Qualität in den eigenen Reihen entwickeln

Funktion und Qualifizierung organisationsinterner Qualitätsentwickler/innen

Elke Mathes

In der Funktion „Qualitätsentwickler/in“ verbünden sich Personal- und Organisationsentwicklung im Bemühen um mehr Qualität. Organisationen der Weiterbildung, die sich eigenhändig um ihre Qualitätsentwicklung kümmern wollen, definieren damit eine neue temporäre, auf Spezialkompetenzen basierende Rolle. – Elke Mathes (DIE) klärt diese Funktion und bringt aus der DIE-Fortbildung „Qualitätsentwickler/in in Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ Erkenntnisse zum Qualifizierungsbedarf ein.

Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung ist nicht neu – neu sind allerdings die Verfahren und Ziele. Waren früher vorwiegend die pädagogischen Prozesse im Blick, so tritt in den letzten Jahren zunehmend die Gesamtorganisation – als Voraussetzung für die Ermöglichung von Bildung – in den Vordergrund. Ihre Anstöße bezieht Qualitätsentwicklung von außen, aus den ihr fremden Referenzsystemen der freien Wirtschaft [vgl. die Verfahren der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder die Normenreihe nach DIN ISO]. Gleichzeitig erhält sie den pädagogischen Auftrag aufrecht.

Qualität wird nicht nur gesichert, bewertet und dokumentiert, Qualität wird entwickelt. Dies bedeutet, die fremden Qualitätsmodelle feldspezifisch auszugestalten und organisationsspezifisch anzupassen. Eine solche Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung zielt darauf, dass die Einrichtung wird, was sie lehrt: eine „Lernende Organisation“ (vgl. KAW 2001, S. 4). Qualitätsentwicklung ist daher stets auch Organisationsentwicklung: Eine Organisation entwickelt sich selbstbestimmt intern permanent weiter und lässt dabei nicht außer Acht, dass sie sich mit ihren pädagogischen Ergebnissen nach außen richtet.

Für Weiterbildungsorganisationen bedeutet dieser Anspruch, Verfahren in die Organisationskultur zu integrieren, die helfen zu reflektieren, zu bewerten und zu evaluieren. Auf dem Hintergrund der gewachsenen Organisationsstruktur, die auf einem Zusammenschluss lose gekoppelter Systeme basiert (vgl. Ehses 2001), erfordert dies ein Umdenken auf zwei Ebenen. Zum einen müssen systematische Verfahren der Selbstbewertung und des Managements angeeignet und angewendet werden, zum anderen ist die Art und Weise, wie das Personal miteinander reflektiert, bewertet und entwickelt, neu zu gestalten.

Elke Mathes, wissenschaftliche Mitarbeiterin im DIE, entwickelt ein Fortbildungskonzept für Qualitätsentwickler/innen in Einrichtungen der Erwachsenenbildung.

Erfolgsfaktoren interner Qualitätsentwicklung

Vier Faktoren bestimmen den Erfolg von Qualitätsentwicklung: (1) die Integration eines Qualitätsmanagementmodells, (2) die Art und Weise, wie die Leitung ihre Verantwortung im Qualitätsprozess übernimmt, (3) die Kompetenzen des Personals und (4) die Funktion „Qualitätsentwickler/in“.

Strategische Führungskräfte tragen die grundsätzliche Verantwortung dafür, dass Qualitätsentwicklung in der Organisation zum Thema wird. Darüber hinaus treffen sie die Auswahl eines geeigneten Managementmodells. Sie tragen Sorge dafür, dass die Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess abgesichert und Führungsinstrumente entsprechend erweitert und angepasst werden. Wie die Ausrichtung der Organisation auf umfassende Qualität gelingt, ist von der Art und Weise der Führung abhängig. Ihr vielfältiges Wissen beziehen Leitungskräfte aus gezielten Fortbildungen, der Mitarbeit in Gremien und dem fachlichen Diskurs in Netzwerken.

