

Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung

Studien zur Implementierung
des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}
und dessen Beitrag zur Organisationsentwicklung
und Professionalisierung von Führungsprozessen
in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

Ralph Egler

Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung

Studien zur Implementierung
des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}
und dessen Beitrag zur Organisationsentwicklung
und Professionalisierung von Führungsprozessen
in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

Von der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Leipzig

angenommene

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

DOCTOR PHILOSOPHIAE

(Dr. phil.)

vorgelegt

von	Ralph Egler	
geboren am	6. Oktober 1959	in Burgstädt
Gutachterinnen/Gutachter	Frau Prof. Dr. paed. habil. Gisela Wiesner Herr Prof. emer. Dr. Jörg Knoll	
Tag der Verteidigung	20.12.2011	

BAND I

Inhalt	Band 1
Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
0. Einleitung	10
0.1 Vorüberlegungen	10
0.2 Themenfelder und leitende Fragestellungen	12
0.3 Zur Vorgehensweise	14
0.4 Zum Aufbau der Untersuchung	15
Teil I: Zum konzeptionellen Zugang Bezugsrahmen und Gegenstand der Analyse – Grundlagen des Qualitätsmanagements in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung	17
<hr/>	
1. Die Eignung von Qualitätsmanagementsystemen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung	17
1.1 Begriffsbestimmungen	17
1.1.1 Der Qualitätsbegriff	18
1.1.2 Der Qualitätsbegriff in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung	23
1.1.3 Qualitätsentwicklung – Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement	38
1.1.4 Qualitätsentwicklung – Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung	40

1.1.5	Evaluation – Controlling – Kennzahlen	46
1.1.6	Organisation – Organisationsentwicklung	56
1.1.7	Profession – Professionalität – Professionalisierung	61
2.	Ausgewählte Qualitätsmanagementsysteme als konzeptioneller und organisatorisch-systematischer Bezugsrahmen für die Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung von Implikationen der Organisationsentwicklung	66
2.1	DIN EN ISO 9000 ff.	67
2.2	EFQM	70
2.3	LQW	74
3.	Das Qualitätsentwicklungssystem QES^{plus}	77
3.1	Zur inneren Struktur von QES ^{plus}	80
3.2	Zur Einschätzung von QES ^{plus}	85
4.	Institutioneller Bezugsrahmen	88
4.1	Regelungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung in Sachsen	88
4.2	Das Erste Netzwerk QES ^{plus}	90

1.	Zur Begründung der Dienlichkeit des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur Optimierung der Organisationsentwicklung und -steuerung sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung	93
1.1.	Empirisch-qualitatives Vorgehen	93
1.1.1	Eine qualitative Fallstudie als approach	93
1.1.2	Der Fall in dieser Untersuchung – die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES ^{plus} in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung	97
2.	Auswahl und Erläuterung der Untersuchungsverfahren	105
2.1	Erhebungswege zur Materialsammlung	105
2.1.1	Problemzentriertes Interview	106
2.1.2	Der Interviewleitfaden als Erhebungsinstrument für das problemzentrierte Interview	108
2.1.2.1	Vorüberlegungen zur Auswahl der InterviewpartnerInnen	109
2.1.2.2	Die Methode des ExpertInnen-Interviews	110
2.1.2.3	Demografische Angaben und Charakteristika der InterviewpartnerInnen	113
2.1.2.4	Die Konstruktion des Interviewleitfadens als Erhebungsinstrument	116
2.1.2.4.1	Die Dimensionen	116
2.1.2.4.2	Differenzierung der Kategorien	120
2.1.2.4.3	Interviewleitfaden	128

2.2	Interviews mit den ExpertInnen	134
2.2.1	Zur Vorbereitung der Interviews	134
2.2.2	Durchführung der Interviews	135
2.3	Die Aufbereitung des Materials	136
2.4	Das Auswertungsdesign	137
2.4.1	Erster Materialdurchgang (Pretest) – Kategorienerweiterung	138
2.4.2	Darstellung der Kategorien nach dem ersten Materialdurchgang (Pretest)	139
2.4.3	Gruppendiskussion mit ExpertInnen zur kommunikativen Validierung	155
2.4.3.1	Vorbereitung und Durchführung der Gruppendiskussion	156
2.4.3.2	Aufbereitung, Darstellung und Auswertung der erhobenen Daten aus der Gruppendiskussion	158
2.4.3.2.1	Die Daten aus der Gruppendiskussion	158
2.4.3.2.2	Zur Relevanz der Gruppendiskussion in der Untersuchung	162
 Teil III: Zum Ergebnis mit Interpretation und Falleinordnung		 165
<hr/>		
1.	Systematisierung und Zusammenfassung der Ergebnisse der ExpertInnen-Interviews	165
2.	Zusammenfassende Interpretationen im Blick auf die Fragerichtungen der Untersuchung	242
2.1	Anlass der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES ^{plus} , Ziele und Motive, Vorerfahrungen und Entscheidungskriterien	242

2.2	Instrumente, Arbeitsformen und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie deren Wirkung und Eignung	244
2.3	Der Zusammenhang von Qualitäts- und Organisations- entwicklung sowie -steuerung und die Generierung und Qualifizierung von Elementen des Prozesscontrollings	248
2.4	Die Unterstützungsfunktion der Implementierung von QES ^{plus} für die Führung von (Weiter-) Bildungseinrichtungen	256
3.	Rückblick und Ausblick	262
	Literaturverzeichnis	270
	Eidesstattliche Versicherung gem. § 9 (2) der Promotionsordnung	281

Inhalt

Band 2

Anhang	1	Veranstaltungsinformation	287
Anhang	2	Protokoll	288
Anhang	3	Einladung	291
Anhang	4	Mitschrift	292
Anhang	5	Protokoll	309
Anhang	6	Transkription des Interviews mit Frau [B]	311
Anhang	7	Transkription des Interviews mit Herrn [B]	346
Anhang	8	Transkription des Interviews mit Herrn [G]	385
Anhang	9	Transkription des Interviews mit Herrn [H]	410
Anhang	10	Transkription des Interviews mit Herrn [M]	434
Anhang	11	Transkription des Interviews mit Frau [R]	460
Anhang	12	Transkription des Interviews mit Frau [S]	486
Anhang	13	Transkription des Interviews mit Frau [S1]	513
Anhang	14	Transkription des Interviews mit Frau [S2]	541
Anhang	15	Transkription des Interviews mit Frau [T]	579

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Qualitätsentwicklungskreis
(Quelle: Knoll/Wiesner 2004, S. 6)
- Abb. 2 Leistungsbereiche, Leistungssektoren, Leistungsbestandteile
(Quelle: Knoll/Wiesner 2004, S. 12)
- Abb. 3 Leistungsbestandteile im Bereich Einrichtung
(Quelle: Knoll/Wiesner 2004, S. 13)
- Abb. 4 Ablauf der Untersuchung
(Quelle: Egler 2011)

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AZVV	Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
DIE	Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
DIN	Deutsches Institut für Normung
d. h.	das heißt
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	European Norm
ESF	Europäischer Sozialfond
ggf.	gegebenenfalls
IGC	Interessengemeinschaft Controlling
ISO	International Organization for Standardisation
Kap.	Kapitel
LQW	Lernorientiertes Qualitätsmodell der Weiterbildung
o. J.	ohne Jahresangabe
OE	Organisationsentwicklung
QES	Qualitätsentwicklungssystem Weiterbildung Sachsen
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite
s. o.	siehe oben
TQM	Total Quality Management
TK:	Transkript
u. a.:	unter anderem
vgl.	vergleiche
v. a.	vor allem
Z.:	Zeile
z. B.	zum Beispiel

0. Einleitung

0.1 Vorüberlegungen

Im Zentrum der vorgelegten Studie steht das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}. Dieses wurde als Qualitätsmodell speziell für Erwachsenen- bzw. Weiterbildungseinrichtungen konzipiert (Knoll/Wiesner, 2004) und wird seither (weiterbildungs-) bereichsübergreifend, jedoch vorrangig im Bildungsbereich z. B. von den (Weiter-) Bildungseinrichtungen des Ersten Netzwerkes QES^{plus} dienstleistungs- bzw. einrichtungsspezifisch angepasst.

Der Anlass der Untersuchung ergab sich aus der Herausforderung, einen ersten Schritt zur empirischen Reflexion des Implementierungsprozesses von QES^{plus} zu wagen. Dabei fokussiert die untersuchungsleitende Fragerichtung im Gesamtzusammenhang der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems auf die Organisations- und Managementdimensionen, d. h. auf die organisationalen sowie Führungs- und Leitungsprozesse der untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen.

Dass die Studie damit Neuland betritt – sowohl im Blick auf Implementierungsprozesse von Qualitätsmanagementsystemen in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung als auch im Blick auf QES^{plus} – erfordert Vertiefung und Begrenzung gleichermaßen. In letztgenanntem Sinne kann diese Untersuchung – zu verstehen als möglicher Auftakt zu weiteren Studien – nur leisten:

- (1) das Feld zu strukturieren;
- (2) erste systematische Ergebnisse zu den Wirkbedingungen, Einflussgrößen und Mechanismen der systematischen Einführung von Qualitätssicherung, -management und -entwicklung zu ermitteln;

- (3) die Dienlichkeit des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur Organisationsentwicklung und Professionalisierung der Leitungs- und Führungsprozesse in (Weiter-) Bildungseinrichtungen zu prüfen und
- (4) die Angemessenheit der Systematik und Kategorien von QES^{plus} hinsichtlich der praktischen Anwendbarkeit in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung zu eruieren.

Dazu wird in einer empirischen Annäherung geprüft, welche Erfahrungen, Handlungserfordernisse und Optimierungswege sich im Einsatz dieses Qualitätsmanagementsystems für die Organisationsentwicklung und das Management ergeben. Dazu werden ExpertInnen-Interviews mit Vertretern aus sieben (Weiter-) Bildungseinrichtungen geführt, in denen die Implementierung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}, bis auf eine Ausnahme, zeitgleich erfolgte. Diese Interviews werden aufbereitet und bezogen auf die Aussageziele der Studie ausgewertet. In den Befragungen zeigte sich (so viel sei zum besseren Verständnis der Vorgehensweise schon hier vorweg genommen), dass es möglich ist, das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} in unterschiedlichen Einrichtungen einzusetzen und dass das System und das Verfahren geeignet sind, die interne Befähigung zum Qualitätsmanagement allgemein sowie Organisationsentwicklung und Managementprozesse zu unterstützen und voranzubringen.

Damit verbindet sich das Ziel, gewissermaßen in Spiegelung durch Erfahrungsträger die begriffliche Präzision und das Konzept des QES^{plus}-Modells zu prüfen. Hierzu werden sowohl die Eignung des Modells generell als auch die Angemessenheit einzelner Qualitätskategorien untersucht. Ebenso liegt das Interesse darin, die innere und kohärente Logik des Modells und der abgeleiteten Handlungsanweisungen zu prüfen. Dieser Aspekt der Modellprüfung ist insofern hervorzuheben, weil auf der Basis der Implementierung von QES^{plus} (Knoll/Wiesner, 2004) verschiedene, für den Erfolg von Weiterbildungseinrichtung wichtige, Ziele verfolgt werden:

- (1) Mitarbeiter- und Leitungsebene sollen (auf Basis ihrer jeweiligen Vorerfahrungen) für das Qualitätsmanagement sensibilisiert und zu dessen Einsatz befähigt werden;
- (2) Qualität sollte in einem von Anbietern und Teilnehmenden getragenen Prozess gestaltbar werden;
- (3) die Arbeit mit dem Modell sollte Handlungserfordernisse erkennbar machen und zur Reflexion von Bisherigem inspirieren.

Die Bedeutung einer angemessenen Theoriebildung findet ihre Würdigung in einer Sentenz von K. Lewin: „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“. (Lewin 1951, S. 169) Genau diese praxisbezogene Konzeptprüfung steht im Aufgabenfokus der Studie. Darüber hinaus soll mit der Studie dazu beigetragen werden, den Bestand gesicherten und geprüften Wissens zum QES^{plus}-Modell und dessen Implementierung als handlungsleitendes Qualitätsmanagementsystem zu erweitern.

0.2 Themenfelder und leitende Fragestellungen

Die Überschrift dieser Untersuchung lässt die drei Themenfelder erkennen, denen das Erkenntnisinteresse gilt. Da ist zum ersten der Begriff der Qualität. Dieser wird hinsichtlich seiner verschiedenen Facetten sowie im Hinblick auf den in der Studie verwendeten Qualitätsbegriff diskutiert. In diesem Zusammenhang erfahren die Felder von Qualitätsmanagement, insbesondere für den Bereich der Organisationsentwicklung und der Professionalisierung von Führungs- und Leitungsprozessen sowie von Qualitätsentwicklung und -sicherung Berücksichtigung.

Zum zweiten steht das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} im Fokus der Arbeit. Dieses will – seinem eigenen Anspruch nach – (Weiter-) Bildungseinrichtungen in einer praxisnahen und praktikablen Form Qualität und deren Ausgestaltung und Umsetzung als integriertes Element pädagogischer und weiterbildnerischer Arbeit ermöglichen. (Vgl. Hartz/Meisel 2006, S. 99) In diesem Zusammenhang ist auch der Aspekt der Anschlussfähigkeit des QES^{plus}-Modells zu bedenken. Diese liegt, so die Ausgangsannahme, für folgende Bereiche vor:

- für andere Instrumente und Qualitätsmanagementsysteme (z. B. Söhner 2006, an die DIN-Normenreihe)
- an die Erfordernisse der Praxis (Knoll/Wiesner 2004, S. 1; Veltjens 2006, S. 3; Faber 2009, S. 195, 202);
- an den konkreten Stand von Einführung oder Nutzung vorhandener Qualitätsentwicklung- und -sicherung in einer konkreten (Weiter-) Bildungseinrichtung (Knoll/Wiesner 2004, S. 1).

Ein dritter Bereich bezieht sich auf die Institutionen, für die QES^{plus} entwickelt worden ist und bei denen es eingeführt werden soll. Alle Einrichtungen, die an der Datenerhebung der Studie beteiligt waren, agieren im Bereich von Erwachsenen- bzw. Weiterbildung. Somit stellt dieses Feld denjenigen Sektor dar, in dem und für den die Untersuchung durchgeführt wird. Flankierend zu dieser Verortung werden in der Studie auch Überlegungen zur (Weiter-) Entwicklung der erwachsenenpädagogischen Profession bzw. zur Professionalisierung dieses Tätigkeitsfeldes im Kontext von Organisationsentwicklung sowie Führungs- und Leitungsprozessen eingebracht.

Die konkreten Untersuchungsrichtungen zu den genannten Schwerpunkten stellen sich wie folgt dar:

- (1) Anlass der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus},
Ziele und Motive, Vorerfahrungen und Entscheidungskriterien;
- (2) Instrumente, Arbeitsformen und Maßnahmen der
Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie deren Wirkung und Eignung;
- (3) Zusammenhang von Qualitäts- und Organisationsentwicklung
sowie -steuerung;
- (4) die Generierung und Qualifizierung von Elementen
des Prozesscontrollings;
- (5) die Unterstützungsfunktion der Implementierung von QES^{plus}
für die Führung von (Weiter-) Bildungseinrichtungen.

Diese Ausrichtungen sind als Fragestellungen im konzeptionellen Bezugsrahmen und der Gegenstandsbetrachtung (siehe Teil I) rückgebunden und bilden sich in den zu bestimmenden Untersuchungsdimensionen ab (siehe Teil II).

