Fazit

Beratung im Arbeitsamt in Form von Berufs- oder Arbeitsmarktberatung stellt sich in weiten Teilen als direkte oder indirekte Bildungsberatung mit einem hohen Professionalisierungsgrad bezogen auf die berufliche Ausbildung und mit eingeschränkter Professionalität mit Blick auf die Vielfalt beruflicher Weiterbildung außerhalb des begrenzten Kreises der Weiterbildungsförderung nach dem SGB III dar. In der Öffentlichkeit wird die Beratung des Arbeitsamtes jedoch häufig kritisiert. Ein Pauschalurteil wird der Leistung des einzelnen Beraters nicht durchgängig gerecht, ist doch gerade die Beratung eine stark vom individuellen Engagement, dem jeweiligen Rollenverständnis und den Bedingungen des Arbeitsplatzes abhängige Tätigkeit. Die technisch-organisatorische Unterstützung mit dem bundesweit einmaligen bildungs- und berufskundlichen Datenpool bietet unzweifelhaft Wettbewerbsvorteile, deren Potenzial aber erst vom beraterischen Können und Wollen des Anwenders geweckt wird.

Die Nähe zu den Lohnersatzleistungen, öffentliche Diskussionen um Leistungsmissbrauch, haushaltsrechtliche Vorgaben, einseitige Definition der Marktzutrittsbedingungen durch die Arbeitgeber bei gleichzeitig zunehmender Konzentration dauerhafter Arbeitslosigkeit auf statistisch abgrenzbare Personengruppen wie auch der Vorrang der Wiedereingliederung gegenüber anderen Leistungen wie z.B. Weiterbildung behindern in der arbeitsmarktnahen Weiterbildungsberatung den Schritt zu einer die individuellen Entwicklungsgrenzen öffnenden umfassenden Bildungsberatung.

Abstract:
The German „Bundesanstalt für Arbeit“ runs a comprehensive system of advisory programmes not only for unemployed persons, but also for working persons interested in further professional training, special programmes for disabled persons as well as for employers. With the multiplying „factors of uncertainty“ the demand for information about current developments on the labour market is increasing. In addition to traditional forms of consultancy the job centres are building up several computer based systems of information and advisory services. This support structure works according to the act of social security (Sozialgesetzbuch III) to inform, train and arrange for jobs on the rapidly changing labour market.

Qualitätsrelevante Prozesse erfassen und steuern

Qualitätssicherung als Support

Marion Seevers

Um die Qualität in Weiterbildungseinrichtungen zu verbessern, genügt es nicht, Qualitätsmanagementsysteme neu einzuführen. Wie qualitätsrelevante Prozesse und Planungsdaten erfasst, analysiert und bewertet werden müssen, um das Qualitätsmanagement zu einem wirklichen Unterstützungssystem für die Gesamtsteuerung der Einrichtung weiterzuentwickeln, beschreibt Marion Seevers.

Die Zeiten, in denen Qualitätsmanagementsysteme für Weiterbildungseinrichtungen pauschal abgelehnt wurden, sind überwunden und haben einer Fachdiskussion Platz gemacht, in der die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Systeme vorurteilsfrei erörtert werden und in der die branchenspezifische Anwendung von Fachtermini wie „Kunde“, „Schlüsselprozess“ und „Produkt“ selbstverständlich ist. In Bremen z.B. haben bereits alle nach dem Weiterbildungsgesetz anerkannten Weiterbildungseinrichtungen extern begutachtete Qualitätsmanagementsysteme aufgebaut und damit die speziellen Schwierigkeiten der Aufbau- und Einführungsphase im Interesse ihrer Kunden (!) gemeistert. Was also ist das Problem? Wo besteht Handlungsbedarf?

Handlungsbedarf besteht, weil neu eingeführte Qualitätsmanagementsysteme in der Regel noch nicht genügend zur Unternehmenssteuerung beitragen.

Zur Erinnerung: Qualitätsmanagement heißt, die auf die individuellen Anforderungen einer Einrichtung bezogenen qualitätsrelevanten Prozesse zu erfassen, zu regeln (über Verfah-

Marion Seevers ist Referatsleiterin beim Senator für Bildung und Wissenschaft in Bremen und zuständig für Qualitätssicherung in Weiterbildungseinrichtungen.

ren), laufend zu überwachen und zu verbessern. Um dies zu erreichen, haben Einrichtungen häufig auf die international akzeptierten Vorgaben der DIN EN ISO 9001ff zurückgegriffen, einer Norm, die geschaffen wurde, um die Prozesse industrieller Serienfertiger zu erfassen und darauf bezogen Mindeststandards (Normelemente) zu setzen. Über die Schwierigkeiten des Transfers in den Dienstleistungssektor ist viel geschrieben worden.

