierten einheitlichen Verfahren zu arbeiten. In diesem Zusammenhang hat sich das BNW entschlossen, ein konsequentes Geschäftsprozessmanagement (GPM) einzuführen. So sollen Synergien genutzt, Prozessschwachstellen erkannt und kontinuierliche Verbesserungen in strukturierter Form möglich werden. Durch konsequente Dokumentation sämtlicher für das BNW relevanter Geschäftsprozesse sollen im Sinne des Best-Practice-Gedankens besonders gelungene Prozessabläufe bestimmter dezentraler Einheiten für alle Einheiten nutzbar und anwendbar gemacht werden. Hierzu werden mittels regelmäßiges Prozessworkshops in sämtlichen operativen Einheiten die jeweiligen Prozesse untersucht, Schwachstellen benannt und beseitigt, die jeweiligen Ergebnisse dokumentiert und mit den Ergebnissen der anderen Einheiten synchronisiert.

In einem ersten Management-Workshop sind im Juni von den Führungskräften die für das BNW relevanten Geschäftsprozesse identifiziert worden. Es handelt sich hierbei um neun Geschäftsprozesse, die alle dadurch gekennzeichnet sind, dass sie beim externen Kunden beginnen und beim externen Kunden enden. Interne Prozesse, die zwar für die interne Organisation nicht aber für den Kunden von Bedeutung sind, fallen bei uns nicht unter das Label „Geschäftsprozesse“, sondern werden als „Unterstützungsprozesse“ gesondert dokumentiert.

Nach einer sogenannten „Master-Dokumentation“ der neun identifizierten Geschäftsprozesse haben die operativen Einheiten nun die Aufgabe übernommen, anhand dieser Dokumentationen ihre eigene Arbeitsweise zu überprüfen. Die Frage nach möglichen Prozessabweichungen und etwaigen Prozessverbesserungen wird jede operative Einheit dann erstmals in den Audits ab Oktober 2002 zu beantworten haben. Danach wird der bereits erwähnte Best-Practice-Gedanke Anwendung finden, indem besonders gut funktionierende Prozessabläufe der dezentralen Einheiten für die anderen dezentralen Einheiten dokumentiert und nutzbar gemacht werden.

3.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Auf Basis der Auditergebnisse, der Ergebnisse der Prozessaufnahmen und der Ergebnisse aus Kundenbefragungen werden beim BNW künftig nach einer festgelegten Systematik kontinuierliche Verbesserungsprozesse initiiert. Diese kontinuierlichen Verbesserungsprozesse werden gemäß der "RADAR"-Logik² der europäischen

² Der Begriff „RADAR“ ist der Diktion der europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) entnommen und ist eine Abkürzung der englischen Begriffe „Results“, „Approach“, „Deployment“, „Assesses“ und „Review“.

Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) initiiert und durchgeführt. Die Geschäftseinheit, die einen KVP initiiert, geht dann in folgenden Schritten vor:

(1) Ergebnisplanung

Die Ergebnisplanung wird auf Basis des vorliegenden Rückmeldeergebnisses vorgenommen (z.B. Ergebnis des internen Audits, Ergebnis einer Teilnehmer/-innen-Befragung).

(2) Maßnahmeplanung

Es werden Vorschläge gesammelt, wie die geplanten Ergebnisse auch tatsächlich erreicht werden können. Anschließend folgt eine Priorisierung sowie eine Planung, wer, mit wem, was, bis wann macht.

(3) Maßnahmedurchführung

Von den Maßnahmeverantwortlichen wird regelmäßig der Stand der Maßnahmedurchführung bekannt gemacht. Sollte es während der Maßnahmedurchführung zu Problemen kommen, so ist es Aufgabe der Maßnahmeverantwortlichen diese Probleme der Führungskraft vor Ort zu melden;

(4) Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahme

Die Geschäftseinheit, die einen KVP initiiert hat, überprüft regelmäßig während und nach Durchführung der Verbesserungsmaßnahmen deren Wirksamkeit.

Das Ziel der Durchführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse besteht vornehmlich in der ständigen Selbstreflexion organisationalen Handelns. So besteht für das BNW die dauernde Möglichkeit des kontinuierlichen Lernens voneinander sowie der kontinuierlichen organisationalen Entwicklung sowohl auf lokaler, regionaler aber auch auf landesweiter Ebene. Die dezentrale Organisation des Bildungswerkes kann an dieser Stelle für erhebliche Impulse sorgen.