0.3 Zur Vorgehensweise

Im Vorgriff auf die noch näher zu erläuternde und zu begründende Untersuchungsmethodik sei hier festgestellt, dass aufgrund des Gegenstandsbezuges ein empirisch-qualitativer orientierter Zugang gewählt wird. In diesem Rahmen werden Vertreter von Einrichtungen der Erwachsenenbildung, die im Ersten Netzwerk QES^{plus} mitarbeiten und dabei jeweils das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} eingeführt haben, zu ihren Einschätzungen in Bezug auf den Implementierungsprozess befragt. Dies geschieht auf der Basis von gegenstandsbezogenen und theoriegeleiteten Analysen und Vorabüberlegungen durch qualitative, problemzentrierte und leitfadengestützte Interviews. Einer nachfol-

genden Erstanalyse des so erhobenen Datenmaterials (Pretest) schließt sich eine Zweiterhebung an, die als Gruppendiskussion mit den ExpertInnen für den Implementierungsprozess durchgeführt wird. Hier besteht das Ziel darin, die bis dahin gegenstands- und theoriebezogen entwickelten Kategorien mit den Einschätzungen der ExpertInnen für die Fortführung der Untersuchung, d.h. den endgültigen kompletten Materialdurchgang, zu kontrastieren und damit zu validieren sowie das Analyseinstrumentarium zu qualifizieren

Systematische Fehler, die die Validität und Reliabilität der Untersuchungsergebnisse in Frage stellen könnten, wären aufgrund des Sachverhaltes denkbar, dass der Autor in einer der untersuchten Einrichtungen mit dem Qualitätsmanagementprozess unmittelbar befasst ist. Der Gefahr einer daraus erwachenden individuellen Ergebnisbeeinflussung soll durch die der Studie zugrunde liegende trianguläre Forschungsstrategie entgegengewirkt werden. Zugleich wird angenommen, dass das beruflich bedingte Verständnis des Autors für Fragen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung sowie für Führungsprozesse begünstigend wirken kann, was den Zugang zum Untersuchungsgegenstand und zu den befragten VertreterInnen des Handlungsfeldes betrifft.

0.4 Zum Aufbau der Untersuchung

Die Untersuchung ist in drei Teile gegliedert.

Teil I ist konzeptionell ausgerichtet. Er umfasst insgesamt den Bezugsrahmen und Gegenstand der Analyse, d.h. die begrifflichen und theoretischen Grundlagen von Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung. Hierzu werden im ersten Kapitel die wichtigsten Begrifflichkeiten erläutert. Diese dienen zum einen der Klärung des Vorverständnisses und zum anderen dazu, den Gegenstandsbereich von Qualitätssicherung, -management und -entwicklung sowie Organisationsentwicklung zu definieren. Im folgenden

Kapitel werden ausgewählte Qualitätsmanagementsysteme in ihrer Bedeutung als konzeptionelle und handlungspraktische Orientierung für die Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung vorgestellt, dies unter besonderer Berücksichtigung von Implikationen der Organisationsentwicklung. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der inneren Struktur des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} und vorliegenden Beurteilungen zum Modell. Im abschließenden vierten Kapitel zum institutionellen Bezugsrahmen des Themas erfolgt eine Darstellung zu Regelungen zur Qualitätssicherung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung in Sachsen sowie des Ersten Netzwerkes QES^{plus}.

Teil II entwickelt den untersuchungsmethodischen Zugang, wobei im ersten Kapitel das empirisch-qualitative Vorgehen in Gestalt einer Fallstudie erläutert wird. Im zweiten Kapitel erfolgen die Begründung der Auswahl und die Erläuterung der einzelnen Untersuchungsverfahren der Arbeit. Das betrifft die problemzentrierten und leitfadengestützten Interviews, die Erstanalyse (Pretest) des Datenmaterials und eine Zweiterhebung, die als Gruppendiskussion mit den ExpertInnen für den Implementierungsprozess durchgeführt wurde, sowie den endgültigen kompletten Materialdurchgang. Erläutert werden die Konstruktion des Interviewleitfadens, das Auswertungsdesign sowie die Aufbereitung, Darstellung und Auswertung der erhobenen Daten.

Teil III stellt das Ergebnis inklusive Interpretation und Falleinordnung dar. Dazu gehören die Systematisierung und Zusammenfassung der Ergebnisse und ihre Interpretation mit Blick auf die Fragerichtungen der Untersuchung. Den Abschluss bildet ein Fazit mit Ausblick auf weiterführende Forschungsansätze.

Teil I: Zum konzeptionellen Zugang

Bezugsrahmen und Gegenstand der Analyse – Grundlagen des Qualitätsmanagements in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

1. Die Eignung von Qualitätsmanagementsystemen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

1.1 Begriffsbestimmungen

Zur Erläuterung der Fragestellung dieser Untersuchung werden im Vorfeld Begrifflichkeiten verdeutlicht, die dem theoretischen Vorverständnis dienen. Damit soll der Gegenstandsbereich Qualitätssicherung, -management und -entwicklung sowie Organisationsentwicklung definiert und ein Ausgangspunkt für weitere Darlegungen festgelegt werden.

Methodologisch wird damit ein hermeneutischer Ansatz zur Entwicklung und Begründung des konzeptionellen-theoretischen Bezugsrahmens der vorliegenden Untersuchung gewählt. Die Rahmenbedingungen für eine reflektierende Herausarbeitung der theoretischen Grundlagen der Fragerichtung dieser Arbeit sind dabei durch eine weiträumige Literaturlage charakterisiert. Dass sich diese Feststellung nicht für anzutreffende Vorausarbeiten zum Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} konstatieren lässt, legitimiert einerseits die Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung und begründet andererseits die Wahl eines explorativen Zugangs für den empirischen Untersuchungsteil.

Für die Herleitung des Theoriekontexts als Obliegenheit dieses Abschnitts bedeutet die sehr vielschichtige Literaturlage zum Thema Qualität, den Unter-

suchungsfokus primär auf den Zusammenhang von Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung zu richten. Die innere Logik der Text- und Autoren- auswahl folgt multiplen Auswahlkriterien wie einerseits zeitlichen Aspekten, um die Entwicklung und die zentralen Punkte der Qualitätsdiskussion in der Er- wachsenen- bzw. Weiterbildung darzustellen; und andererseits auch inhaltlichen Entscheidungen, um auf wichtige Kernaussagen zur Thematik im beschriebenen Kontext zu verweisen.

1.1.1 Der Qualitätsbegriff

In der Erwachsen- bzw. Weiterbildung wurden die seit Mitte der 90er Jahre forcierten Anstrengungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung von verschie- denen Auffassungen über einen geeigneten Qualitätsbegriff begleitet. Das Be- mühen, Qualität im Kontext der Gestaltung von Qualitätsmanagementprozessen terminologisch zu konstituieren, betrifft mittlerweile fast alle gesellschaftlichen Bereiche in der Wirtschaft und öffentlichen Institutionen und generiert zahlreiche Entwürfe und Vorschläge der verschiedensten Sparten. Zollondz konstatiert bereits im Jahre 2006 eine ausufernde Vielfalt und Verwirrung bei Entschei- dern, Anwendern und Lehrenden und zählt allein auf dem deutschsprachigen Buchmarkt ca. 1500 Titel zum Thema Qualität. (Vgl. Zollondz 2006, S. VII) Hartz/Meisel (2004, S. 8) registrieren eine über verschiedene Ebenen geführte mehrperspektivische, gleichfalls von Interessen, Wechselwirkungen und Rück- koppelungen bestimmte, Präsenz des Qualitätsthemas, die die Debatte darüber zeitweilig „diffus“ und „unübersichtlich“ erscheinen lassen. Faulstich/Gnahs/ Sauter vermerken in ihrem Gutachten mit Blick auf die Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung: „Angesichts der Vielfalt der Qualitätssicherungsansätze ist deutlich geworden, dass es keinen gesellschaftlichen Konsens darüber gibt, was ‚gute‘ Qualität einer Weiterbildung bedeutet und wie sie sich operationalisieren und messen lässt.“ (Faulstich/Gnahs/Sauter 2003, S. 21)

In Anbetracht dieser Befunde strebt der Autor bewusst keinen vollständigen Überblick zu den vorliegenden Begriffsbestimmungen und -entwicklungen im thematischen Rahmen an. Vielmehr soll stringent auf den Forschungszusammenhang achtend, ein begriffliches Instrumentarium und dessen Genese vorgestellt werden, dass geeignet ist, den Erkenntnisprozess dieser Arbeit theoretisch-begrifflich zu stützen. Zunächst wird eine Begriffsannäherung unter einem (Weiterbildungs-/Erwachsenenbildungs-) fachneutralen, betriebswirtschaftlichen Aspekt angestrebt, da (Weiter-) Bildungseinrichtungen, ob als Non-Profit oder Profit-Organisationen, gleichwohl auf betriebswirtschaftliches Denken sowie dessen Begriffs- und Referenzsystem zurückgreifen und grundlegend daran partizipieren.

Zollondz (vgl. 2006, S.8 ff.) zeigt in seinem umfangreichen Standardwerk zur theoretischen Fundierung des Qualitätsmanagements an Hand der Genese des Qualitätsbegriffs, wie mannigfaltig sich die Möglichkeiten für die Betrachtungsweisen des Phänomens Qualität und dessen Komplexität darstellen. Ausgangspunkt für die Beantwortung der Frage (vgl. ebenda, S. 156 ff.), was unter Qualität zu verstehen sei, und diese Differenzierung ist im Prozess der Annäherung an den Begriff Qualität grundsätzlich anzuraten, ist die Unterscheidung zwischen gemeinsprachlichem oder umgangssprachlichem und fachlichem Gebrauch des Qualitätsbegriffes. Allgemeinsprachlich steht der Begriff Qualität für Beschaffenheit, Güte beziehungsweise Eigenschaft einer Sache oder eines Dings. Qualität bedeutet demnach nicht zwangsläufig etwas Positives. Zollondz (vgl. ebenda, S. 158 f.) beurteilt die weitere Unterscheidung der Qualitäts-Eigenschaft als Güte oder Beschaffenheit als sehr hilfreich. Während mit der Qualitäts-Eigenschaft Güte bereits wertende Aussagen über eine definierte Einheit mit entsprechender Zweck- und Zielsetzung getroffen werden, bezeichnet der Unterbegriff Beschaffenheit Eigenschaften von betrachteten Einheiten, in denen sich direkt keine Wertung ausdrückt.

Garvin (vgl.1984, S. 25 ff.) wird in der sich befassenden Literatur regelmäßig zitiert. (Vgl. z. B. auch Meffert/Bruhn 2006, S. 290) Zollondz (vgl. 2006, S. 159) klassifiziert die fünf unterschiedlichen Sichtweisen Garwins ob ihres partial-analytischen Verständnisses als einflussreich. Dessen Unterscheidungen zum Begriff Qualität illustrieren eine sehr differenzierte Sichtweise auf das komplexe Phänomen Qualität:

Der **absolute Qualitätsbegriff** findet vor allem umgangssprachlich Verwendung dadurch, dass er die Qualität als das Maß für die Güte, den Wert und die Beschaffenheit eines Produktes oder einer Leistung bestimmt. Gegenständen werden somit inhärente objektive Qualitäten zugesprochen.

Der **produktbezogene** Qualitätsbegriff favorisiert objektive Kriterien als standardisierten Maßstab für die Beurteilung der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung, die Qualität ergibt sich aus der Summe aller ihrer vorhandenen Eigenschaften.

Der **kundenbezogene** Qualitätsbegriff orientiert sich an der subjektiven Wahrnehmung der Eigenschaften eines Produktes oder Dienstleistung durch den Kunden mit Hilfe subjektiver Kriterien. Qualität bedeutet hier optimale Bedürfnisbefriedigung des Kunden

Der **wertorientierte** Qualitätsbegriff: Durch die Erreichung eines bestimmten Niveaus eines angemessenen Preis-Leistungsverhältnisses aus der Sicht des Kunden wird die Qualität einer Leistung generiert. Im Unterschied zum kundenorientierten Qualitätsbegriff werden nicht nur die Produkteigenschaften, sondern auch der Preis durch den Kunden bewertet.

Der **herstellungsorientierte** Qualitätsbegriff bezieht sich auf die Qualität der Einhaltung vorgegebener betrieblicher Standards (bestimmter Regeln durch den Produzierenden) in der Art und Weise der Herstellung seiner Produkte. Qualität wird als Fehlerfreiheit verstanden. In Bezug darauf verweist Zollondz (vgl. 2006, S.161) auf die Entwicklung, dass aktuelle Modelle zum Qualitätsmanagement mittlerweile eine sechste Teilqualität, die Qualität der Mitarbeiter, also die Mitarbeiterperspektive berücksichtigen.

Garvin erfasst mit den genannten Aspekten das komplette Spektrum an – für alle gesellschaftlichen Bereiche möglichen und notwendigen – Gesichtspunkten des Qualitätsbegriffs, die sich auch in den nachfolgenden Definitionen von Qualität wiederfinden lassen.

Maßgeblich akzentuieren die vorgefundenen Definitionsansätze eine Schwerpunktsetzung hinsichtlich der Kundenorientierung im Verbund mit einem vorherigen Aushandeln der Qualitätsanforderungen durch die Beteiligten.

So fokussiert auch die Perspektive von Schlüter und Dunkhorst primär auf den Kunden, wenn sie unter „Qualität (...) die Erfüllung festgelegter und vorausgesetzter Forderungen des Kunden und der Gesellschaft durch wirtschaftliche und umweltverträgliche Maßnahmen der Organisation“ verstehen. (Schlüter/Dunkhorst 2003, S. 1) Verstärkt wird der kundenorientierte Bezug durch die Forderung, Qualität am Beginn des Qualitätsmanagements durch die Ergründung der Forderungen des Kunden individuell und eindeutig zu bestimmen (vgl. ebenda).

Hartkemeyer (1999, S. 39) fragt inmitten der Qualitätsdebatte der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung der 90er Jahre provokant nach der Qualität von Qualität und beschreibt sie „(...) zunächst ganz allgemein als Gesamtheit der Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung (...), die den Grad ihrer Eignung für einen bestimmten Verwendungszweck bestimmen. Es handelt sich also um eine innere Bestimmtheit einer Erscheinung.“ (Ebenda) Mit kritischem Blick auf die beträchtlichen Bemühungen der Volkshochschulen um vergleichbare Qualitätsstandards sieht er mindestens oberflächlich erhebliche Fortschritte, „[w]enn Qualität in unmittelbare Nützlichkeit für den ‚Kunden‘ übersetzt werden sollte“. (Ebenda, S. 40)

Das fachliche Verständnis des Qualitätsbegriffes, das Kundenorientierung und daher eine vorausgegangene Festlegung der Qualitätsanforderungen ein-

schließt, spiegelt sich gleichfalls in den Qualitätsauffassungen der relevanten Qualitätsmanagementsysteme wider. Die ISO-Normen-Reihe normiert den Qualitätsbegriff seit den 80er Jahren und so wurden die Regelwerke verschiedener Länder als DIN EN ISO 9000 ff. festgelegt und veröffentlicht. (Vgl. Schlüter/Dunkhorst 2003, S.39) Qualität wird in der DIN EN ISO-Norm 8402:1995-8, die alle wichtigen, das Thema Qualität tangierenden Begriffe zusammenfasst, als „Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ definiert. (DIN EN ISO 8402 – Qualitätsmanagement. Begriffe.1995) Die aktuellste und gleichsam abstrakteste Version des Qualitätsbegriffes beschreibt die DIN EN ISO 9000:2005-12: „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale (...) Anforderungen (...) erfüllt [Absatz] ANMERKUNG 1 Die Benennung ‚Qualität‘ kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden. [Absatz] ANMERKUNG 2 ‚Inhärent‘ bedeutet im Gegensatz zu ‚zugeordnet‘, ‚einer Einheit innewohnend‘, insbesondere als ständiges Merkmal.“ (DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, ISO 9000:2005, S.. 18; Hervorhebungen im Original) Zollondz konstatiert nichtsdestoweniger, dass auch dieser Qualitätsbegriff in der seit Dezember 2005 gültigen Begriffsnorm ISO 9000:2005-12 nach wie vor der Geigerschen Kurzdefinition von Qualität als ‚Realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Qualitätsforderung an diese‘ entspricht – „Qualität wird also gemacht, Qualität ist nicht“. (Zollondz 2006, S. 166 f.) Er resümiert zusammenfassend nach einer sehr ausführlichen Darstellung verschiedener Begriffsdefinitionen und ihrer Genese, dass mit diesem, in internationaler Gremienarbeit abgestimmten Qualitätsbegriff, der sehr stark „das Machen von Qualität“ (ebenda, S. 177) hervorhebt – „Qualität ist also ein Konstrukt“ (ebenda, S. 165), ein Definitionsansatz als Grundlage für die empirische Arbeit gefunden wurde. (Vgl. ebenda, S. 177)

Im Anschluss an die Begriffsannäherung des generell industriell-wirtschaftlich- und technikorientierten Qualitätsbegriff der DIN EN ISO-Normen-Reihe folgt eine Darstellung der Entwicklung der Qualitätsdebatte in der Erwachse-

nen- bzw. Weiterbildung. Es wird geprüft, welche begrifflichen Adaptionen von Qualität sich im Kontext jener Debatte unter dem Blickwinkel der Dienlichkeit der Kernaussagen dieses von der Wirtschaft vorgedachten Qualitätsbegriffes für die Erwachsenen- bzw. Weiterbildung herausbildeten: Subjekte verleihen den Einheiten Qualitäten, konstruieren diese als inhärente Merkmalsausprägungen derselben, die dann wiederum graduell je nach Beschaffenheit den vorher festgelegten Qualitätsanforderungen entsprechen können.