Der Dienstleistungsbereich – und so auch der Weiterbildungsbereich – besitzt in erheblichem Umfang anders geartete qualitätsrelevante Prozesse. Werden diese nicht erkannt, kann die Regelungstiefe, die zur Erfassung und Steuerung qualitätsrelevanter Prozesse nötig ist, nicht erreicht werden. Das Qualitätsmanagementsystem trägt in diesem Fall wenig zur Gesamtsteuerung der Einrichtung bei und läuft Gefahr, bis zum nächsten Zertifizierungstermin ein ungeliebtes Schattendasein zu fristen.

Die Einrichtungsleitung hat deshalb die Aufgabe, das Qualitätsmanagementsystem zu einem wirklichen Unterstützungssystem weiterzuentwickeln. Sie muss dabei zweierlei berücksichtigen:

1. Die kontinuierliche Planung, Durchführung und Überwachung der Qualität der Einrichtung muss in die Sammlung und Analyse von traditionellen Planungsdaten integriert und damit Teil der gesamten Unternehmensplanung werden.

Die im Unternehmensplan bisher berücksichtigten betriebswirtschaftlichen Daten und Informationen sind üblicherweise Absatzprognosen, Konkurrenz- und Marktanalyse, politische/soziale/wirtschaftliche Trends, die finanziellen Leistungen der Vergangenheit, Prognosen für die zukünftige Leistung, Entwicklung der Technologie, Investitionen, strategische Pläne usw. (EFQM, Selbstbewertung 1997, Richtlinien für Unternehmen). Diese Art der strategischen Planung und Lenkung hat Tradition als Aufgabe der Einrichtungsleitung. Qualitätsmanagement gehört ebenfalls zum Instrumentarium der Leitung und muss in die Unternehmensplanung als Teil der strategisch ausgerichteten, durch Daten untermauerten und im Grad der Zielerreichung messbaren Gesamtentwicklung integriert werden, um Wirkung zu zeigen. Denn erst vernetzte Zielhierarchien bilden die Komplexität des Unternehmens realitätsnah ab.

Die neue DIN EN ISO 9000:2000 ist durch diesen Ansatz geprägt. Mit ihrer Hilfe kann ein vom Grundsatz her stimmig eingeführtes Qualitätsmanagementsystem zu einem Steuerungsinstrument der Unternehmensleitung auch im Dienstleistungsbereich werden.

2. Um die für die Unternehmensplanung und -steuerung nötigen Rückmeldungen des Qualitätsmanagementsystems zu bekommen, muss die Leitung die Regelungstiefe und -breite der qualitätsrelevanten Prozesse wesentlich erhöhen.

Die ISO/DIS 9004:1999 benennt die Verantwortung der Leitung und schließt an:

„Die oberste Leitung sollte einen Ansatz für die Messung der Leistung der Organisation festlegen, um zu verifizieren, dass strategische Ziele erreicht werden. Dieser Ansatz könnte beinhalten:

– Finanzielle Kennzahlen (Ansatz zur Verknüpfung von Qualität und Wirtschaftlichkeit/d. V.)
– Kennzahlen zur Prozessleistung
– Bewertung des Grades der Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien."

Um dies zu erreichen, müssen die Prozesse der Produktrealisierung voneinander unterschieden werden. Das bedeutet, sich von der Vorstellung zu verabschieden, dass es in der Weiterbildung nur *einen* relevanten „Fertigungsprozess" gibt, der die Weiterbildungsangebote auf ein und dieselbe Art herstellt. Weiterbildung „produziert" vielmehr für unterschiedliche Auftraggeber und Zielgruppen, muss differenzieren zwischen Firmenseminaren und Auftragsmaßnahmen des Arbeitsamtes, zwischen Bildungsurlauben und prüfungsrelevanten Aufstiegsforbildungen etc.

Die Bestandteile des Dienstleistungskreislaufs – immer wieder zitiert, wenn es um die Funktionsweise eines Qualitätsmanagementsystems als Regelkreis geht – haben deshalb bei unterschiedlichen Produkten bzw. Produktgruppen eine unterschiedliche Ausprägung: Marketing, Konzeption, Essentials der Teilnehmergewinnung und Durchführung des Unterrichts sowie die Auswertungsinstrumente unterscheiden sich. Mit anderen Worten: Die Prozesse der Produktrealisierung müssen in ihrer besonderen Ausprägung erfasst werden, um eine effiziente Regelung zu ermöglichen. Wie stark der Produktionsprozess jeweils differenziert werden muss, hängt mit den Erfordernissen und auftretenden gravierenden Fehlerquellen zusammen, z.B. ist eine detaillierte Regelung der telefonischen Anmeldung in Weiterbildungseinrichtungen häufig sinnvoll.