3.7 QM-Dokumentation

Das BNW verfügt seit Ende des letzten Jahres über ein Intranet, an dem sämtliche Regionalzentren, Geschäftsstellen und Büros angeschlossen sind. Über eine in diesem Intranet vorgehaltene Datenbankplattform stehen somit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die wichtigen und relevanten Informations-, Arbeits- und Organisationsdaten zur Verfügung.

Hier besteht auch eine Datenbank, die sich ausschließlich mit Qualitätsthemen befasst. Sie beinhaltet sämtliche für das BNW relevanten Verfahrensregelungen, Erläuterungen zum EFQM-Modell sowie die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benötigten Formulare und Unterlagen. In einer zusätzlichen Diskussionsdatenbank haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Beiträge zu Sachthemen aber auch Vorschläge und Anregungen zu veröffentlichen. Moderator der Datenbank ist der Projektleiter für die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems. Geplant ist, Anfang des kommenden Jahres die im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements entstandenen Prozessdokumentationen in diese Datenbank einzupflegen. Über eine entsprechende Verlinkung soll dann für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß der hinterlegten Prozessschritte ein unmittelbarer Zugriff auf die für die jeweiligen Schritte notwendigen Daten möglich sein. So soll bis Mitte nächsten Jahres mittels Verknüpfung verschiedener Datenbanken eine komplette QM-Dokumentation für das gesamte BNW vorliegen.

4. Das ausgewählte Evaluierungs-/Testierungsverfahren

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

„Die nach diesem Gesetz geförderten Einrichtungen sind verpflichtet, ihre Bildungsarbeit alle vier Jahre durch Dritte evaluieren zu lassen und die Ergebnisse zu dokumentieren.“³

Da sich das Bildungswerk bereits vor zwei Jahren für die Implementierung eines QM-Systems auf Basis des EFQM-Modells entschieden hat und dieses Modell auf dem Prinzip der Selbstbewertung („self-assessment“) basiert, schien sich ein Widerspruch zu den Anforderungen des NEBG aufzutun.

Nahezu zeitgleich ist im Rahmen des Modellversuchprogramms „Lebenslanges Lernen“ der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) unter Mitwirkung der VHS-Landesverbände aus Niedersachsen, Thüringen, Saarland, Hessen, Schleswig-Holstein, Berlin, Rheinland-Pfalz und Hamburg sowie Vertretern des ArtSet Institutes, des Deutschen Institutes für Erwachsenenbildung Frankfurt/M., des Lehrstuhls Erwachsenenbildung der Universität Leipzig, der Arbeitsstelle Neue Lernkulturen Hannover und des Landesinstitutes für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen das „lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen“ entwickelt worden. Mit diesem Modell wird ein bundesweit für alle Weiterbildungseinrichtungen adaptionsfähiges System der lernerorientierten Qualitätsentwicklung angestrebt. Eine externe Testierung soll diese Qualitätsentwicklung ausweisen, bestätigen und für die Weiterbildungsinteressierten erkennbar werden lassen.

Das Bildungswerk hat sich nach ausführlicher Information für die Einführung dieses Modells entschieden. An dieser Stelle sollen kurz die wesentlichen Gründe für diese Entscheidung genannt werden:

1. Synergien zu den bisherigen EFQM-basierten Qualitätsbemühungen des BNW

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

Ferner basiert das Testierungsverfahren des lernerorientierten Qualitätsmodells auf einer Architektur, die derjenigen des EFQM-Modells sehr ähnlich ist. Bei beiden Modellen geht es zunächst um die Einhaltung selbst- und fremddefinierter Qualitätsanforderungen. Während das EFQM-Modell den Organisationen eine Struktur nahe

³ NEBG, § 10 Absatz 1.

legt, die sich an neun Hauptkriterien (inklusive 32 Unterkriterien) orientieren soll, gibt das lernerorientierte Qualitätsmodell zwölf Qualitätsbereiche vor, in denen bestimmte Mindestanforderungen erfüllt werden müssen, die darüber hinaus – wie beim EFQM-Modell – jedoch einer jeweils einrichtungsspezifischen Ausgestaltung offen stehen. Weiterhin geht es beiden Modellen um die Einführung eines kontinuierlichen und systematischen Qualitätskreislaufs, der im EFQM-Modell durch die RADAR-Systematik und im LQW durch das Testierungsverfahren unterstützt wird.