1.1.2. Der Qualitätsbegriff in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

Nachdem v. Küchler den Beginn der neuen Qualitätsdiskussion im Bereich der allgemeinen Weiterbildung in den 90er Jahren mit einem vielbeachteten Qualitätskolloquium des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung verbindet, sollte ab 1999, nach der Phase der ‚Annäherung‘ an Qualitätskonzepte und der Auseinandersetzung mit ihnen, zukünftig bei den Weiterbildungsinstitutionen „die Entwicklung von spezifisch erwachsenenbildungsbezogener Qualität“ unterstützt und umgesetzt werden. (Vgl. v. Küchler 1999, S. 5)

Nuissl verweist ebenfalls auf dieser Fachtagung „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ vom 2. bis 3. November 1999 darauf, dass Ende 1993 das Thema ‚Pädagogische Qualität‘ ein relativ neues war. Im Kern ging es um die Frage: „Kann man denn überhaupt pädagogische Qualität diskutieren oder klären oder messen sogar, gibt es denn die Möglichkeit, über unterschiedliche, sagen wir mal, ideologische Grenzen, über unterschiedliche Weiterbildungsbetriebe und -angebote hinweg so etwas wie ein gemeinsames Verständnis von Qualität zu finden?“ (Nuissl 1999, S. 7; vgl. auch Knoll/Wiesener 2004, S. 1)

Schon der Beginn der Diskussion um einen Qualitätsbegriff in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung ließ erwarten, dass sich dieser Begriff im Verlaufe derselben, abhängig vom jeweils gebrauchten Kontext oder von vorhandenen

Interessenlagen, verändern wird. Die Vergewisserung der geschichtlichen Betrachtungsperspektive erwachsenenspezifischer Begrifflichkeit indiziert ein frühzeitiges grundständiges Interesse der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung an der Qualitätsproblematik und wird deshalb folgend skizziert. Stellvertretend wird dabei ausführlicher auf Hans Tietgens Bezug genommen, der als Nestor der deutschen Erwachsenenbildung angesehen werden kann und der in seiner Untersuchung des Umgangs mit dem Qualitätsbegriff in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung bis in das Jahr 1959 zurück blickt. Tietgens benennt dabei neben eigenen Standpunkten wichtige Stationen dieser Entwicklung die offenbaren, wie sich die Interpretation und Nutzung der Bezeichnung Qualität gewandelt haben. (Vgl. Tietgens 1999, S. 10 ff.)

Unter Qualität wurde in den 50er Jahren in der Erwachsenenbildung eine Summe von Eigenschaftsbeziehungen verstanden, die aber keine Wertung zum Ziel hatte. Herausgestellt werden sollte das jeweils Charakteristische, z. B. im Hinblick auf eine gegliederte Angebotsstruktur und verschiedene zielbestimmte Veranstaltungsformen der Volkshochschulen. (Vgl. ebenda, S. 10 f.) Tietgens verweist fortführend auf die weitere bildungspolitisch bestimmte Diskussion, in deren Folge die Ausweitung des Fernunterrichts neue Qualitätsfragen hervorbrachte. Erstmals wurden konkrete und überprüfbare Beurteilungskriterien, hier z. B. auf der Grundlage des „Gesetz zum Schutz der Teilnehmer am Fernunterricht (Fernunterrichtsschutzgesetz – Fern-USG vom 24.08.1976, BGBl. S. 2525) für die Zulassung von Bildungsträgern in inhaltlich-pädagogischer als auch in rechtlich-organisatorischer Hinsicht festgelegt. (Vgl. Fern-USG, Neugefasst durch Bek. v. 4.12.2000 I 1670; Zuletzt geändert durch Art. 8 Abs. 1 G v. 29.7.2009 I 2355, §§ 1, 12,13) Mit der gleichlaufend zunehmenden Maßnahme-Förderung aus Mitteln des Arbeitsförderungsgesetzes verabschiedete die Bundesanstalt für Arbeit 1976 ein Qualitätspapier „Instrumentarien zur Begutachtung beruflicher Fortbildungsmaßnahmen gem. § 34 AFG“, zu dem der damalige Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung Hans-J. Rosenthal feststellte, dass es „einen ersten Versuch [darstellt], auf

der Grundlage von gesetzlichen, dienstrechts-, wirtschafts-, gesellschafts- und bildungspolitischen Normen Setzungen und Zielsetzungen und der Auswertung von wissenschaftlichen Ergebnissen ein praxisorientiertes Instrumentarium zu entwickeln.“ (Rosenthal 1976, S. 2) In den folgenden Jahren erfolgten dazu wiederholte Aktualisierungen und weitere Ausdifferenzierungen. So traten im Jahre 1989 die „Grundsätze zur Sicherung des Erfolgs der Förderung der beruflichen Fortbildung und Umschulung“ („FuU-Qualitätsstandards“) in Kraft. (Vgl. Bundesanstalt für Arbeit 1989) Diese wurden erneut überarbeitet und sollten dann ab 1999 als „Anforderungskatalog an Bildungsträger und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung“ den Bildungsträgern Anregung „für die „eigenverantwortliche Festigung und Weiterentwicklung der trägerinternen Qualitätssicherung“ leisten. (Bundesanstalt für Arbeit 1999, S.1) Im Ergebnis dieser Entwicklungen kam es zur sukzessiven Herausbildung wichtiger Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung wie z. B. maßnahme- und trägerbezogenen Qualitäts- und Erfolgskriterien sowie die Verpflichtung zur systematischen Selbstevaluation und die Einhaltung vorgegebener Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsämtern und Bildungsträgern. Die „Hartz IV“-Reform leitete im Jahre 2004 mit der „Verordnung über das Verfahren zur Anerkennung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung – AZWV)“ ein völlig neues Qualitätskonzept für die von der Bundesanstalt für Arbeit geförderte Weiterbildung ein. (Vgl. Bundesgesetzblatt I, S 1100) Grundlage für diese gravierenden Veränderungen der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der beruflichen Weiterbildung bildete das „Erste Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt vom 23. Dezember 2002“, welches in den Paragraphen 84, 85 und 86 verbindliche Vorgaben zu den Qualitätsanforderungen für Maßnahmen und Träger sowie deren Qualitätsprüfung durch die Arbeitsämter vorgibt. (Vgl. Bundesgesetzblatt I, S. 4611 f.) Jeder Bildungsträger wird zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems verpflichtet. Externe fachkundige Stellen, die zuvor von der Anerkennungsstelle (Bundesanstalt für Arbeit) in einem durch

die AZWV geregelten Verfahren als Zertifizierungsstelle anerkannt wurden, entscheiden derzeit über die Zulassung von Bildungsträgern, -maßnahmen und -programmen. (Vgl. AZWV vom 16. Juni 2004)

Tietgens (vgl. 1999, S. 12 ff.) kritisiert im Kontext der Entwicklungen die Anwendung der Marktkategorien auf die Bildungsarbeit der Erwachsenen, dass ihre traditionellen, einheimischen Begriffe fast widerstandslos umdefiniert wurden, aus dem Begriff „Teilnehmerorientierung“ z. B. der Begriff „Kundenorientierung“ wurde. Für ihn gerät die Eigenheit des Erwachsenenbildungs-Prozesses aus dem Blick, wenn nicht auch weiterhin eine erwachsenenbildungsspezifische Begrifflichkeit eingebracht wird. Der Erfolg des Lernens ergibt sich nach Tietgens nicht aus der Vorgabe des Lehrens, er verneint einen direkten Zusammenhang von Lehrverfahren und Lernleistung und betont die Komplexität dieses Wirkungszusammenhanges. Eine verallgemeinernde Definierung der Qualität der Lehrseite führe zur Missachtung der die Lernleistung entscheidend bestimmenden Individualität. Neben der Kritik an im Jahre 1994 erstmals aufkommenden Forderungen nach dem TÜV gleichenden Zertifizierungen von Bildungsanbietern und -leistungen in der Erwachsenenbildung begrüßt er es dagegen als Vorteil und Problemanäherung, wenn damit begonnen wurde, zwischen Einrichtungs-, Durchführungs- und Wirkungsqualität zu unterscheiden. Für Tietgens bildete diese Unterscheidung die Basis für einen Selbstbefragungskatalog in der Erwachsenenbildung, ähnlich den Forderungen nach Evaluation der auf theoretischer wie auch politischer Eben geführten Evaluationsdiskussion der 70er und 80er Jahre, wo zwischen summativer Evaluation (Erfolgskontrolle) und formativer Evaluation (Verlaufskontrolle) unterschieden wird. Evaluation bedeutet Reflexion von Lernsituationen (vgl. Gerl/Pehl 1983, S. 19) bzw. Umgang mit Situationsinterpretationen (vgl. Tietgens 1986, S. 15). Tietgens benennt schließlich die Schwierigkeiten für Evaluierungen, wie etwa das Fehlen geeigneter Evaluationsinstrumentarien, aber auch die Strukturen von Lehr-/Lernprozessen. Er stellt den Wert der Messbarkeit in Frage, da es nicht um Input-Output-Rela-

tionen gehe. Bei Qualitätsbewertungen von Lehr-/Lernprozessen gebe es gute Gründe, auf deren Zielabhängigkeit zu verweisen.

Insgesamt arbeitet Tietgens deutlich heraus, dass das Entstehen und unterschiedliche Verstehen sowie der Gebrauch des Begriffes Qualität auch im bildungsgeschichtlichen Kontext von gesellschaftlich wie wirtschaftlich determinierten Diskussionen und Problemfeldern sowie institutionellen Interessenlagen beeinflusst ist.

Zusätzlich stellt Nolda für die Qualitätsdebatte der 90er Jahre heraus, dass der Qualitätsbegriff im Bildungsbereich international viele Bedeutungen angenommen hat und dass unter dem Stichwort „Qualität“, wenn auch unter dem Druck finanzieller Nöte, eine Diskussion entfacht wurde, die „alte Fragen neu stellt oder auch neu zu stellen wagt“. (Nolda 1999, S. 23)

Aus dieser Diskussion sollen im Folgenden autorenbezogenen Brennpunkte umrissen werden, um bestehende Differenzierungen zu verdeutlichen. Zugleich soll damit die Frage nach der Möglichkeit von Überschneidungen und gemeinsamen Hintergrundorientierungen angeregt werden.

Gnahn greift in seiner Beschreibung von Qualität für Weiterbildung die oben beschriebenen Ansätze auf, wenn er unter „Weiterbildungsqualität (...) die Eignung bzw. Anforderungsgerechtigkeit von organisiertem Lernen für Personen, die eine erste Bildungsphase abgeschlossen und in der Regel eine Berufstätigkeit aufgenommen haben“ (Gnahn 1998, S. 23) versteht.

Veltjens reiht sich mit ihrer Vorstellung von Qualität im Bildungsalltag als die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen in diese Argumentationslinie deutlich ein. Auch ihre Sicht der von Subjekten, Situationen und Kontexten determinierten Abhängigkeit des Qualitätsbegriffes sowie der mit diesem ver-

bundenen Inhalte bringt Veltjens in Übereinstimmung mit den folgend erörterten Begriffsauffassungen. (Vgl. Veltjens 2010a, S. 253)

Bastian stellt wie Tietgens rückblickend in die Geschichte der Erwachsenenbildung und ihre paradigmatischen Orientierungen fest, „daß die jeweiligen Leitbegriffe einem Wandel unterliegen und wechselnde Zieldimensionen in den Mittelpunkt der Qualitätsdiskussion rücken (z. B. ‚Gruppendynamik‘, ‚Teilnehmerorientierung‘, ‚Schlüsselqualifikation‘)“. (Bastian 1999, S.33) Die Marktmechanismen sind für sie dabei ebenso ein Weg, auf dem sich zeitverzögert und mit unterschiedlicher Intensität erwachsenen-pädagogische Qualitätsnormen in der Praxis verändern. (Vgl. ebenda, S. 32) Bastian definiert, der bisher abgebildeten Intention von Machbarkeit und Aushandelbarkeit von Qualität folgend, Qualität als ein Produkt des Interaktionsprozesses zwischen Lehrenden und Lernenden, als ein Konstrukt der beteiligten Akteure. Dabei hinterfragt sie, „inwieweit pädagogische Qualität in Kategorien gefasst werden kann, die die Vielfalt subjektiver Situationsdefinitionen aus der Sicht der Lehrenden auf verallgemeinerbarer Ebene beschreiben“. (Ebenda, S. 32) Als relationaler Qualitätsbegriff besitze er nur eine raum-zeitlich begrenzte Geltung mit relativer Normativität, über deren Gültigkeit die beteiligten Akteure entscheiden. (Vgl. ebenda, S. 38)

Übereinstimmend beschreibt Küchler Qualität als „ein[en] relationale[n] Begriff, und was Qualität ist, ist das Resultat einer Übereinkunft zwischen den verschiedenen Beteiligten: denjenigen, die sie produzieren, denjenigen, die dabei mitdefinieren, und denjenigen, die die ‚Abnehmer‘ solcher Leistungen sind“. (Küchler v. 1999, S. 7)

Für Hartkemeyer ist es eine umfassende Aufgabe, die Qualität von Bildung zu bestimmen. Bei tiefer gehender Perspektive unterscheidet er dabei formal folgende Strukturen:

- Input-Qualität: Raumqualitäten, Ausstattung, ausreichendes Lehrmaterial, kompetente Kursleitung
- Durchführungsqualität: didaktischer Prozess des Lernens und Lehrens
- Output-Qualität: Verwertungsorientierung des Angebotes und des Ausbildungsergebnisses.

(Vgl. Hartkemeyer 1999, S. 40)

Inhaltlich mahnt Hartkemeyer an, genauer zu fragen, was wir meinen, wenn wir von der Qualität der Bildung sprechen. Eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Beantwortung dieser Frage ist ihm die Suche nach Möglichkeiten zur Auflösung der „Konfusion von Begrifflichkeiten“ in der aktuellen Qualitätsdiskussion. Für die Bestimmung des Bildungsbegriffes, auch in dem Bezugsrahmen Qualität, scheint ihm die Einbeziehung grundlegender erkenntnistheoretischer Fragen als unabdingbar. Darüber hinaus müssten Begriffe wie z. B. „Lernen“, „Beschreibung“, „Erklärung“ präziser unterschieden werden. (Vgl. ebenda, S. 41)

Götz expliziert den Qualitätsbegriff in der betrieblichen Bildungsarbeit und definiert dabei folgende Bezugsebene:

- Methodik, Didaktik und pädagogische Qualität
- die pädagogische Qualität der Inhalte und
- die pädagogische Qualität des Personals.

(Vgl. Götz 1999, S. 47 ff.)

In Übereinstimmung mit Hartkemeyers Forderung nach notwendigen Verwertungsorientierungen des Bildungsangebotes, benennt er betriebswirtschaftliche Forderungen für eine eher polemische Argumentationsline seines Qualitätsbegriffes: „Kriterium für die pädagogische Qualität der Inhalte ist damit ihr Beitrag

zur Umsetzung der Unternehmensstrategie“. (Ebenda, S. 49) „Es geht letztlich immer um den Transfer des Gelernten in das Arbeits- bzw. Funktionsfeld“. (Ebenda, S. 49) Bewertet wird die pädagogische Qualität von Leistungen auf der operativen Ebene von den nachfragenden Betriebsteilen entsprechend ihrem Beitrag zur betrieblichen Aufgabenerfüllung. (Vgl. ebenda)

Götz stellt außerdem die Messbarkeit dieses Transfers nicht in Frage. Dies verwundert auch deshalb nicht, weil in der befassten Literatur die Messbarkeit von pädagogischer Qualität in der betrieblichen Bildung im Vergleich zu anderen Bereichen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung noch am unkompliziertesten aufgefasst wird.