Ziele werden in strategische (langfristige) und mittel- und kurzfristige Ziele aufgegliedert.

Um das QM-System zu einem Teil des Gesamtsteuerungssystems der Einrichtung zu entwickeln, geht die Leitung folgenden Weg: Sie ermittelt – unterschieden nach Produktgruppen – die externen und internen Anforderungen der Kunden (Auftraggeber, Teilnehmer, Vorgaben des Berufsbildungsgesetzes etc.) und formuliert daraus die Forderungen und Ziele der Einrichtung.

Formulieren von Zielen

Ziele müssen messbar und damit überprüfbar sein. Sie werden deshalb in strategische (langfristige) und mittel- und kurzfristige Ziele aufgegliedert und den unterschiedlichen Produkten zugeordnet. Erst dadurch verlassen sie die allgemeine Ebene und werden zu einem Steuerungsinstrument.

So reicht es z.B. nicht, dass die Einrichtungsleitung als Ziel vorgibt (sich wünscht!), zum stärksten regionalen Anbieter der beruflichen Bildung zu werden. Präzisiert werden muss: Für das Produkt „Firmenschulung" bedeutet das z.B. eine Steigerung der TN-Zahlen von zur Zeit 120 auf 700 bis zum Jahr 2003, von 120 auf 200 in 2001. Dies wird erreicht durch eine Steigerung der Zufriedenheit des Auftraggebers von z.Zt 75% auf 80% in

2000 und durch eine Steigerung der Teilnehmerzufriedenheit von z.Zt 50% auf 70% im gleichen Zeitraum etc.

Für jedes Teilziel definiert die Einrichtung Maßnahmen und Verantwortlichkeiten, steigert die Werbeaktivität um x%, verbessert die Hard- und Softwareausstattung, setzt nur noch einschlägig qualifizierte Trainer/innen ein. Für das Produkt „Bildungsurlaub“ gelten entsprechend andere Ziele und Maßnahmen.

Erst auf dieser Präzisionsebene kann die verantwortliche Abteilung bzw. das verantwortliche Team sich an Zielfindungsdiskussionen beteiligen, Maßnahmen entwickeln und Verbesserungsvorschläge einbringen. Die vereinbarten Ziele wiederum sind Basis von Zielvereinbarungen zwischen Leitung und Abteilung, Team oder Einzelperson und eröffnen die Chance, erbrachte Leistungen zu erkennen, zu honorieren und zu optimieren.

Regeln der Prozesse

Je präziser die Zielvorgabe, desto präziser die Kennzahlen und die unterjährige Controllingmöglichkeit, die zu Optimierungen und zur Fehlervermeidung führt. Der Übergang von der Implementierung verbesserter Prozesse zu deren Lenkung und einer kontinuierlichen Verbesserung wird dadurch möglich.

Um Prozesse so zu steuern, dass sie im definierten Toleranzbereich bleiben, müssen sie fortlaufend an relevanten Punkten gemessen werden. Ausschläge müssen vom verantwortlichen Prozesseigner und seinem Team kurzfristig wahrgenommen und behoben werden können. Zu diesem Zweck werden von den Unternehmen Kennzahlen eingeführt, die auftretende Fehlentwicklungen anzeigen.

Dabei kann die Festlegung von Toleranzbreiten und Kennzahlen im Bereich der industriellen Fertigung auf eine lange Tradition zurückblicken. Immer dann, wenn gezählt, gemessen und gewogen werden kann, lassen sich Abweichungen von der vorgegebenen Norm präzise bestimmen. Im Dienstleistungsbereich ist die Definition aussagekräftiger Kennzahlen komplizierter: Wie hoch meine Schweißgenauigkeit ist, kann ich messen und über Kennzahlen erfassen. Eine Zeitreihe zeigt mir, ob sich die Ergebnisse verbessern. Aber wie erfasse ich den Erkenntniszuwachs von Teilnehmerinnen der politischen Bildung, wie erhöhte Teamfähigkeit etc.? Empirische Verfahren sind in der Regel zu aufwendig. Lösungshinweise für dieses Problem finden sich im Diskussionsentwurf der DIN EN ISO 9000:2000, die zwischen „messen“ und „beobachten“ und „beurteilen“ unterscheidet und dadurch auf die Möglichkeit hinweist, das Erfahrungswissen ausgewiesener Pädagog/innen zur Beobachtung und Beurteilung im traditionellen Sinne nicht messbarer Vorgänge zu nutzen, zu „scoren“ (d.h. zu mitteln) und auf diesem Weg ermittelte Kennzahlen für die Prozesslenkung nutzbar zu machen.