Nahezu alle beim BNW eingeführten Qualitätsentwicklungsinstrumentarien⁴ waren bislang auf die Systematik des EFQM-Modells ausgerichtet. Das lernerorientierte Qualitätsmodell lehnt sich hervorragend an die EFQM-Philosophie an. Folglich war mit der Entscheidung, das lernerorientierte Qualitätsmodell einzuführen, keine vielleicht zu befürchtende „Richtungsänderung“ bisheriger Qualitätsbemühungen verbunden. Ganz im Gegenteil: Nach intensiver Analyse der im LQW vorgegebenen zwölf Qualitätsbereiche hat sich gezeigt, dass das BNW bereits auf einem sehr guten Weg hinsichtlich der Einhaltung der dort hinterlegten Qualitätsanforderungen ist.

2. Strukturierungshilfe dank der zwölf bildungsspezifischen Qualitätsbereiche

Nach der im Herbst 2000 gefällten Entscheidung, ein QM-System auf Basis des EFQM-Modells einführen zu wollen, stand das BNW vor der Schwierigkeit, vor der etliche Dienstleistungs- und Weiterbildungsorganisationen stehen: Wie nämlich nun die neun Kriterien des EFQM-Modells auf die spezifische Situation der Bildungsbranche anwenden? Zwar gibt es mittlerweile innerhalb der EFQM einen durchaus brauchbaren Ansatz eines spezifischen „EFQM-Modells für Dienstleistungsorganisationen“. Gleichwohl zeigt sich: auch bei diesem Modell ist „Dienstleistung“ längst nicht gleich „Dienstleistung“. Es war daher vor allem zu Beginn der Bemühungen für eine strukturierte Qualitätsentwicklung schwierig, auf Basis der EFQM-Philosophie ein BNW-spezifisches QM-System zu entwickeln, das den Besonderheiten des „Produkts Bildung“ angemessen Rechnung trägt. Die Verknüpfung interner Qualitätsstandards (SOPs) inklusive deren Auditierung mit einem Geschäftsprozessmanagement und einem systematisierten KVP-Verfahren scheint ein erster Schritt in die richtige Richtung zu sein.

Die bildungsspezifische Ausgestaltung des lernerorientierten Qualitätsmodells ist nun eine zusätzliche Möglichkeit, mit Hilfe der dort hinterlegten zwölf Qualitätsbereiche Qualitätsentwicklungen noch besser strukturieren, übersichtlicher gestalten und so zusätzliche Synergieeffekte nutzen zu können.

3. Möglichkeit der externen Evaluation

Das EFQM-Modell sieht bekanntermaßen keine externe Evaluation vor, sondern basiert auf dem Gedanken der Selbstbewertung. Lediglich über die Teilnahme am European Quality Award eröffnet die EFQM einer Organisation die Möglichkeit, von externen Assessoren bewertet zu werden. Demnach mussten wir Ausschau nach einer Möglichkeit halten, extern evaluiert zu werden. Viele Möglichkeiten gibt es hier neben einer Zertifizierung gemäß DIN EN ISO 9000:2000 nicht.

Das lernerorientierte Qualitätsmodell bietet auch diese Möglichkeit. Gutachter aus anderen Bildungsorganisationen verschaffen sich anhand einer Qualitätsentwicklungsreports einen Überblick über die jeweiligen organisationalen Qualitätsentwicklungsbemühungen und bewerten diese mit Hilfe der den zwölf Qualitätsbereichen

⁴ Vgl. Abschnitt 3 dieses Artikels.

hinterlegten Mindestanforderungen. Bei Erfüllung der Mindestanforderungen kommt es zur Verleihung eines Testats, das dann alle vier Jahre „erneuert“ werden muss. Um den Gedanken der *Qualitätsentwicklung* in den Vordergrund zu stellen, setzt sich jede Organisation zum Abschluss des Testierungsverfahrens neue, der Qualitätsentwicklung der eigenen Organisation förderliche „strategische Entwicklungsziele“, die dann die Grundlage des neuerlichen Testierungsverfahrens vier Jahre später bilden.