Als Qualitätskriterien von betrieblicher Bildung nennt Götz in den Hauptpunkten:

- Kundenorientierung
- Werte- und Gesellschaftsorientierung
- Unternehmensorientierung
- Effizienz- und Wirtschaftsorientierung
- Entwicklungs- und Prozessorientierung.

Das Subjekt selbst entscheidet, was und ob gelernt wird; imitiert wird dieses Lernen durch die Schaffung von Voraussetzungen vielfältiger Lernmöglichkeiten. Die Tendenz zu Selbstorganisation der sozialen Systeme hat für Götz ein neues Verständnis des Verhältnisses von Didaktik und pädagogischer Qualität dahingehend zur Folge, dass in die organisationalen Prozesse und Strukturen nicht mehr direkt, sondern indirekt eingegriffen wird. Die Bereitschaft zur Selbstorganisation, eine hohe Priorität der Lernkultur und ein Begleiter des Lernens, der als Rahmen- und Prozessgestalter vor allem die Entwicklungsvoraussetzungen optimiert, bilden dafür die grundlegenden Voraussetzungen. (Vgl. ebenda, S. 48)

Sein Fazit für die pädagogische Qualität der betrieblichen Weiterbildung verweist auf eine Dialektik von methodisch-didaktischer Kreativität und betriebswirtschaftlichem Denken. (Vgl. ebenda, S. 56) „Noch so viele Reflexionen über pädago-

gische Qualität werden nichts nützen, wenn es nicht gelingt, die Weiterbildung von ökonomisch tragfähigen Fundamenten aus zu betreiben.“ (Ebenda S. 56)

Hartz/Meisel verweisen auf die „Spezifika der Erwachsenenbildung“, nach welcher der Lernende nicht nur Kunde, sondern auch wesentlich Teilnehmender im Sinne von Mitwirkender des Bildungsprozesses ist. Für die Erwachsenenbildung gelte die der TQM-Philosophie („Total Quality Management“) zu Grunde liegende „Zentralsetzung des Kunden“ nur eingeschränkt. (Vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 15) „Zufriedenheit und Lernen“ bedingen nicht automatisch einander, Aneignung von Bildung macht nicht nur Spaß, sondern bedeutet auch Anstrengung und Mühe. „Insofern ist die oben dargestellte Definition, wonach Qualität primär die Erfüllung von Anforderungen ist und über diese Erfüllung allein der Kunde entscheidet, für Prozesse der sozialen Dienstleistung nur eingeschränkt anwendbar.“ (Ebenda, S. 16) Pädagogische Qualität ist aus ihrer Sicht nur schwer definierbar und nachprüfbar. Geschuldet sei dies dem Umstand, dass sich Qualität und ihre Kriterien in unterschiedlichen Bezügen wiederfinden: im Interessenbezug, im individuellen Bezug, im historischen Bezug, im gesellschaftlichen Kontext und im unterschiedlichen Referenzbezug. (Vgl. ebenda, S. 16 ff.)

Hartz/Meisel fokussieren damit auf individuelle, überindividuelle, organisationale sowie gesellschaftliche und historische Perspektiven und Rahmensetzungen für Qualität inklusive ihrer Merkmale überhaupt. Für die pädagogische Qualität negieren sie den Kunden- und Anforderungsaspekt dabei nicht völlig; gleichwohl folgt der Verweis auf den einzurechnenden Umstand, dass hier der Kunde die seinerseits geforderte Qualität durch sein eigenes Tun mit erbringen muss. Er muss selbst zur Erfüllung dessen beitragen, was er eigens ausgehandelt bzw. als Forderung aufgestellt hat.

Ebenfalls übereinstimmend mit den oben benannten Positionen bekräftigt Nötzold: „Was in einer Einrichtung also z. B. unter Qualität in der Kundenorientierung oder der Gestaltung der Planungsprozesse verstanden wird, muss zwischen allen Beteiligten ausgehandelt und vereinbart werden. Gleiches gilt für

Standards für bestimmte Verfahren.“ (Nötzold 2002, S. 29) Qualitätsstandards und Qualitätsziele sind für ihn sich ständig wiederholende „Aushandlungssache“ zwischen den jeweils Beteiligten und Interessierten. „Und an deren Erfüllung wird die Einrichtung gemessen, genauer ausgedrückt: an der Art und Weise und an dem Maß, wie diese Versprechen eingelöst und erfüllt werden.“ „Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen.“ (Ebenda, S. 30)

Auch insofern geraten die von Hartz/Meisel herausgearbeiteten besonderen Bezüge von Qualität und ihren Kriterien nicht in Widerspruch zu diesen Auffassungen. Im Gegenteil, fortwährendes Aushandeln von Qualitätsstandards und Qualitätszielen zwischen wechselnden Beteiligten mit veränderlichen Interessen in sich wandelnden gesellschaftlichen und historischen Sphären ist das Antwortkonzept zu den benannten Schwierigkeiten bei der Bestimmung und Nachprüfbarkeit von pädagogischer Qualität bzw. sozialen Prozessen.

Qualität als Konstrukt der systemrelevanten Akteure – diese Sicht komplettiert Loibl gestützt auf sein systemisch-konstruktivistisches Wissenschaftsverständnis unter Einbeziehung akteurstheoretischer Erkenntnisse am Beispiel der Kreisvolkshochschule Hochtaunus/Oberursel durch ein Qualitätsverständnis in der öffentlichen Weiterbildung, das die „Anerkennung der Subjektivität der individuellen Qualitätsvorstellungen, die Betonung des zielstrebigen Handelns von Akteuren, bei gleichzeitiger systemischer Einbindung in vorhandene Strukturen“ präferiert. (Loibl 2003, S.28) Folgerichtig deutet auch Loibl Qualität als „ein Konstrukt, das erst durch Einbeziehung möglichst vieler Beteiligter aus unterschiedlichen Referenzgruppen in jeder Bildungsorganisation im Einzelfall definiert werden kann“. (Ebenda, S. 12)

Knoll arbeitet eine abstrakte, betont relationale, grundsätzlich übereinstimmende Beschreibung zum Qualitätsbegriff heraus. Er beantwortet die Frage worum es im Kern bei „dem Begriff und der Sache von Qualität“ geht, folgendermaßen: „Es geht somit um das Verhältnis zwischen Tätigkeiten, Prozessen und Strukturen

einerseits und etwas Geschaffenenem, einem Ergebnis andererseits. Die Tätigkeiten usw., mit denen etwas geschaffen und bereit gestellt wird (das Angebot insgesamt, die einzelne Veranstaltung, das Jahresprogramm) sollen so gestaltet werden, dass sie dem entsprechen, was gewünscht oder als Anforderung formuliert ist, z. B. in den Grundsätzen einer Erwachsenenbildungseinrichtung oder in der Selbstverpflichtung einer Gruppe.“ (Knoll 2002b, S. 74 f.) Qualität in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung hat für Knoll durchaus Gemeinsames mit anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen: Sie ist etwas zu Schaffendes, Bereitzustellendes oder Herzustellendes, was als Ergebnis mit zuvor festgelegten oder vereinbarten Zielen bzw. Anforderungen verglichen wird. (Vgl. ebenda, S. 75)

Grundsätzlich mit den Befunden zur Kundenorientierung konform gehend, verweist er übereinstimmend mit Harz und Meisel auf die Besonderheit der Dienstleistung Erwachsenen- bzw. Weiterbildung, wonach das Ergebnis eines Bildungsvorganges, die Erreichung eines Kompetenzziels z. B., wesentlich von der Mitwirkung der Teilnehmenden, von der „notwendigen Selbsttätigkeit im Zusammenhang mit ‚Lernen‘ und ‚Bildung‘ abhängt (ebenda). Knoll akzentuiert dies, indem er den Kunden im Kontext Qualität in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung als „mitproduzierenden Kunden“ mit eigener Verantwortung und eigenen Pflichten charakterisiert und „[dass] andererseits dieses Produkt nur dann seinen Sinn erfüllt, also zu einem Ergebnis [Hervorgehoben im Original] führt (zu einem Lerngewinn, zu einer Bildungserfahrung), wenn die Nutzer bzw. Kunden mitwirken“. (Knoll 1999, S. 175) Ausgehend von der beschriebenen komplementären Verantwortung der Beteiligten schlussfolgert Knoll, dass Qualität eine „Erfahrungseigenschaft“ ist, deren Beschreibung und Beurteilung abhängt von der eigenen Perspektive der Akteure, von deren individuellen Gegebenheiten bzw. Vorerfahrungen, von dem aktuellen System (z. B. der gruppenspezifischen Situation) und von der „Qualitätskette“. (Vgl. Knoll 2002b, S. 77 f.) Knoll markiert damit klar die Subjektivität von Qualität durch deren Bestimmung als eine aus der Erfahrung erwachsende Eigenschaft, deren subjektive

Ausprägungen an individuelle und soziale Gegebenheiten und Perspektiven gebunden sind.

Indessen nennt Knoll hier bereits die Notwendigkeit der Konkretisierung einzelner „Leistungsbereiche“ wie „Einrichtung (Potenzial)“, „Angebot“, „Durchführung“, und „Ertrag“. Gleichfalls fordert er die Beachtung der Unterschiede zwischen Qualitätsbereich (oder Qualitätssektor bzw. -element) einerseits und Qualitätsstandards andererseits. (Vgl. ebenda, S. 78 f.) „Um hier nicht neuer Beliebigkeit und Undurchsichtigkeit Vorschub zu leisten, bedarf es vereinbarter Qualitätsbereiche als Bezugspunkt des jeweiligen Gestaltungshandelns und der Transparenz im Blick auf die individuell geschaffenen Arbeitsweisen.“ (Ebenda, S. 79)

Diese Überlegungen Knolls zu Begrifflichkeiten und strukturellen Unterscheidungen im Zusammenhang mit Qualität in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung führen direkt zur Bestimmung des Qualitätsbegriffes im untersuchten QES-Modell („Qualitätsentwicklungssystem QES^{plus}“), worauf in 3.1 ausführlicher eingegangen wird.

Nach der vorausgegangenen Diskussion des Qualitätsbegriffes wird nun die Begriffsannäherung v. a. im Hinblick auf die Einschätzung des fachlichen Gebrauchs der Begriffsbestimmungen von Qualität bzw. Qualitätsverständnis in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung erörtert.

Die Analyse der Begriffsbestimmungen von Qualität bzw. Qualitätsverständnis bestätigt immer wieder, dass es nicht nur eine Definition geben kann. Dies begründet sich in der Unterschiedlichkeit der interessengeleiteten Betrachtungsdimensionen der jeweiligen Akteure, die ihre Ursache in auseinanderfallenden organisationalen Anforderungs-Kontexten haben. Allerdings können einige Akzentuierungen herausgearbeitet werden, die das Qualitätsverständnis ganz besonders prägen und die am häufigsten vertretenen Diskussionsstandpunkte erkennen lassen.

Die Übersichtsdarstellung resümierend, rückt der kundenbezogene Qualitätsbegriff, der die Wünsche der Kunden und das Aushandeln von Qualität in einem kontinuierlichen Prozess in den Vordergrund stellt, in das Zentrum von Qualitätsbetrachtungen, die die damit verbundene Auffassung vom Machen der Qualität durch das Erfüllen vorausgesetzter Erfordernisse assoziieren lassen (vgl. Bastian 1999, Küchler 1999, Knoll 2002b, Nötzold 2002). Dieser Qualitätsbegriff spiegelt die Anlehnung an die Qualitätsbestimmung der ISO-Norm 8402:1995-8 und ihrer Weiterentwicklungen wider und postuliert die unmittelbare Nützlichkeit (vgl. Götz 1999, Hartkemeyer 1999) der Dienstleistung bzw. des Produkts für den Kunden.

Die starke Zentralsetzung des Kunden gerät in der dargelegten erwachsenenpädagogischen Diskussion allerdings unter Kritik (Knoll 1999, 2002b, 2004; Hartz/Meisel 2004), da der Lernende im Bildungsprozess vor allem auch als Teilnehmer und Mitwirkender gesehen und insofern auch zur Wahrnehmung und Verpflichtung zur Selbstorganisation angesprochen wird. Andererseits ist festzuhalten, dass die ausschließlich subjektive Wahrnehmung der Qualität einer Bildungsdienstleistung anhand ausschließlich subjektiver Kriterien die Umsetzung von Bildungszielen von in Gruppen lernenden Menschen erschweren könnte.

Die übereinstimmenden Befunde bezüglich des subjektiven Erschaffens von Qualität, die sich bei allen vorgestellten Autoren nachweisen lassen, gipfeln bei Bastian (1999) und Loibl (2003) in deren Charakterisierung als Konstrukt der beteiligten Akteure.

Ein weiterer Akzent – in diesem Fall kritischer Art – bezieht sich darauf, dass die Übertragung von Marktkategorien auf die erwachsenenbildungs-spezifische Begrifflichkeit die Komplexität des Wirkungszusammenhangs in der Bildung ebenso verstelle wie die Beachtung der Individualität der Lernleistung (Tietgens 1999). Andererseits beschleunige die Übertragung von Marktkategorien sowie

die Nutzung des betriebswirtschaftlichen Referenzsystems in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung die Einführung erwachsenenpädagogischer Qualitätsnormen in der Praxis (Bastian 1999).

Der Vergleich der Begriffsbestimmungen ergibt zusammenfassend folgende Spezifika der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung, die die Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit des Qualitätsbegriffs in Bildungsarbeit bedingen und für ein gemeinsames Verständnis kaum zulassen:

- Kontextabhängigkeit des Qualitätsbegriffs (Knoll/Wiesner 2004, Veltjens 2010)
- Zielabhängigkeit und Aushandelbarkeit des Qualitätsbegriffes (Tietgens 1986, 1999; Bastian 1999; Kuchler 1999; Knoll 2002b; Knoll/Wiesner 2004; Nötzold 2002)
- Vielfalt der subjektiven Situationsdefinitionen der Beteiligten (Bastian 1999; Kuchler v. 1999; Knoll 2002b; Hartz/Meisel 2004; Tietgens 1986, 1999)
- Problematik der Messbarkeit von pädagogischer Qualität (Faulstich/Gnahn/Sauter 2003; Hartz und Meisel 2004; Nuissl 1999, Tietgens 1986)
- unterschiedliche Weiterbildungseinrichtungen und deren Angebote (Nuissl 1999)
- unterschiedliche Auftraggeber, Kunden, Schwerpunktsetzungen und Anforderungen (Bastian 1999, Gnahn 1998, Knoll/Wiesner 2004, Veltjens 2010, Nötzold 2002, Nuissl 1999)
- Relationalität des Qualitätsbegriffes: seine raum-zeitlich begrenzte Geltung mit relativer Normativität (Bastian 1999, Knoll 2002b, Kuchler v. 1999) Loibl 2003, Nötzold 2002)
- seine Verwertungsorientierung (Götz 1999, Hartkemeyer 1999)

- die unterschiedlichen Bezugsebenen des Qualitätsbegriffes in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung (Götz 1999, Hartkemeyer 1999, Hartz/Meisel 2004, Knoll 2002a und b, Knoll/Wiesner 2004, Tietgens 1999)
- die Mehrdimensionalität des Qualitätsbegriffes (Tietgens 1999, Knoll 2002b, Knoll/Wiesner 2004)
- Mitverantwortung und Mitwirkung des Kunden (Hartz/Meisel 2004; Knoll 1999, 2002b, 2004; Küchler 1999)
- Machbarkeit, Schaffbarkeit von Qualität – Qualität als Konstrukt (Bastian 1999, Knoll 2002b, Loibl 2003)

Deshalb kann es auch nicht darum gehen, den „besten“ oder „geeignetsten“ Qualitätsbegriff zu ermitteln oder eine alle identifizierten Spezifika der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung abdeckende Abstraktion zu generieren. Vielmehr wird der im Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} entwickelte Qualitätsbegriff aufgenommen und in den Vordergrund gestellt (siehe Kap. 3.1). Für diese konzeptionelle Rahmung sprechen folgende Gründe: Die Mehrdimensionalität des präferierten Qualitätsbegriffes berücksichtigt sehr genau die unterschiedlichen Bezugs- und Handlungsebenen in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung durch die strukturelle Unterscheidung zwischen Einrichtungs- und Dienstleistungsebene. (Vgl. Knoll/Wiesner 2004, S. 4) Die Gestaltung von Arbeitsprozessen nach dem Qualitätskreis, die Beteiligung von Lernenden und Mitarbeitern sowie Bildungsverantwortlichen „(...) als Auftraggeber, Interessenten, Förderer, ‚Abnehmer‘ und vor allem auch pädagogisch Gestaltende (...)“ (ebenda, S. 5) entsprechen der ganzheitlichen Betrachtungsweise der TQM-Qualitäts-Strategie (Total Quality Management).