In Kombination mit ausgewerteten Teilnehmer-, Auftraggeber- und Dozentenrückmeldungen, Abbrecherquoten, Prüfungsergebnissen etc. können so für jeden relevanten Prozess Kennziffern gebildet werden, die Aussagen über Abweichungen oder Fortschritte des Prozesses ermöglichen.

EFQM – ein Modell zur Selbstbewertung von Unternehmen – gibt zu diesem Problem einen wichtigen Hinweis: Aussagen über Firmenergebnisse fußen nicht nur auf Befragungen der Betroffenen, sondern werden grundsätzlich mit parallel erhobenen einschlägigen Daten korrelliert. Zum Beispiel wird die Höhe der „Mitarbeiterzufriedenheit“ nicht nur an der Auswertung einschlägiger Befragungen gemessen, sondern in Bezug gesetzt zur Höhe der Krankheitstage, Fluktuation etc.

Ausblick

Qualitätssicherung kann der Unternehmensleitung als Support dienen. Mit der erfolgreichen Einführung eines Qualitätsmanagementsystems – gerade nach der derzeit gültigen DIN EN ISO 9000ff – ist dieses Ziel aber noch nicht erreicht. Bei der Weiterentwicklung des vorhandenen Systems zu einem integrierten Bestandteil umfassender Unternehmensplanung wird die neue ISO 9000:2000 wegen ihrer konsequenten Prozessorientierung eine wichtige Rolle spielen.

Trotzdem ist keiner Einrichtung zu raten, in eine jahrelange Diskussion optimaler Qualitätsmanagementsysteme einzusteigen. Die Bremer Erfahrungen zeigen, dass die Regelung von Prozessen praktische Erfahrungen voraussetzt, die erst in kleinem Rahmen gemacht werden sollten. Sicherer ist, ein QM-System auf der Basis vorhandener Abläufe einzuführen und nach und nach – eben: kontinuierlich – zu optimieren. *Wenige* Ziele und Maßnahmen zu überwachen und zu regeln ist besser, als jahrelang eine Zielhierarchie zu definieren. Erst die am Einzelfall gewonnenen Erkenntnisse können „qualitätssicher“ transferiert werden!

Abstract:
Quality management systems – despite the name – often fail to contribute significantly to the overall management of an organization and are therefore not as welcome as they might be. The new DIN EN ISO 9000:2000 is structured to improve this situation through the employment of the process approach, aimed at the maximum benefit to the organization on two levels: 1. The continuous planning, execution and monitoring of the quality of the organization has to be integrated with traditional concepts of data gathering and analysis statistics and thereby becomes part of the overall planning process of the organization. 2. The leadership of the organization must substantially improve the specifications of quality-relevant processes. Only then will they obtain the feed back necessary for direction and control of the quality management system.

Marion Seevers

Qualitätsrelevante Prozesse erfassen und steuern

Qualitätssicherung als Support

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
März 2004

Marion Seevers: Qualitätsrelevante Prozesse erfassen und steuern.

Erschienen in: DIE Zeitschrift 3/2000

Online im Internet:

URL: http://www.diezeitschrift.de/32000/seevers00_01.pdf

Dokument aus dem Internetservice Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Abstract

Marion Seevers: Qualitätsrelevante Prozesse erfassen und steuern

Qualitätsmanagementsysteme neu einzuführen reicht nicht aus, wenn Qualitätsmanagement zu einem wirklichen Unterstützungssystem für die Gesamtsteuerung einer Einrichtung werden soll. Dienstleistungsunternehmen haben ihre besonderen qualitätsrelevanten Prozesse. Daher müssen Systeme wie DIN EN ISO 9001ff von den Einrichtungsleitungen zu einem wirklichen Unterstützungssystem weiterentwickelt werden. Marion Seevers benennt wesentliche Faktoren: Kontinuierliche Planung, Durchführung und Überwachung der Qualität der Einrichtung muss in die Sammlung und Analyse der Planungsdaten integriert werden und so Teil der Unternehmensplanung werden. Die Regelungstiefe und -breite der qualitätsrelevanten Prozesse muss von der Leitung erhöht werden. Darüber hinaus müssen Ziele in strategische (langfristige), mittel- und kurzfristige Ziele aufgegliedert werden.

Quality management systems – despite the name – often fail to contribute significantly to the overall management of an organization and are therefore not as welcome as they might be. The new DIN EN ISO 9000:2000 is structured to improve this situation through the employment of the process approach, aimed at the maximum benefit to the organization on two levels: 1. The continuous planning, execution and monitoring of the quality of the organization has to be integrated with traditional concepts of data gathering and analysis statistics and thereby becomes part of the overall planning process of the organization. 2. The leadership of the organization must substantially improve the specifications of quality-relevant processes.