5. Erfahrungen und Bewertung des bisherigen Prozesses

Zum Schluss noch einige Anmerkungen zu den bisher gemachten Erfahrungen:

Als im Sommer 2000 das Projekt zur „Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems“ beauftragt wurde, bestand die größte Schwierigkeit darin, den Ist-Stand der bisherigen Qualitätsarbeit des BNW auszumachen. Natürlich war es leicht möglich, bisher bestehende, von der BNW-Zentrale in die dezentralen Einheiten hinein getragene Qualitätsstandards in die Ist-Analyse zu integrieren. Das Problem lag darin, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie unterschiedlich weit die über neunzig (!) BNW-Büros in der Ausgestaltung und Umsetzung dieser Qualitätskriterien und -standards tatsächlich waren. Für den zentralen Projektleiter war es in einer so dezentral organisierten Organisation wie dem Bildungswerk nahezu unmöglich, ohne konkrete Unterstützung vor Ort Qualitätsentwicklung landesweit zu vermitteln. Somit kam den Führungskräften als Multiplikatoren und „Qualitäts-Vorbilder“ vor Ort besondere Bedeutung zu. Sie galt es, als erste zu gewinnen und hinter dem Projekt zu wissen. Überdies ist mit der Einsetzung und intensiven Ausbildung regionaler Qualitätsmanagement-Beauftragter ein weiteres Signal gesetzt worden. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung kann schließlich, wie bereits betont, nicht allein von einer Zentralfunktion ausgehen, sondern muss in einem wechselseitigen Austausch zwischen dezentralen Einheiten und der Zentrale prozessual wachsen und gestaltet werden. Die regionalen Qualitätsmanagement-Beauftragten haben hier die Aufgabe, die Führungskräfte vor Ort bei der Qualitätsentwicklungsarbeit zu unterstützen, als Berater fachkundig zur Seite zu stehen und die Gedanken der Kundenzufriedenheit, der kontinuierlichen Verbesserung und des Best-Practice vor Ort weiterzutragen und in die tägliche Arbeit der Kolleginnen und Kollegen zu integrieren. Darüber hinaus sind sie für den weiteren Verlauf des Projektes wichtige Gradmesser hinsichtlich der Akzeptanz und der Integration sämtlicher Qualitätsbemühungen vor Ort.

Seit dem Beginn der Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems beim BNW hat sich einiges geändert.

Durch die intensive Beschäftigung mit der Qualität der Bildungsdienstleistungen hat die Sensibilität für dieses Thema bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erheblich zugenommen. Als im Frühjahr 2001 das EFQM-Modell und die weiteren geplanten Qualitätsentwicklungsschritte des BNW in sämtlichen Geschäftsstellen erläutert worden sind, gab es noch sehr große Unsicherheiten und ein Unverständnis hinsichtlich einer so intensiven Auseinandersetzung mit der Qualität der Arbeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reklamierten (auch völlig zu recht), dass sie doch schon immer Qualität vorgehalten hätten. An dieser Stelle war es hilfreich darauf hinzuweisen, dass das QM-Projekt auf der Basis der bereits vorhandenen Qualität aufsetzen und

⁵ Vgl. Abschnitt 1 dieses Artikels.

diese Qualität, die mitunter dezentral sehr unterschiedlich vorhanden war, in ein Qualitätsmanagementsystem einbinden und so besser *strukturieren* wolle.

Mittlerweile haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vieles aufgenommen, weil die Veränderungen sich positiv auf die Arbeitsabläufe auswirkten.

Die im Intranet hinterlegte QM-Datenbank, die unter anderem die wesentlichen Dokumentationsmaterialien vorhält, erleichtert die Arbeit der Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter vor Ort und reduziert deren Verwaltungsaufwand erheblich. So können die bisher mitunter nur sehr mühsam zu realisierenden internen Prozessabläufe optimiert und der wesentliche Arbeitsanteil auf den Umgang mit den Lernenden fokussiert werden.

Die Kunden des BNW können sowohl durch die in der Qualitätspolitik verbrieft Verpflichtung auf Qualität sowie durch hausinterne Qualitätsstandards und deren interne Auditierung davon ausgehen, dass sämtliche Einheiten des BNW niedersachsenweit über die notwendige Lerninfrastruktur verfügen. Das heißt, dass sowohl die Qualität des Lehrens, die Qualität der Infrastruktur als auch diejenige der Gesamtorganisation sich einer ständigen Entwicklung und Verbesserung unterzieht, um letztendlich die Qualität des Lernens und damit den Lerner als eigentlichen „Produzent“ von Bildung in den Mittelpunkt BNW-weiter Bemühungen zu rücken und ihn in seinem impliziten Lernprozess bestmöglich zu unterstützen.

Markus Humpert

Referent für Unternehmensentwicklung
Projektleiter „Einführung eines strukturiertes QM-Systems“

Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH
Lister Damm 2
30163 Hannover

Tel.: 0511 / 9 61 67 -56

Fax: 0511 / 9 61 67 -50

Mail: markus.humpert@bnw.de

www.bnw.de