Das Qualitätsverständnis nach QES^{plus} betrachtet Lernen als einen Weg zu Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftlicher Teilhabe. Dementsprechend gelten nach ihm folgende Qualitätskriterien als Maßstab der Qualität von Bildungsleistungen:

- Entspricht die Dienstleistung einem nachprüfbareren Bedarf?
- Entspricht die Professionalität der Weiterbildner nachweisbar erwachsenendagogischen Anforderungen?
- Werden Qualifikationsentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung verbunden?
- Wird teilnehmerorientiertes und situationsorientiertes Lernen ermöglicht?
- Wird Selbststeuerung unterstützt?

(Vgl. ebenda, S. 5)

Das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} ermöglicht einen kontextabhängiges Qualitätsverständnis, das unter Berücksichtigung der Spezifika der jeweiligen Einrichtung im Einzelfall neu definiert werden muss. Der Qualitätsbegriff dieses Systems verfolgt den Leitgedanken der Qualitätsauffassung nach DIN EN ISO 9000 ff., indem er die „angestrebte Qualität“ (ebenda, S. 4) einer Dienstleistung bzw. einen „erwünschten Zustand“ (ebenda, S. 5) zum Ziel und Maßstab der Qualitätsbemühungen von Bildungsarbeit bestimmt. Gleichfalls stellt es die Mitverantwortung des Kunden als Mit-Produzenten von Dienstleistungen bzw. Produkten im (Weiter-) Bildungsbereich heraus. In der Untersuchung gilt es zu prüfen, welchen praktischen Nutzen so verstandene Qualität für die Entwicklung der (Weiter-) Bildungsorganisation generiert.

1.1.3 Qualitätsentwicklung – Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement

Es existiert ein allgemeiner Begriff von Qualitätsmanagement, festgelegt in der Begriffsnorm DIN EN ISO 9000: „**Qualitätsmanagement** [Absatz] aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation (...) bezüglich Qualität (...) [Absatz] ANMERKUNG Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik (...) und

der Qualitätsziele (...), die Qualitätsplanung (...), die Qualitätslenkung (...), die Qualitätssicherung (...) und die Qualitätsverbesserung“. (DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, ISO 9000:2005, S. 21; Hervorhebungen im Original)

Für Meffert/Bruhn (2006, S. 298) ist die Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems an der „Qualitätsfähigkeit“ der Organisation zu orientieren. Dazu segmentieren sie in ihrer Begriffsbestimmung das Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich entsprechend der vier Phasen des klassischen Managementprozesses in Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle:

- „1. Analyse der Dienstleistungsqualität als Informationsgrundlage des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen (...),
2. Planung des Qualitätsmanagements zur Festlegung der erforderlichen Qualitätsfähigkeit in der Planungsphase (...),
3. Umsetzung des Qualitätsmanagement mit einer Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und -managementdarlegung zur Steuerung und Demonstration der Qualitätsfähigkeit in der Durchführungsphase (...),
4. Controlling des Qualitätsmanagements zur Informationsversorgung und Kontrolle der Qualitätsfähigkeit im weitesten Sinne einer modernen Controllingphilosophie (...).“

(Ebenda)

Im folgenden Abschnitt wird, wie schon beim Qualitätsbegriff, genauer nach den Bestimmungen und Verwendungen dieser drei zentralen Begriffe „Qualitätsentwicklung“, „Qualitätssicherung“ und Qualitätsmanagement“ in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung gefragt, da sie in der Praxis wie in der Literatur in ihrer Bedeutung oft nicht ausreichend unterschieden und mehr oder weniger sinnähnlich verwandt werden.

Eine orientierende Betrachtungsperspektive gewähren abermals die oben benannten einschlägigen Definitionen der Standardliteratur sowie die Begriffsnorm des etablierten Qualitätsmanagementsystems DIN EN ISO 9000 ff.

1.1.4 Qualitätsentwicklung – Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement sind seit Mitte der 90er Jahre mit der sich weiter ausbreitenden Qualitätsdebatte zu den bestimmenden Themen in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung geworden. Arnold (in Meisel 2001, S. 1) stellt dazu fest, dass moderne Erwachsenenbildung den Managementthemen nicht länger ausweichen kann. „Erwachsenenbildung ist zwar ein in vielfacher Hinsicht kontingenter Interaktions- und Entwicklungsprozess, dessen Voraussetzungen und institutionelle Rahmungen aber heute nach Erfolgs-, Effektivitäts- und Qualitätsgesichtspunkten gestaltet werden müssen.“ (Ebenda, S. 1)

Hieran anknüpfend wird auf die Beiträge zur Ausrichtung des begrifflichen Verständnisses der drei Kategorien in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung eingegangen. Die konzeptionelle Verankerung basiert auf der bereits für die Theorie und Praxis der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung herausgearbeiteten Qualitätsauffassung, die Qualität als veränderbar, nicht statisch und kontextabhängig versteht.

„**Qualitätssicherung** [Hervorhebung im Original] zielt auf ein Überprüfungssystem geltender Qualitätsstandards. In der Praxis orientiert sich die Qualitätssicherung an professionell unbestrittenen Ansprüchen oder institutionell geklärten Kriterien. Diese sind in Weiterbildungseinrichtungen im Regelfall definiert als

- organisatorische und lerninfrastrukturelle Voraussetzungen,
- pädagogische Prinzipien,
- eigenes Leistungsprofil,
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien.

Qualitätssicherung bezieht sich darüber hinaus auf technische, formale und verwaltungsseitige Strukturen. (...) Qualitätssicherung zu einem bestimmten Zeitpunkt gibt nur Auskunft darüber, ob im Moment der Kontrolle der Zustand der Dienstleistung Weiterbildung entsprechend der Eigendefinition in Ordnung ist. Weder die Entstehungszusammenhänge noch die perspektivische Weiterentwicklung der erreichten Qualität sind im Zentrum der Aufmerksamkeit.“ (Hartz/Meisel 2004, S. 18)

In Abgrenzung von der als statisch charakterisierten, auf die Überprüfung festgelegter Parameter bezogenen, Qualitätssicherung verweisen Hartz/Meisel auf das gestalterische Merkmal des Begriffes **Qualitätsmanagement** [Hervorhebung R. E.]: „Ihm liegt die Vorstellung zugrunde, dass Qualität systematisch durch bestimmte Formen des Management erzeugt und beeinflusst werden kann; d. h. durch Qualitätsmanagement werden Verfahren in die Organisationen einbezogen, die das Handeln der Akteure ex ante in eine bestimmte Bahn bringen soll. Qualitätsmanagement hat damit einen anderen Fokus. Es bezieht explizit die sozialen und strukturellen Dimensionen rund um die Qualitätssicherung mit ein und kann als ein meistens von vorhandenen, teilweise auch in anderen Branchen entwickelten Handlungsmodellen abgeleitetes, einrichtungsbezogenes Führungskonzept charakterisiert werden (vgl. Bobzien u. a. 1996, S. 39 ff.).“ (Ebenda, S. 19) „Ziel von Qualitätsmanagement ist die **Qualitätsentwicklung** [Hervorhebung R. E.]. Diese wiederum beschreibt einen Prozess, der den sich ständig verändernden Umfeld- und Einflussfaktoren Rechnungen tragen will. Sie zielt auf die kontinuierliche Reflexion der Bedingungen für Qualität und eine fortwährende Verbesserung. Qualitätsentwicklung berücksichtigt ausdrücklich, dass sich Qualität in der Weiterbildung nur schwerlich fest-beschreiben lässt

und einem ständigem Wandel unterworfen ist (vgl. Meisel 1998, S. 41 ff.).“ (Ebenda, S.23)

Veltjens stützt durch ihre Darstellung den aufgezeigten Zusammenhang von Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung wenn sie Qualitätsentwicklung die Bedeutung zuweist, „die einzelnen Aspekte der Arbeit aufeinander zu beziehen, sie miteinander zu verknüpfen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen“. (Veltjens 2010a, S. 253) Tatsächlich beschreibt Veltjens Qualitätsentwicklung als Instrument und Teil der Organisationsentwicklung. Die Zweckdienlichkeit von Qualitätsentwicklung besteht wesentlich darin, konkrete Zielführungsprozesse in Organisationen anzuregen und operationalisierende Prozesse zur Umsetzung der vereinbarten Ziele im Sinne regelgeleiteter systematischer Handlungsschritte zu generieren. Essentielle Aspekte der Qualitätsentwicklung betreffen laut Veltjens die Überprüfung der Organisationsziele sowie die Sicherstellung der Kooperation und Kommunikation der MitarbeiterInnen und die Einhaltung getroffener Vereinbarungen. (Vgl. ebenda) Qualitätsmanagement stellt im Kontext von Qualitätsentwicklung einen genormten Rahmen, „der Organisationen anleitet, ihre Prozesse, Verfahren und Ergebnisse systematisch darzustellen und nachzuweisen“. (Veltjens 2010b, S. 254) Zusammenfassend sieht Veltjens den Nutzen von Qualitätsmanagementprozessen darin, dass „verbindliche Regeln und Anforderungen definiert, umgesetzt und deren Einhaltung kontrolliert werden. Die Anwendung von QM leitet Einrichtungen neben der Erfüllung vorgegebener Anforderungen dazu an, ihre Vorstellung von Qualität zu definieren“. (Ebenda, S. 255) Für die Herausbildung eines Qualitätsbewusstseins in der Organisation sieht Veltjens die Leitung der (Weiter-) Bildungseinrichtung verantwortlich. (Vgl. ebenda) Unter Berücksichtigung ihrer vorangegangenen Positionen beschränkt Veltjens folgerichtig Qualitätsmanagement „auf die Organisation der Ermöglichungsbedingungen (...), auf die den Lernprozess umschließenden Faktoren“. (Vgl. ebenda; vgl. dazu auch Knoll 1999, S. 179) Diese Auffassung betont die eher mittelbare Wirkung von Qualitätsmanagement auf individuelle Lernprozesse und ihre Produkte. Die direkte Fokussierung von Qualitätsmanagement

auf individuelle Aneignungsprozesse wird hingegen ausdrücklich verneint. Mit Blick auf die ab den 1970er Jahren durchaus kontrovers geführte Diskussion um die Eignung von industriellen Qualitätsentwicklungsverfahren für lern- und bildungsbezogene Aneignungsprozesse zeigt sich Übereinstimmung hinsichtlich der dem Lernen und der Bildung immanenten Besonderheit, dass dort die Beteiligten für ihr Bildungsprodukt mitverantwortlich sind. (Vgl. dazu auch Hartz/Meisel 2004; Knoll 1999, 2002b, 2004; Küchler 1999) Veltjens stellt fest, dass sich seit Mitte der 1990er Jahre, verstärkt seit dem Jahr 2000, speziell für die Bildungsbranche entwickelte Qualitätsmanagementmodelle etablieren, die den Qualitätszyklus mit Kernsteuerungsprozessen von Organisationen verknüpfen. (Vgl. ebenda) Veltjens liefert mit dieser differenzierten und konkreten Betrachtungsweise grundlegender Zusammenhänge der Fragerichtung der vorliegenden Arbeit wichtige konzeptionelle Hinweise für die Identifizierung und kategoriale Ausdifferenzierung der Untersuchungsdimensionen. Zu beachten sind demzufolge Fragen der MitarbeiterInnenbeteiligung, der Koordination und Steuerung der einzelnen Arbeitstätigkeiten, die Identifikation und Beachtung vorhandener Schnittstellen und die Überprüfung der Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen. Weitere Fragen betreffen den Umgang mit Zielführungsprozessen, die Organisation von Maßnahmen und Prozessen zur Operationalisierung von Zielen und die Überprüfung ihrer Erreichung. Welche Wirkung haben die Festlegung verbindlicher Anweisungen und Anforderungen auf das regelgeleitete und systematische bzw. strukturierte Handeln der MitarbeiterInnen? Wie werden diese dokumentiert, kommuniziert und auf ihre Einhaltung überprüft? Auf welche Weise werden die Prozesse, Verfahren und Ergebnisse des gesamten Qualitätsmanagementsystems systematisch dargestellt, kommuniziert und nachgewiesen? Wie befähigt das Modell QES^{plus} die Organisation ihre Vorstellung von Qualität, d. h. ihr Qualitätsverständnis zu definieren? Wie professionell setzt die Leitung der Organisation in diesen Prozessen ihre Führungsaufgabe und -verantwortung um? Welche Instrumente und Strukturen generieren und sichern den Qualitätszyklus und disponieren die Kernsteuerungsprozesse der Organisation? Zusammenfassend geht es um die Beantwortung der Frage

nach dem Beitrag des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur Entwicklung und Befähigung der untersuchten (Weiter-) Bildungsorganisationen für die Gestaltung der Ermöglichungsbedingungen ihrer Dienstleistungen und der sie umschließenden Faktoren.

Knoll hebt bei der Erörterung der genannten Begriffe hervor, dass Qualität nichts Statisches ist, das – einmal „fertig“ – nicht wieder hinterfragt und weiter entwickelt werden muss. „Vielmehr besteht die Herausforderung darin, sie zu entwickeln, zu sichern und diesen gesamten Vorgang zielgerichtet zu gestalten. (...) Es geht um

- die Entwicklung von Arbeitsabläufen in Richtung auf das, was angestrebt wird oder nötig ist (**Qualitätsentwicklung**),
- die Sicherung der Veränderungen, die bei dieser Entwicklung erreicht werden (**Qualitätssicherung**),
- das Management dieser Vorgänge, also deren bewusste und regelmäßige Gestaltung und Überprüfung, ob sie noch stimmig sind (**Qualitätsmanagement**).

Qualität wird damit nicht als ein statischer Zustand, sondern als dynamischer Prozess begriffen.“ (Knoll 2002b, S. 73 f.; Hervorhebungen R. E.)

Damit führen die Befunde aus der aktuellen Diskussion zu einem zu einem grundsätzlich prozessorientierten Verständnis von Qualitätsmanagement, dem als primäres Kernelement Qualität schaffendes Gestaltungspotential zugesprochen wird und dem Qualitätsentwicklung und -sicherung immanente, sich einander bedingende Bestandteile sind. „... dass Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement die vielfältigen Bestrebungen im Alltag, die Arbeit ‚gut‘ zu machen, aufeinander beziehen, sie wechselseitig verknüpfen, auf Dauer sichern und in ihrer Wirksamkeit regelmäßig überprüfen. Sie stellen

somit eine Gesamtperspektive und einen umfassenden Handlungsrahmen für die Weiterentwicklung der Bildungsarbeit bereit“ . (Knoll 2002b, S. 73)

Knoll stellt in seinem Erfahrungsbericht über die Implementierung der DIN EN ISO 9000 ff. am Lehrstuhl Erwachsenenpädagogik der Universität Leipzig im Jahre 1997 die Erkenntnis des Zusammenhangs von Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung, Evaluation, Personalentwicklung, Controlling und Marketing heraus. Qualitätsmanagement bietet dabei eine Gesamtperspektive und einen Gesamtrahmen für diese Einzelansätze, die wiederum entgegen drohender Vereinzelung für ihre Wirksamkeit an Rückkoppelungsprozesse gebunden sein müssen. (Vgl. Knoll 1999b, S. 179) Die Forschungsaufgabe der vorliegenden Arbeit hat die Prüfung der Grundannahme der von Knoll im Kontext der Implementierung DIN EN ISO 9000 ff. beschriebenen Zusammenhänge mit Blick auf die Eignung und Tragfähigkeit des von sächsischen (Weiter-) Bildungseinrichtungen adaptierten Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zum Gegenstand.