Bei der Qualitätsentwicklung handelt es sich um einen umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess, der von kompetentem Personal getragen sein muss. Damit Qualitätsentwicklung auf der operativen Ebene umgesetzt wird, braucht es qualifiziertes Personal – auf allen Hierarchiestufen und in allen Funktionen, denn systematische Qualitätsentwicklung kann nicht an eine einzige Person oder eine kleine Gruppe delegiert werden. Dem gesamten Personal kommt die Aufgabe zu, die neuen systematischen Verfahren in ihr Routinehandeln zu implementieren und die Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen weiter zu entwickeln. Von den Mitarbeiter/innen erfordert dies die Fähigkeit, gemeinsam und zugleich aus den unterschiedlichen Perspektiven die Organisation in ihrer Qualität zu bewerten, Entwicklungsziele festzulegen und in entsprechende Maßnahmen umzusetzen. So vorzugehen ist etwas Neues und stellt herkömmliche Vorgehensweisen in Frage. Vor allem in der Übergangsphase bedarf es erhöhter Kommunikation und Kooperation, die in geregelten Strukturen zu organisieren ist. So findet in der aktiven Arbeit an Qualitätsentwicklung ein interner Personalentwicklungsprozess statt, in dessen Verlauf Qualitätsverfahren angewendet werden. Gleichzeitig wird die Zusammenarbeit neu organisiert und damit der Weg zur Lernenden Organisation geebnet.

Durch Anstöße von außen werden neue Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente in das System transportiert, durch Anstöße von innen werden sie adaptiert und integriert. Um diesen internen Lernprozess des Personals zu initiieren und am Laufen zu halten, bedarf es einer besonderen Funktion, der Position „Qualitätsentwickler/in“.

Funktion, Rolle und Aufgaben von Qualitätsentwicklern

Was macht die Rolle und Funktion von „Qualitätsentwickler/innen“ aus? Innerhalb der Organisation nehmen sie eine zentrale und vermittelnde Position zwischen Leitung und Mitarbeiter/innen ein. Gleichzeitig gehen sie jedoch auch weiterhin ihren originären Aufgaben nach. Qualitätsentwicklung ist für sie eine intensive Nebenaufgabe, die viel Zeit, Engagement und Lust an der Veränderung verlangt.

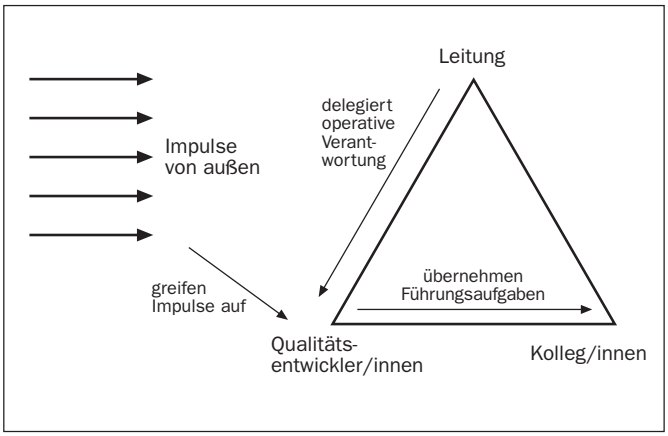
Qualitätsentwickler/innen sind verantwortlich für das, was neu eingeführt wird, und dafür, wie es umgesetzt wird. Ihre Kernfunktion ist, sachbezogen Qualitätsprojekte zu initiieren, zu organisieren, zu steuern und auszuwerten. Sie organisieren den Rahmen und erfüllen dabei Projektmanagement-Aufgaben. Zudem übernehmen sie analytische und evaluatorische Tätigkeiten, wenn sie die Organisation (selbst-)bewerten, Bildungsveranstaltungen auswerten oder die Qualitätsgruppenarbeit beurteilen. Inhaltlich stehen Qualitätsentwickler/innen an der Schnittstelle zwischen fremden Konzepten und Altbekanntem. Sie nehmen Impulse von außen auf und passen Qualitätskonzepte an die Bedingungen der jeweiligen Organisation an. Sie führen das Neue ein, entwickeln es weiter im Hinblick auf die gegebenen Verhältnisse und machen es handhabbar für die Mitarbeiter/innen. In der Phase der Aneignung der neuen Konzepte übernehmen sie für ihre Kolleg/innen Schulungstätigkeiten, und um sie in ihrer Prozessverantwortung zu stärken, üben sie Beratungs- und Coaching-Tätigkeiten aus.

Da Qualitätsentwicklung immer auch Organisationsentwicklung ist, müssen Qualitätsentwickler/innen Veränderungsprozesse in Organisationen verstehen und moderieren können. Je nach vorhandenen Kompetenzen bieten sie ausreichend Halt (in der Sprache der psychodynamischen Organisationsberatung: „Containing“) in Situationen, die einer Wildwasserfahrt gleichen (vgl. Heltzel 2000, S. 106).