Die herausgearbeiteten Kern-Positionen zum Qualitätsbegriff in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung erhalten durch das Begriffsverständnis von Qualitätsentwicklung, -sicherung und -management der genannten Autoren eine kohärente Untersetzung. Qualität wird in den Organisationen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung durch die kooperative Ausrichtung dieser Prozesse bzw. Verfahren systematisch geschaffen, gesichert und weiterentwickelt – diese Position skizziert die Perspektiven der zentralen Fragerichtung dieser Untersuchungsdimensionen. Es geht um die Eingrenzung und Prüfung der den Qualitäts- und damit Organisationsentwicklungsprozess bestimmenden und ermöglichenden Aspekte. Differenzierter betrachtet, und darauf müssen die Untersuchungsdimensionen und -kategorien der Arbeit fokussieren, wird aufzudecken sein, ob die Entwicklung und Einrichtung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in den untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen folgende von Comelli beschriebenen Phänomene im Kontext der praktischen Umsetzung

von Qualitätsmanagementprojekten generieren: verbesserter Führungsstil; verbessertes Organisationsklima; verbesserte Kommunikation; gewachsene Aufgeschlossenheit für Feedback und Konfliktfähigkeit; optimierte Teamarbeit; optimiertes Entscheidungsverfahren; Schaffung effizienterer und akzeptierterer Strukturen und Regeln; wachsendes Vertrauen in die Organisation; sich entwickelndes Veränderungsbewusstsein und zunehmende Veränderungsbereitschaft; vermehrte Zufriedenheit und größeres Engagement. (Vgl. Comelli 1999, S. 649 f.) Zusammenfassend geht es um die Prüfung der konzeptionellen Begründung und praktischen Funktionalität des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} als zentraler organisatorischer Rahmen für wichtige Managementprozesse in (Weiter-) Bildungseinrichtungen, kurz um die Prüfung der Dienlichkeit des Modells und die Wirksamkeit seiner Implementierung.

1.1.5 Evaluation – Controlling – Kennzahlen

Begriffe wie Evaluation und Controlling wurden Anfang der 90er Jahre, als mit der Qualitätssicherung auch die Effizienz und Effektivität der öffentlich verantworteten Weiterbildung hinterfragt wurde, zum Diskussionsgegenstand in der einsetzenden Qualitätsdebatte. (Vgl. Rogge 1998, o. S.)

Zollondz erläutert den Begriff **Evaluation** lediglich als Instrument für die Beschreibung und Beurteilung von Trainings. Er differenziert dabei verschiedene Bereiche von Evaluation wie Kontext- und Zielevaluation, Inputevaluation und die Evaluation des Prozesses sowie Produktes. Die Ergebnisse werden mit den mitgebrachten Voraussetzungen der einzelnen Teilnehmer bezüglich ihres Wissens, ihrer Einstellungen, ihrer Fertigkeiten und ihres Verhaltens gegenüber den Aufgaben am Arbeitsplatz abgeglichen. (Vgl. Zollondz 2001, S. 232)

Hartz/Meisel berichten von ihrem „(...) Eindruck, dass Evaluation in der derzeitigen Debatte um Qualitätsmanagement eine nachgeordnete Rolle spielt“

(Hartz/Meisel 2004, S. 35). Die zunächst enge Bezugnahme der Weiterbildungswissenschaft und -praxis der 1970er Jahre auf die Mikroebene der Lehr-Lern-Interaktion habe sich aber im Laufe der letzten Jahrzehnte zugunsten weiterer Systemebenen wie der der Organisation und der des Weiterbildungssystems geöffnet. (Vgl. ebenda)

Ausgehend von der Definition des Begriffes der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), die Evaluation als „systematische Untersuchung des Nutzens oder des Wertes eines Gegenstandes“ beschreibt (DeGEval 2002, S. 13), verweisen beide (vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 36) auf eine nach ihrer Sicht gelungene Konkretisierung des Begriffes für den Bereich der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung durch Reischmann. „Als pädagogischer/andragogischer Fachbegriff im Deutschen wie im Englischen enthält der Begriff ‚Evaluation‘ im Wesentlichen drei Elemente, die sich in den meisten Evaluationsdefinitionen finden; diese werden in folgender Definition zusammengefasst: Evaluation meint:

- das methodische Erfassen und
- das begründete Bewerten von Prozessen und Ergebnissen zum
- besseren Verstehen und Gestalten einer Praxismaßnahme im Bildungsbereich durch Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion.“ (Reischmann 2003, S. 18).

Hartz/Meisel machen darauf aufmerksam, dass die Definition von Evaluation als Bewertung des Verhältnisses von Zielen und Planung sowie der Umsetzung der Ergebnisse außer dem retrospektiven Blick auch eine perspektivische Dimension enthält und somit die Evaluationsergebnisse eine Grundlage für künftige Praxisgestaltung bilden können. (Vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 36)

Evaluation ist interessengeleitet und bedient unterschiedliche Zielsetzungen. Zu den differierenden Interessenlagen im Bereich der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung gehören nach Hartz/Meisel auch, dass in der Forschung zunehmend Organisationen zum Gegenstand von Evaluationen werden und für Bildungsträger auf die Gesamtorganisation bezogene Evaluationsvorhaben eine wichtige

Voraussetzung für Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozesse darstellen. (Vgl. ebenda, S. 36 ff.) Folgerichtig könnten sich aus den unterschiedlichen Interessen an Evaluationen sehr unterschiedliche Funktionen z. B. zur Legitimation, Vergewisserung, Verbesserung, Kontrolle und Steuerung ergeben. (Vgl. Wesseler 1994, S. 673)

Hartz/Meisel konstatieren ein sehr enges Verhältnis von Qualität und Evaluation; vermissen aber, dass das traditionelle pädagogische Wissen über Evaluation nicht in die Debatte um Qualitätsmanagement in Einrichtungen einfließt. Überlegungen zum Qualitätsmanagement konzentrieren sich ihrer Meinung nach meistens auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Lehr-Lern-Prozesses. Vielen Qualitätsmanagementansätzen fehle der pädagogische Bezug, die Verbindung zum Lehr-Lern-Prozess, dem Kern der Bildungsarbeit. (Vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 57 f.)

Der Autor untersucht den grundlegenden Zusammenhang von Qualitäts- und Organisationsentwicklung am Beispiel der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}, so dass eine Fokussierung der Mikroebene der Lehr-Lern-Interaktion grundsätzlich nicht Gegenstand dieser Arbeit sein kann. Dennoch muss untersucht werden, ob und wie der Begriff der Evaluation im Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} bestimmt ist und demzufolge zugleich der pädagogische Bezug des Modells als immanent vorhanden nachweisbar wird. Bedeutsam für die Vermeidung begrifflicher Konfusionen im Hinblick auf den Fortgang der Untersuchung wird dabei die Abgrenzung und Verortung des verschiedentlich sinnverwandt gebrauchten Controllingbegriffes.

Im Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} werden in Übereinstimmung mit den bereits vorgestellten Auffassungen unter dem Begriff Evaluation grundlegende „Aktivitäten zur Feststellung, Analyse und Interpretationen von Ergebnissen und Prozessen bezogen auf gestellte Ziele“ subsumiert. (Knoll/Wiesner 2004, S. 96)

Evaluationsinstrumente sind die Werkzeuge, mit denen Daten für die Evaluation erhoben werden, wie z. B. Fragebogen, Hospitationsprotokoll und Beobachtungsbogen; die Evaluationsmethode bezeichnet die Art und Weise, wie die Daten für die Evaluation, z. B. mittels Befragung, Beobachtung oder Dokumentensichtung, erhoben werden. (Vgl. ebenda) Im Modell selbst wird Evaluation aus verschiedenen Perspektiven bestimmt, um dadurch den unterschiedlichen Funktionen und Aufgabenstellungen von Evaluation in der gesamten Arbeit einer Bildungseinrichtung zu entsprechen. Ohne an dieser Stelle schon explizit auf die Modellstruktur einzugehen, lässt sich gerade an der Auslegung dieses komplexen Themas Evaluation nachweisen, dass die Autoren neben der Evaluation der Weiterbildungseinrichtung (organisationsbezogen) vor allem auch die Mikroebene des konkreten Lehr-Lern-Prozess (pädagogischer Bezug) im Fokus haben. Evaluation wird als eigenständiger „Leistungssektor“ im „Leistungsbereich“ „Dienstleistung“ angesiedelt und erfasst durch den „Leistungsbestandteil“ „Lehren und Lernen“ die „... regelmäßige Überprüfung des Lehr-/Lernprozesses, des Lernerfolgs und des Lerntransfers entsprechend dem Curriculum der Dienstleistung. Die Ergebnisse werden dokumentiert und mit den Lehrenden und Lernenden ausgewertet. Notwendige Konsequenzen werden abhängig vom Erhebungszeitpunkt bei der Gestaltung der Fortführung der Dienstleistung oder einer nächsten Dienstleistung berücksichtigt“. (Ebenda, S. 19).

Die Kontextbedingungen für die Erbringung der Dienstleistung werden im Leistungsbereich „Einrichtung“ durch den im Leistungssektor Evaluation enthaltenen Leistungsbestandteil „Zufriedenheit“ („Alle Tätigkeiten und Arbeitsformen, die die Zufriedenheit von Teilnehmenden, Auftraggebern und Mitarbeitern mit der Einrichtung ermitteln und auswerten“) erfasst, bewertet und beurteilt. (Ebenda, S. 16)

Für beide Leistungsbereiche besteht die Forderung der Reflexion der jeweils auf die gesamte Organisation oder den Lehr- und Lernprozess gerichteten Evaluationsverfahren. Die Autoren verstehen darunter die „... regelmäßige

Überprüfung der Methoden (Art und Weise) und Instrumente (Werkzeuge), die zu Bewertungen der [Einrichtung/Dienstleistung] eingesetzt werden“. (Ebenda, S. 16, S.19).

Ein weiterer, wesentlich mit Kontroll- und Steuerungsfunktionen in Verbindung gebrachter Begriff ist der des **Controlling**. Es wird inzwischen auch außerhalb traditionell betriebswirtschaftlich-industrieller Sphären, so auch von in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung Beschäftigten, verstanden, dass Controlling nicht allein die Kontrolle von Prozessen in den Unternehmen meint, sondern vor allem deren Steuerung durch planvolles Agieren.

Die Interessengemeinschaft Controlling (IGC) beschreibt Controlling allgemein als „begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung“. (Controller Leitbild 1996, Seite 133) „Controller sorgen für Ergebnis- und Strategietransparenz; (...) koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen (...); sichern die Daten- und Informationsversorgung der Entscheidungsträger (...); tragen in aktiver sowie innovativer Mitarbeit bei zu mehr Wirtschaftlichkeit im System und müssen erreichen, daß jede Führungskraft in ihrer ökonomischen Verantwortung sich selbst steuern kann (...); sind die internen betriebswirtschaftlichen Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Lotse zur Zielerreichung.“ (Ebenda)

Wenn Meisel betont, dass Controlling als Konzept der Unternehmenssteuerung und damit als Managementaufgabe verstanden werden will und die Realisierung von Wirtschaftlichkeit, betriebswirtschaftliche Transparenz und Anpassung des betrieblichen Geschehens an die formulierten Ziele anstrebt (vgl. Meisel 2001, S. 83), dann steht er damit augenfällig in Übereinstimmung mit dem begrifflichen Referenzsystem der Betriebswirtschaft. Auf Grund der maßgeblichen Subjekt-, Kontext- und Situationsabhängigkeit pädagogischen Handelns und der sich daraus ergebenden Schwierigkeit der Messbarkeit von Bildungsprozessen und

-ergebnissen mahnt Meisel zu einer sehr kritischen Diskussion diesbezüglich praktizierter Ansätze des Weiterbildungscontrollings. (Vgl. ebenda, S. 83 f.) Nach wie vor erfordert aber die Konsolidierung der kommunalen Haushalte die weitere Umsetzung solcher Elemente und Instrumente wie der dezentralen Ressourcenverantwortung, Budgetierung und Herstellung der Kostentransparenz in der öffentlich geförderten Weiterbildung/Erwachsenenbildung. Meisel befürwortet deshalb ein systematisches Kostencontrolling in der öffentlichen Weiterbildung als zusätzliches betriebliches Steuerungsinstrument zu den bereits vorhandenen bildungspolitischen und pädagogischen Referenzsystemen. (Vgl. ebenda, S. 84)

Brüggemeier bindet ein wirksames Controlling an bestimmte Einrichtungs-Voraussetzungen wie eindeutige, operationale Zielvorgaben; ein an kaufmännischen Grundsätzen orientiertes öffentliches Rechnungswesen; Anschlussfähigkeiten für nicht-monetäre Leistungs- und Wirkungsinformationen; wirtschaftliches Denken und Handeln auf allen Ebenen; Handlungs- und Entscheidungsräume, die die dezentrale Steuerung und Ergebnisverantwortung zulassen; eine Implementationsstrategie, die eine wirksame Umsetzung von Controlling als kommunikativen und institutionenpolitischen Prozess betreibt. (Vgl. Brüggemeier 1998a, S. 47 ff.)

Solche Anforderungsstrukturen und Handlungsmöglichkeiten entstehen im Kontext von Qualitätsmanagementprozessen. Die systematische Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen bietet demzufolge gleichlaufend immanente Unterstützungsleistungen für die Installation von Controlling- und Evaluation-Systemen, die nicht nur quantitative Bewertungen abbilden. Damit wird eine zentrale Untersuchungsdimension der Arbeit angesprochen, deren konzeptioneller Bezugsrahmen damit eine weitere Fundierung erfährt.

Dezidiert verweist Meisel auf Anwendungs-Empfehlungen, die die organisationale Einbindung von Controlling in der öffentlichen Weiterbildung in ein Ge-

samtkonzept der Organisations- und Qualitätsentwicklung vorsehen, das die Erfolgskriterien der (Weiter-) Bildungseinrichtungen nicht ausschließlich durch die Kostenrechnung festlegt, sondern als entwicklungsorientierter Ansatz weit über die pure Kostenkontrolle hinaus geht. (Vgl. Meisel 2001, S. 84)

Im Begriffskatalog zum Qualitätsmanagementmodell QES^{plus} wird Controlling, gleich den vorangestellten Begriffsbestimmungen, ebenfalls als Kontroll- und Steuerungsinstrument definiert: Es handelt sich demnach um „Aktivitäten zur Überprüfung von Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie des Einsatzes von Ressourcen im Verhältnis zu den erreichten Ergebnissen mit dem Ziel der Kontrolle und Steuerung“. (Knoll/Wiesner 2004, S. 96) In der Modellstruktur QES^{plus} ist das so definierte Controlling allein als Leistungsbestandteil im Leistungssektor Organisation im Bereich Einrichtung eingeordnet. Auf diese Weise versteht sich QES^{plus} als ein Qualitätsmanagementmodell, welches grundsätzlich Controlling als integralen Bestandteil betrachtet, andererseits aber der berechtigten Skepsis der Messbarkeit von Bildungsprozessen und -ergebnissen Rechnung trägt. Schon hier zeigt sich die Sinnhaftigkeit der dualen Modellstruktur von QES^{plus}. In jenem Bereich, in dem die Bildungseinrichtung ihre Bildungs-Dienstleistung erbringt, ist die regelmäßige Überprüfung des Lehr-/Lernprozesses, des Lernerfolgs und des Lerntransfers entsprechend dem pädagogischen Konzept das adäquate Instrument im Kontext des Leistungssektors Evaluation. Die Kostenseite, die Überprüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie des Ressourceneinsatzes (Controlling) sind Leistungsbestandteil des Bereiches Einrichtung, dessen Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen, den Bestand und die Leistungsmöglichkeiten der Bildungseinrichtung sichern helfen.

Das Controlling benötigt für seine Kontroll- und Steuerungsfunktion sogenannte **Kennzahlen**, die in der Flut von originalen betrieblichen Daten eine Orientierung ermöglichen. „Im Zuge der Diskussion um die Zertifizierung von Weiterbildungseinrichtungen und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung gewinnt der Gebrauch von Kennzahlen zur Unterstützung von Argumentationen an Qualität

(s. auch Stang 2004).“ (Pehl/Reitz 2005, S. 3) Nach Meisel/Rohlmann/Schuldt vermitteln Kennzahlen im betrieblichen Innenverhältnis als auch gegenüber externen Stellen wie Zuwendungsgebern und Politik ein „umfassendes Bild der betrieblichen Aktivitäten“. Zu diesem Zweck würden entweder einzelne Kostenkategorien in ihren Beziehungen zueinander oder Kosten in den Beziehungen zu den Leistungen untersucht und durch Verhältniszahlen dargestellt. (Vgl. Meisel/Rohlmann/Schuldt 1998, S. 76)

Die Autoren betriebswirtschaftlicher Standardwerke, aber auch die mit der Thematik befassten Erwachsenenbildner/Weiterbildner unterscheiden zwischen Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen. (Vgl. Mentzel 1999, S. 267; s. auch Meisel/Rohlmann/Schuldt 1998 S. 77; s. auch Pehl 1998, S. 14 f.) Der Bedeutungsgehalt der Kennzahlen eines Betriebes für eine bestimmte Rechnungsperiode ergibt sich aber erst durch die Verwendung von Vergleichsmöglichkeiten; d. h. durch den Vergleich mit gleichartigen Kennzahlen. Meisel/Rohlmann/Schuldt bieten dafür folgende Vergleichsmöglichkeiten an:

- „die Kennzahlen einer Einrichtung aus mehreren Zeitabschnitten (z. B. Jahren) = Zeitvergleich;
- die Kennzahlen mehrerer Einrichtungen eines Zeitabschnitts = Betriebsvergleich;
- die Kennzahlen einer Einrichtung mit fiktiven Zahlen, z. B. Planzahlen für eine künftige Rechnungsperiode = Soll-Ist-Vergleich“.

(Vgl. Meisel/Rohlmann/Schuldt ebenda)

Brüggemeier verweist auf Aspekte, die bei der Nutzung von Kennzahlen in (Weiter-) Bildungseinrichtungen Berücksichtigung finden sollten und die er – wohl der besseren Übersicht willen – zahlenmäßig auflistet:

- (1) Die Kennzahlen benötigen Ziele.
- (2) Die entwickelten Kennzahlen müssen auch in der Lage sein, das abzubilden, was man messen will.
- (3) Die Handlungs- und Entscheidungsrelevanz der Kennzahlen ist zu bedenken.
- (4) Der Aufwand und Nutzen der Datenbeschaffung muss geprüft werden.
- (5) Es muss Einigung darüber erzielt werden, wann für welche Zeiträume welche Kennzahlen für die Steuerung erforderlich sind?
- (6) Die Kennzahl muss als Steuerungsgröße taugen, das Gemessene muss beeinflussbar sein.
- (7) Es sind Überlegungen dazu erforderlich, wer wann welche Konsequenzen bei Soll/Ist-Abweichungen zieht?
- (8) Die Kennzahlenentwicklung sollte als Organisations- und Personalentwicklungsprozess anlegt sein, um innerbetriebliche Transparenz, Partizipation und Konsensfähigkeit zu generieren.
- (9) Es müssen Kennzahlen entwickelt werden, die jeder versteht, um die Selbststeuerungspotentiale der Mitarbeiter/innen auszuschöpfen.
- (10) Einfache Kennzahlen sind schneller verfügbar, leichter veränderbar und weniger pflegebedürftig.
- (11) Das Instrument der Kennzahlen muss in ein Konglomerat alternativer und komplementärer Steuerungsstrategien integriert sein.
- (12) Die internen und externen Adressaten von Kennzahlen und Leistungen sollen bei deren Entwicklung und Bewertung beteiligt werden.
- (13) Es ist zu klarzustellen, woher die Maßstäbe für die Planung von Soll-Kennzahlen bzw. der Bewertung von Ist-Kennzahlen kommen sollen.
- (14) Bei der Entwicklung von Kennzahlen muss deren Steuerungswirkung kalkuliert werden.
- (15) Das Kennzahlensystem soll der Lernorientierung der (Weiter-) Bildungseinrichtung und damit ihrer Profilierung gegenüber den Mitbewerbern, z. B. auch aus den kommerziellen Bereichen, dienen.

Zu diesem Zweck muss es offen gestaltet sein, um Veränderungen zu ermöglichen.

- (16) Regelmäßige Wirkungsanalysen institutionalisieren, um die Kennzahlen prozessual anpassen zu können.

(Vgl. Brüggemeier 1998b, S. 29 ff.) Damit werden sowohl systematische als auch praktisch relevante Hinweise für die Entwicklung und Anwendung von Qualitätsmodellen gegeben.

Entsprechendes leisten die Umsetzungshilfen zum Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}. (Vgl. Knoll/Wiesner 2004, S.31)

Hier werden Aktivitäten benannt, die die Entwicklung eines Controllings im Leistungssektor Organisation im Leistungsbereich Einrichtung beschreiben. So sind, wie u. a. von Brüggemeier gefordert, die qualitativen und quantitativen operativen Ziele anhand der Einrichtungsziele abzuleiten und adäquate Kennzahlen festzulegen. Risikofaktoren und Hemmnisse sollen schon bei der Planung berücksichtigt werden. Für die Steuerung gilt es Maßstäbe und Kriterien zu finden. Dass die Identifizierung und Auswahl geeigneter Kennzahlen und Indikatoren im Weiterbildungsbereich schwierig und für jede Bildungseinrichtung eine einrichtungsspezifische Herausforderung ist, wird von den genannten Autoren geradewegs angezeigt und muss mit Blick auf transferdienliche Erfahrungen im Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der Untersuchung nachgefragt werden.

Die vorgestellte Begriffsbestimmung von Qualitätsmanagement, Evaluation und Controlling bestätigt trotz partieller Überschneidungen einen überstimmenden Literaturbefund, der die genannten Begriffe eindeutig voneinander abgrenzt. Behrmann stützt diese Einschätzung auch hinsichtlich der speziellen Funktionszuweisungen bzw. Aufgabenstellungen der jeweiligen, durch diese Begriffe abgedeckten Konzepte: „Bei Konzepten des Qualitätsmanagements und des

Controllings dominiert die betriebliche Sicht. Beim Qualitätsmanagement ist diese zuvorderst auf die organisatorische Funktionalität und dabei insbesondere auf die Optimierung von Schnittstellen zwischen internen und externen Kunden fokussiert. Beim Controlling erscheint die betriebliche Sicht vorwiegend auf Kosten-Nutzen-Verhältnisse ausgerichtet. Demgegenüber konzentriert sich die pädagogisch akzentuierte Evaluation vornehmlich auf personenbezogene Aspekte und Effekte von (Weiter-) Bildung sowie auf die Frage, wie das Lehr-/Lerngeschehen vor dem Hintergrund erziehungswissenschaftlicher Theorien und didaktischer Konzepte am ehesten zu beschreiben, zu bewerten und zu verbessern ist“. (Behrmann 2006, S. 24 f.) In Zusammenfassung der vorangestellten Standpunkte wird darauf hingewiesen, dass Controlling in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung (vgl. Behrmann 2006; Brüggemeier 1998b; Knoll/Wiesner 2004; Meisel 2001) nicht auf die Ermittlung von Kosten-Nutzen-Verhältnissen im Sinne eines traditionellen Kontrollsystems zur Rentabilitätsmessung reduziert wird. Vergleichbar dem Balanced Scorecard Modell von Kaplan/Norton (vgl. Kaplan/Norton 1997) basiert modernes Controlling nicht ausschließlich auf der Überwachung und Steuerung retrospektiver immaterieller finanzieller Größen, sondern ermöglicht als permanenter Rückkoppelungs- und Lernprozess eine frühzeitige prozessimmanente Anpassung von strategischen Voraussetzungen und Annahmen auf der Grundlage steuerungswirksamer, objektiv-quantifizierbarer und subjektiv-urteilsabhängiger Kennzahlen.

1.1.6 Organisation – Organisationsentwicklung

Zollondz, der die Existenz einer geschlossenen Organisationstheorie verneint, beschreibt den Begriff **Organisation**, unabhängig davon ob im Natur- oder Kulturbereich verwendet, nach dem Wortsinn als „planmäßiges Gestalten eines organischen Ganzen mit einer gefügerichteten Ordnung“. (Zollondz 2001, S. 641)

Einen vergleichbaren instrumentell-unternehmensbezogenen Ansatz kennzeichnen die von Weidner/Freitag herausgearbeiteten wesentlichen Merkmale des Organisationsbegriffs: Merkmale des Organisationsbegriffs beziehen sich demnach darauf, dass dauerhafte Regelungen, die der Bestimmung der Aufgabenbereiche (Aufbauorganisation) und Aufgabenerfüllung (Ablauforganisation) dienen, sie wirken strukturbildend und sind das Ergebnis des Organisierens. (Vgl. Weidner et al., 1992, S. 21 f.) „Organisation ist demnach ein System von dauerhaften Regelungen, welche die Aufgabenbereiche der Aufgabenträger festlegen und die optimale Aufgabenerfüllung gewährleisten.“ (Ebenda, S. 19)

Kil verweist auf eine Vielzahl von Definitionen, die zu begründen versuchen, „warum Menschen formale Strukturen entwickeln, um zum Beispiel komplexe Arbeitsaufgaben in Organisationen arbeitsteilig langfristig zu lösen“. (Kil 2003, S. 15) Mannigfache Organisationstheorien und -modelle belegen dabei die unterschiedlichen Ausgangspunkte und Betrachtungsweisen des vielschichtigen Verhaltens in und von Organisationen. (Vgl. ebenda) Kil versteht mit Blick auf ihre Untersuchung der Spezifika der Organisationsveränderung im Feld Weiterbildung in Anlehnung an Kieser unter einer Organisation „ein gegenüber seiner Umwelt offenes, soziales Gebilde, (...) das zeitlich überdauernd existiert, spezifische Ziele verfolgt und zur Durchsetzung dieser Ziele eine bestimmte Struktur aufweist“. (Ebenda) Daneben befindet sie sich in Übereinstimmung mit Zollondz und Weidner/Freitag bezüglich ihrer Feststellung, dass Organisationssysteme zur Erfüllung ihrer Ziele bestimmte Merkmale wie z. B. die strukturelle Festlegung von Aufgaben bzw. Programmen, Stellen und hierarchischen Rangpositionen aufweisen müssen. (Vgl. ebenda, S. 18) Das Besondere an Weiterbildungs-Organisationen sieht Kiel in der Notwendigkeit, deren Organisationsziele auf Grund ihrer mangelnden Produktorientierung und damit Unfassbarkeit „kommunikativ-interaktiv“ vermitteln zu müssen. (Vgl. ebenda, S. 15) Für den Autor ergibt sich damit ein Hinweis auf weitere abzuleitende Untersuchungsdimensionen und -kategorien, die erfassen sollen, dass besonders in (Weiter-) Bildungseinrichtungen die im Kontext von Qualitätsmanagementprozessen generierten

Informations- und Beteiligungsstrukturen systemische Bedingung für die Kommunikation und Durchsetzung organisationaler Ziele sind.

Übereinstimmend betont Loibl den sozialen Charakter von Organisationen, für die die Kommunikation existentielle Bedingung zur Aufrechterhaltung ihrer Strukturen und Systemgrenzen ist. (Vgl. Loibl 2003, S. 42) Graf-Götz/Glatz akzentuieren konform mit Kil und Loibl Aspekte systematisch geregelter Kommunikation und Interaktion, wenn sie „Organisation im soziologischen Sinn [als] eine Festlegung von Regelungen, wie Menschen, Informationen und Sachmittel zusammenwirken, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen“ beschreiben. (Graf-Götz/Glatz 2001, S. 21)

Bardmann bestimmt darüber hinaus, „dass Organisationen nicht hinreichend erfasst sind, wenn man sie nur als technokratisch verwaltbare, formal programmierbare und rational beherrschbare Systeme ansieht, dass man der ‚Wirklichkeit‘ näher kommt, wenn man sie als Kulturen im Sinne gewachsener und sich spontan entwickelnder Sinnzusammenhänge, als mehr oder weniger dynamische Netzwerke von Werten, Normen, Überzeugungen, Annahmen, Phantasien, Ängsten und Wünschen begreift“. (Bardmann 1994, S. 344)

In der Modellbeschreibung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} beschreiben Knoll/Wiesner die Organisation als „Gesamtheit der Strukturen und Abläufe, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sowie der finanziellen Ausstattung von Dienstleistung und Einrichtung“. (Knoll/Wiesner 2004, S. 10) Die Definition scheint vordergründig formale Ansätze zu bedienen. Die Hinweise und Aussagen in den Umsetzungshilfen zum Modell lassen aber erkennen, dass die Problemsicht der Autoren genauso soziale und kulturelle Perspektiven von organisationalen Veränderungen berücksichtigt. Sie fordern zum Beispiel auf, Ängste, Motivationen, Verdrängungsabsichten und resignative Tendenzen von MitarbeiterInnen sowie die denkbare Bedeutung von Einrichtungstraditionen bei der Veränderung von Organisationen im Blick zu haben. (Vgl. ebenda, S. 29 f.) Diese gleichsam emphatische Blickrichtung auf die kollektiven Akteure

von Qualitäts- und Organisationsentwicklung bekundet Knoll bereits 1999 in seiner Einleitung zu einem Beitrag zum „Qualitätsmanagement im Überschneidungsbereich von Universität und Erwachsenenbildung“ mit einem Verweis auf De Pree. *„Wir setzen uns Qualität zum Ziel. [Hervorhebungen im Original] (...)* Wenn wir über Qualität sprechen, meinen wir die Qualität des Produkts und der Dienstleistung. Aber wir meinen auch die Qualität unserer Beziehungen und die Qualität unserer Kommunikation und der Versprechungen, die wir einander machen. Und deshalb ist es angemessen, Qualität in Kategorien der Wahrhaftigkeit und Integrität zu sehen.“ (De Pree 1992, S. 94)

In den sowohl wissenschaftlichen als auch praktischen Diskussionen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung ist nach Meisel v. a. mit Schäffter/v. Kuchler/Zech/Ehse seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre eine verstärkte Hinwendung zu Ansätzen der **Organisationsentwicklung** wahrnehmbar. (Vgl. Meisel 2001, S. 31) Schäffter/v. Kuchler selbst konzeptualisieren 1997 eine „organisationsbezogene Wende“, eine immer entschiedener Hinwendung zu den organisatorischen Dimensionen erwachsenpädagogischen Handelns. (Vgl. Schäffter/v. Kuchler 1997, S. 43) „Ausgegangen wird von einem Verständnis der Institution als soziales System, das in der Auseinandersetzung mit Umwelteinflüssen ständigen Veränderungen unterworfen ist.“ (Meisel 2001, S. 31)

Zech apostrophiert Organisationsentwicklung als „Notwendigkeit zu einem kontinuierlichen Wandlungs- und Anpassungsprozess“ (Zech 1999, S. 249) und in diesem Kontext „als angeleitete und gezielte Lernpraxis“ (ebenda, S. 230).

Übereinstimmend beziehen auch die Organisationsentwicklungs-Konzepte der pädagogischen Profession die gesteuerten Veränderungsprozesse auf die gesamte Organisation und verknüpfen diese mit den institutionellen Schlüsselsituationen. Organisationsentwicklung kann als übergreifende Managementaufgabe bzw. Steuerungsansatz begriffen werden, der notwendige Veränderungsbedarfe

bewusst und transparent macht sowie eine systematische Strukturierungshilfe bietet. (Vgl. Meisel ebenda, S. 31 f.)

Schäffter/v. Küchler klassifizieren drei Organisationsentwicklungs-Varianten, von denen die „Strategische OE – Reorganisation als Steuerungsmaßnahme“ auf Grund der Veränderungsbedarfe in allen Bereichen der Erwachsenenbildung im Mittelpunkt erwachsenen-bildnerischer Praxis steht: „Überwiegend wird Organisationsentwicklung jedoch viel bestimmter aufgefasst, und man meint dann die Einleitung, Durchführung und das abschließende Aufdauern gezielter Reorganisationsmaßnahmen. Im Sinne eines extern oder intern initiierten Eingriffs erhält OE hier die Bedeutung eines Leitungsinstruments. Dieser Zusammenhang wird ausgesprochen mit Begriffen wie ‚strategisches Management‘, ‚Prozessoptimierung‘, ‚Rationalisierung‘, ‚Controlling‘ oder ‚Qualitätssicherung‘“. (Schäffter/v. Küchler 1997, S. 100)

In einem 5-stufigen Phasenmodell verdeutlicht Schäffter exemplarisch wichtige Entwicklungsaufgaben im Verlauf eines begleitenden Veränderungsprozesses:

- Mobilisierungs-Phase – Wahrnehmung von Veränderungsbedarf
- Diagnose-Phase – Festlegung von Veränderungszielen
- Operationalisierungs-Phase – Aushandeln von Veränderungsvorhaben
- Transformations-Phase – Reorganisationsmanagement umsetzen
- Evaluations-Phase – Institutionalisierung und Überprüfung der Veränderungen.