Qualitätsentwickler/innen bewegen sich zwischen rein zweckorientierter Funktionserfüllung und prozesshafter Begleitung von Veränderungen. Ein ausreichendes Maß an Überblickswissen sowie ein Empfinden dafür, was nötig und was möglich ist, verschafft ihnen Orientierung. Ihre Grenzen müssen sie gut kennen, um im Bedarfsfall externe Beratung anzufragen oder zusätzliches Inhouse-Training für Spezialgebiete zu organisieren.

Von ihrer Rolle her befinden sich Qualitätsentwickler/innen in einem Dreieck, das durch ihre Position zwischen Leitung und Mitarbeiter/innen aufgespannt wird. Die Leitung delegiert an sie die Verantwortung, auf operativer Ebene Qualitätsentwicklung umzusetzen. Eine enge und konstruktive Kooperation zwischen Leitung und Qualitätsentwickler/in ist die Voraussetzung, um die laufenden Qualitätsprozesse transparent zu halten und dauerhaft in die Organisation zu implementieren. Gegenüber ihren Kolleg/innen müssen sie im Rahmen von Qualitätsprojekten auch Führungsaufgaben übernehmen. In beide Richtungen haben Qualitätsentwickler/innen Neutralität zu wahren.

Qualitätsentwickler/innen heben sich so zwar zeitweilig durch Spezialaufgaben und -kompetenzen von ihren Kolleg/innen ab, gehören aber dennoch mit ihren originären Aufgaben zu ihrem Kreis dazu. Die besondere Position in der Triade ermöglicht es der Organisation, kreative und innovative Impulse von außen zu integrieren. Auf der persönlichen Ebene birgt sie jedoch nicht selten ein erhöhtes Konfliktpotenzial. Die exponierte Position der Qualitätsentwickler/innen ist im Vorfeld zu bedenken und im Prozess immer wieder auszuloten.



Grafik: DIE-Redaktion

Die neue Funktion „Qualitätsentwickler/in“ in Organisationen der Weiterbildung ist demnach eine neue temporäre, auf Spezialkompetenzen basierende Rolle, die zur alten Rolle hinzutritt. Ihre Entwicklung bedarf besonderer Fortbildung.

Qualifizierung von Qualitätsentwicklern

Um Qualitätsentwickler/innen auf ihre zukünftigen Aufgaben vorzubereiten, hat das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) eine Fortbildung „Qualitätsentwickler/in in Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ modellhaft durchgeführt, wissenschaftlich ausgewertet und dem Praxisbedarf angepasst. Das prozessorientierte integrative Fortbildungsangebot besteht aus sechs Modulen zu jeweils zwei Tagen, an die sich je ein Beratungstag anschließt. Die Seminare orientieren sich an einem handlungsleitenden Qualitätsverständnis, das auf die Prinzipien der Weiterbildung zurückgreift. In seiner Logik folgt es den Phasen der Organisationsentwicklung. Der Fortbildung liegt ein Verständnis von prozesshafter Einheit aus Selbstbewertung und Veränderung zugrunde. Sie bezieht sich (vgl. Heinold-Krug 2000, S. 147) auf die Grundgedanken des Total Quality Managements (TQM) und vermittelt ein Selbstbewertungsverfahren für Weiterbildungsorganisationen in Anlehnung an EFQM, das sich mit den Methoden des Projektmanagements und mit Verfahren zur Evaluation pädagogischer Prozesse verknüpft.

Für die Teilnahme an der Fortbildung wird die Umsetzung eines fortbildungsbegleitenden Praxisprojekts vorausgesetzt. Hier erleben sich die Teilnehmer/innen als handelnde Personen, die innerhalb der jeweiligen Organisation Verantwortung für die Qualitätsentwicklung übernehmen. Die Supervision ist in festen Kleingruppen organisiert, in denen die Teilnehmer/innen ihr Handeln in der neuen Rolle reflektieren. In die Fortbildung werden Praxisprojekte zur Fallberatung integriert. Hier setzen sich die Lernenden mit fachlichen und methodischen

Fragen auseinander. Die Fortbildungsmodule, das Praxisprojekt und die Kleingruppensupervision begleiten auf unterschiedlichen Ebenen den Entwicklungsprozess der Teilnehmer/innen, die Aneignung neuer Verfahren sowie die Übernahme der neuen Rolle.

Indem Weiterbildungsorganisationen eine neue Funktion in ihre Struktur integrieren, schaffen sie die Voraussetzung, Qualität gemeinsam systematisch und dauerhaft zu entwickeln. Wenn sie gleichzeitig dafür sorgen, dass ihr Personal ausreichend mit neuen Kompetenzen ausgestattet ist und sich an ein Qualitätskonzept anlehnt, das technische Verfahren und entwicklungsorientiertes Vorgehen miteinander verbindet, wird dies zu einem Professionalisierungsschub in der Weiterbildung führen. Neben den vier genannten Erfolgsfaktoren braucht es in der Praxis jedoch vor allem dreierlei: Zeit, um Veränderungsprozesse zu gestalten, Geduld, um neue Kompetenzen zu entwickeln, und Beharrlichkeit, Qualität kontinuierlich im Blick zu behalten.

Literatur

Ehses, Christiane (2001): Leitbild Weiterbildungsmanagement. Unveröff. MS, Hannover

Heinold-Krug, Eva (2000): Fortbildung und Beratung als integriertes Qualifizierungskonzept. In: Report, H. 46, S. 145–154

Heltzel, Rudolf (2000): Zur Identität des gruppenanalytischen Supervisors und Organisationsberaters. In: Ardjomandi, M. E./Berghaus, A./Knauss, W. (Hrsg.): Jahrbuch für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen – Konflikt und Solidarität in und zwischen Gruppen. Band 6. Heidelberg. S. 95-119

KAW (2002): Stellungnahme des Ständigen Ausschusses der konzertierten Aktion Weiterbildung (KAW) zur Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bonn

Abstract
In the person of the „quality developer“, the concepts of the staff and the organisational developer merge in a common striving for more excellence. Institutions in further education that wish to take quality development into their own hands thus are defining a new temporary role that has to rely on very special competences. Elke Mathes explains about this role and adds insights on further qualification needs from the DIE course “Quality developer in institutions of adult education”.

Qualitätsentwicklung von außen befördern

Rolle, Aufgaben und Profil von Externen am Beispiel des Modells „Lernerorientierte Qualitätstestierung“

Christiane Ehses, Rainer Zech

Qualität der Weiterbildung soll nicht der lehrenden Organisation (dem „Innen“), sondern den Lernenden und damit dem „Außen“ der Organisation dienen. Deshalb hat dieses auch ein gewichtiges Wörtchen mitzureden, wenn Qualität entwickelt oder bewertet werden soll. – Dr. Ch. Ehses und Prof. Dr. R. Zech vom „ArtSet – Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e. V.“ in Hannover vermitteln, warum die Fremdbeurteilung, die Perspektive der Lerner, erforderlich ist, wie sie funktionieren kann und welche Qualifizierungsbedarfe sich aus den Rollen externer Beratung und Begutachtung ergeben.

Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung hat zum Zweck, alle Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zum Nutzen der Kunden stetig zu verbessern. Qualitätsentwicklung bezieht sich also nicht auf das *Innen* der Organisation, sondern auf ihr *Außen*, auf ihre Umwelt. Die Logik von Qualitätsentwicklung ist deshalb von außen nach innen orientiert. Die Perspektive der Umwelt ist entscheidend bei der Beurteilung der Qualität einer Organisation. Aber gerade hier liegt ein besonderes Problem verborgen. Organisationen tun sich schwer, ihre Binnenperspektive samt Selbstbeurteilung zu Gunsten einer Fremdbeurteilung aus der Perspektive ihrer Abnehmer zu überwinden.

Es gibt zwei erstaunliche Beobachtungen in Bezug auf Organisationen und ihr Handeln bzw. das Handeln ihrer Rollenträger, ihrer ‚Funktionäre'. Erstens handeln Menschen als Funktionäre ihrer Organisation häufig just so, wie sie es als Kunden anderer Organisationen deren Vertretern vorwerfen – z. B. wenig dienstleistungsorientiert. Zweitens – und vielleicht hängt dies bereits mit erstens zusammen – können Funktionäre ihre eigene Organisation kaum aus der Perspektive ihrer Kunden beschreiben. Was ist hier los? Eine gewählte Perspektive ermöglicht einen bestimmten Blick und verunmöglicht andere Sichtweisen. Völlig ausgeschlossen ist der Blick auf sich selbst beim Sehen. Die Blindheit als Bedingung des Sehens.

Prof. Dr. Rainer Zech ist Leiter des ArtSet-Instituts in Hannover, Dr. Christiane Ehses stellvertretende Leiterin