(Vgl. ebenda, S. 103)

Aktuell unterscheidet Schäffter fünf paradigmatische Formen von Weiterbildungsorganisationen, bei denen es u. a. in der „soziotechnischen Dimension didaktischer Formalstrukturen (...) vertikal um die Ausdifferenzierung von pädagogischen Handlungsebenen, horizontal um die Ebene der Programmbereiche

und der Administration sowie im Zusammenspiel zwischen Aufbau- und Ablauforganisation um institutionsspezifische Schnittstellenprobleme“ geht, d. h. um pädagogische Organisationsentwicklung in den Sphären von Reorganisation und Qualitätsmanagement. (Schäffter 2010, S. 232)

In Zusammenfassung der vorangestellten Sichtweisen zur Organisation und Organisationsentwicklung und den damit aufgegriffenen unterschiedlichen Problemausprägungen ergeben sich hinsichtlich der Dimensionierung der Untersuchungsrichtung und ihrer Schwerpunkte übereinstimmende Befunde zum Zusammenhang von Qualitätsentwicklung, -sicherung sowie -management und Organisationsentwicklung. Die Entwicklung, Regelung und Steuerung von Organisationen benötigen demnach Managementinstrumente/-systeme, die die Gestaltungs- und Entwicklungserfordernisse organisatorischer Funktionalität generieren helfen (Meisel; Schäffter/v. Küchler). Weitere konzeptionelle Aspekte im Sinne der Forschungsfrage umfassen die Merkmale von Organisationen als Gesamtheit von Strukturen, Hierarchien und Abläufen, Verantwortlichkeiten und Befugnissen im Kontext von zu lösenden Aufgabenstellungen zur Erreichung festgelegter Ziele (Zolondz; Weidner/Freitag; Knoll/Wiesner; Bardmann; Graf-Götz/Glatz; Kil; Knoll/Wiesner und Loibl verweisen übereinstimmend auf soziale und kulturelle Perspektiven von Organisationen, die sich einerseits in systematisch geregelter Kommunikation und Interaktion, aber auch in gewachsenen und sich spontan entwickelnden Sinnzusammenhängen, Werten, Normen, Überzeugungen, Annahmen, Phantasien, Ängsten und Wünschen manifestieren.

1.1.7 Profession – Professionalität – Professionalisierung

Einleitend zu diesem Abschnitt wird auf die klare Unterscheidung der zu untersuchenden Begriffe bei Wiesner/Schenk (2007, Manuskript S. 8) verwiesen. Sie verstehen unter **Profession** den jeweiligen Beruf. **Professionalität** ist als be-

rufliche Handlungskompetenz einer Person in ihrem Arbeitsbereich wesentliche Voraussetzung für effektives und effizientes Arbeitshandeln. Den Prozess, über welchen Professionalität erreicht werden kann, bezeichnen Wiesner/Schenk als **Professionalisierung**.

Tietgens fordert, den in der Vergangenheit mit der Qualitätsdiskussion unzweifelhaft verbundenem Forderungsanspruch nach Professionalität wieder aufzugreifen. Sie galt als unerlässliches Qualitätskriterium und wird als „Könnerschaft mit ethischem Rückhalt“ auch für die Arbeitsfähigkeit von Organisationsgefügen zunutze gemacht. (Tietgens 1999, S. 12 f.)

Knoll macht darauf aufmerksam, dass in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung die Bemühungen um die „ – heute ebenso aktuelle wie notwendige Verknüpfung – zwischen ‚Qualität‘ und ‚Professionalität‘ in gleichem Maße lange existieren wie die Ansätze zur ‚Qualitätsentwicklung und -verbesserung‘“. (Vgl. Knoll 2002b, S. 72) Übereinstimmend führen Ehses/Zech zur konstatierten Verknüpfung von Qualität und Professionalität, die sie ebenfalls verstärkt seit Beginn der 90er Jahre wahrgenommen haben, aus: „Professionalität und Qualität sind also wechselseitig aufeinander verwiesen. Qualität kann ohne Professionalität nicht entstehen; und Professionalität ohne ausgewiesene Verfahren der Qualitätsprüfung und -entwicklung ist unglaubwürdig. Professionalisierung und Qualitätsentwicklung müssen daher Hand in Hand gehen“. (Ehses/Zech 1999, S.16) Professionalität allgemein bezeichnet nach Auffassung der Autoren die Qualität der Arbeit einer Profession. (Vgl. Ehses/Zech 1999, S. 14)

Mit Blick auf den in dieser Untersuchung nachzufragenden Zusammenhang von Qualitäts- und Organisationsentwicklung interessiert die von Ehses/Zech aufgegriffene Konzeptualisierung, die Qualitätsbemühungen der hauptberuflich tätigen Mitarbeiter/innen als weiteren Professionalisierungsschritt (vgl. ebenda, S. 13) bzw. „Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung“ (Zech 2008, S. 2) begreift. Demnach lernen Erwachsenenbildner/Wei-

terbildner im Qualitätsentwicklungsprozess und entfalten ihre professionellen Kompetenzen. „Im Qualitätsmanagement bilden sich die ErwachsenenbildnerInnen respektive entwickeln sich die QualitätsentwicklerInnen; damit ist die Qualitätsentwicklung eine Professionalisierungsstrategie der Weiterbildung.“ (Ebenda, S. 5) Zech apostrophiert den Qualitätsprozess als Lernprozess der Organisationen und bestimmt damit den gewichtigen Beitrag systematischer Qualitätsentwicklung zur Entwicklung von Organisationen. Die Führung einer (Weiter-) Bildungseinrichtung kann nach Zech diesen Qualitätsentwicklungsprozess als Lernprozess durch geeignete Maßnahmen befördern. (Vgl. ebenda, S. 1) Diesen Aspekt der Wahrnehmung von Führungsverantwortung im Kontext der Implementierung systematischer Qualitätsentwicklungsprozesse gilt es auf dessen Gewichtung in den untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen zu prüfen.

Über die Unterscheidung der Qualität von Bildung von der Qualität der Organisation gelangen Ehses/Zech schließlich zu einem Professionalitätsbegriff, der die unterschiedlichen Handlungslogiken der aktuellen Erwachsenen- bzw. Weiterbildung berücksichtigt. Für das hauptberufliche pädagogische Personal in institutionellen Strukturen, hier insbesondere der Volkshochschulen, bleibt pädagogische Professionalität aus der Sicht der Autoren nicht auf pädagogisches Handeln begrenzt. Für die wesentlichen Situationen professionellen pädagogischen Handelns der institutionellen Erwachsenenbildung und damit für den Prozess der Qualitätsentwicklung bestimmen Ehses/Zech drei Handlungsfelder hauptberuflicher Erwachsenenbildner, „drei Rationalitäten“ mit jeweils „drei aktuelle[n] Entwicklungsaufgaben“:

- 1) im Feld betriebswirtschaftlicher Steuerung, in betriebswirtschaftlicher Hinsicht sind hauptberufliche Erwachsenenbildner Finanzmanager;
- 2) im Feld pädagogischer Steuerung, in pädagogischer Hinsicht – Bildungsmanager;

- 3) im Feld organisationaler Steuerung, in organisatorischer Hinsicht – Organisationsmanager.

(Ebenda, S. 16 ff.)

Wiesner (1995, S. 15 ff.) belegt in einem Forschungsprojekt der Technischen Universität Dresden, Fakultät Erziehungswissenschaften zur „Qualität in der beruflichen Weiterbildung durch Professionalität des Personals“, dass die Komplexität und Ganzheitlichkeit weiterbildnerischer Tätigkeit beträchtlich zugenommen hat. Professionelles Personal muss vor allem die Schnittstellen von erwachsenenbildnerischen Tätigkeitsbereichen besetzen und nicht allein Kompetenzen für die Gestaltung einzelner Weiterbildungsmaßnahmen aufweisen. Die deutliche Zunahme von Managementaufgaben in der beruflichen Weiterbildung manifestiert sich demnach in neu identifizierten Tätigkeitsfeldern wie die Weiterbildungsplanung und -beratung (Zusammenarbeit mit Kammern und Institutionen), die Bildungsbedarfsermittlung (Kooperationen mit Bildungsinstituten und Betrieben), die Bildungsberatung, das Bildungsmarketing von Bildungsunternehmen, die zielgruppenadäquate Teilnehmerakquise, die verstärkte handlungsorientierte Gestaltung der Weiterbildung, Betriebswirtschaftliche Überlegungen (Kosten-Nutzen-Rechnung), die Ausschöpfung von Drittmittelförderungen und die Beachtung rechtlicher Erfordernisse der Weiterbildung.

Dabei subsumieren Wiesner/Schenk unter die Tätigkeitsbereiche in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung den Lernprozessgestalter, -begleiter, -berater und den Bildungsmanager, der plant, organisiert, begleitet, berät und evaluiert. (Vgl. Wiesner/Schenk 2008, Manuskript S. 10)

Die zuvor schon zu Grunde gelegte Auffassung von Ehses/Zech bezüglich der Mehrdimensionalität von Qualität (Qualität der Organisation und Qualität der Durchführung von Bildung) inklusive ihrer Feststellung, dass heute das pädagogische hauptberufliche Erwachsenenbildungspersonal fast ausschließlich in der

organisatorischen Ermöglichung des Lernens, in der Organisation von Bildung besteht und nicht im Lehren selbst, fokussiert erwachsenenpädagogische Professionalität „als Qualität der organisationsspezifischen Leistungserbringung“ (Ehse/Zech 1999, S. 9).

Die Behandlung und Einordnung professionellen Handelns in der Erwachsenenbildung hat schließlich über alle Einzelfragen hinaus gesamtgesellschaftliche Relevanz: „Professionalität darf nicht – wie in der Vergangenheit teilweise geschehen – nur auf das pädagogische Handeln des hauptberuflich pädagogischen Personals begrenzt werden. Im Gegenteil, wenn Erwachsenenbildung gesamtgesellschaftlich ihre Position absichern will, ist professionelles Handeln auf den Ebenen Planung und Organisation von Bildung, Durchführung von Bildung, aber auch auf der Ebene Leitung einer Bildungseinrichtung erforderlich.“ (Brüninghoff 2001, S. 262) Wenn Professionalität in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung aus dem „gelingenden Zusammenspiel zwischen der Qualität der Organisation von Bildung und der Qualität der Durchführung von Bildung“ (ebenda) erwächst, markiert diese Aussage gleichsam wichtige Untersuchungsdimensionen und -kategorien für die Beantwortung der Fragerichtung dieser Arbeit, nämlich zentrale Aspekte der Organisationsentwicklung und Professionalisierung von Führungsprozessen im Kontext der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung.

2. Ausgewählte Qualitätsmanagementsysteme als konzeptioneller und organisatorisch-systematischer Bezugsrahmen für die Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung von Implikationen der Organisationsentwicklung

Zollondz entwirft ein Qualitätsmanagement-Urmodell als Bedingungsmodell, dessen Bestandteile unabdingbare Voraussetzung für Qualitätsmanagement sind. Dazu gehören die Identifikation der Kern- Führungs- und Supportprozesse und Beurteilung ihrer Qualifikationsfähigkeit; das Management, das die Qualitätspolitik formuliert und daraus die Qualitätsziele ableitet; das das Qualitätsmanagement plant, führt und mitgestaltet, das die Verantwortung und trägt und Vorbild ist; das Management, das die materiellen und immateriellen Ressourcen bereit stellt; Mitarbeiter, die ein entsprechendes Qualitätsbewusstsein entwickeln können und müssen, denn Mitarbeiterzufriedenheit fördert mitunternehmerisches Denken; Qualitätsanforderungen, sich aus den Erwartungen der Kunden und anderen Anspruchsgruppen ergeben; der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) als integraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems; schließlich Messen und Analysieren der Ergebnisse.

(Vgl. Zollondz 2002, S. 207 f.)

Bevor nun vor diesem Hintergrund das Modell des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} beschrieben wird, werden zwei allgemeine Qualitätsmanagement-Modelle (ISO und EFQM) sowie ein Branchenmodell (LQW) inhaltlich und in ihrem Aufbau umrissen. Einfließen werden dabei Erfahrungen und Bewertungen von vorliegenden Berichten über Implementierungen in (Weiter-) Bildungseinrichtungen sowie erstellten Gutachten. Ziel dieses Abschnittes ist nicht die Analyse und der erschöpfende Vergleich dieser Qualitätsmanagementsysteme in sich selbst. Vielmehr geht es weiterhin um die Verständigung über die begrifflichen, inhaltlichen und konzeptionellen Grundlagen von Qualitätsmanagementsystemen

inklusive ihrer Implementierung als Rahmung für die Auseinandersetzung mit dem Qualitätsmanagementmodell QES^{plus} als zentralen Untersuchungsgegenstand. Die zu bestimmenden Untersuchungsdimensionen und -kategorien müssen die Prüfung der Orientierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} an den Bestandteilen des Qualitätsmanagement-Urmodells von Zollondz einbeziehen.

2.1 DIN EN ISO 9000 ff.

Die international anerkannte Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. (ISO = International Organization for Standardization) beschreibt die Struktur und Elemente von Qualitätsmanagementsystemen um „Organisationen und Unternehmen zu ermutigen, die Qualitätsaspekte ihrer zu Dienstleistungen führenden Tätigkeiten wirksamer zu gestalten. (...) Die Erzeugung und Aufrechterhaltung (zufriedenstellender) Qualität in einer Organisation hängt von einer systematischen Hinwendung zu einem Qualitätsmanagement ab, dessen Aufgabe es ist, sicherzustellen, dass die Erfordernisse des Kunden verstanden und erfüllt werden.“ (DIN ISO 9004-2 – Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems, 1. Ausgabe 1991-08-01, S. 5) Als komplexes Qualitätsmanagement ersetzt sie seit ihrer Veröffentlichung im Jahre 1987 die in der produzierenden Wirtschaft praktizierte punktuelle Endkontrolle zur Feststellung und Ausbesserung von Qualitätsmängeln am Produkt. Ein Ensemble lenkender Managementmaßnahmen begleitete von nun an den gesamten Produktionsprozess. In Deutschland wurde sie durch das Deutsche Institut für Normung DIN, auf europäischer Ebene vom Comité Européen de Normalisation CEN übernommen. (Vgl. Kegelmann 1995, S. 3) Im Dezember 2000 wurde die Normenfamilie in ihrer grundlegend überarbeiteten Neufassung als DIN EN ISO 9000:2000 erneut in Kraft gesetzt. Grundlegendes Ziel der Revision war die Veränderung des zu starren Prinzips des Nachweises der sogenannten 20 Qualitätsmanagementelemente der DIN EN ISO 9001. (Vgl. Brauer 2002, S. 17)

Aufgrund der besonderen Rolle des Elements Design und Entwicklung bei der Erarbeitung von Kurskonzeptionen stand die Norm DIN EN ISO 9001 bereits vor ihrer Revision auch im Zentrum der Qualitätsbemühungen von Organisationen aus dem (Weiter-) Bildungsbereich, die sich auf ihrem Weg zu mehr Qualität der DIN EN ISO bedienten. (Vgl. Kegelmann 1995, S. 9) Die 20 Qualitätselemente der DIN EN ISO 9001 enthielten u. a. Anforderungen bezüglich der Verantwortung der Leitung, der Einrichtung und Darstellung eines Qualitätsmanagementsystems, der Design- und Prozesslenkung, der Prüfung, der Korrekturmaßnahmen und internen Qualitätsaudits. (Vgl. ebenda, S. 10) Die eigentlichen Unternehmensprozesse und Kundenanforderungen konnten mit diesen Normen nicht ausreichend abgebildet werden. Die überarbeitete ISO 9001 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2000-12) beschreibt modellhaft das komplette Qualitätsmanagementsystem und bildet mit ihren Forderungen die Grundlage und Anleitung für den normenkonformen Aufbau des Qualitätsmanagementsystems einer Organisation. Die grundsätzlichen Änderungen widerspiegeln sich in den acht Prinzipien (vgl. auch Bauer 2002, S. 22 f.) des Qualitätsmanagements als Basis für die überarbeiteten Normen. Wesentliche Anforderungen betreffen die Formulierung einer Unternehmenspolitik mit Zielableitung und Zielvereinbarungen, die Implementierung eines Prozessmanagements sowie die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. (Vgl. DIN ISO 9001:2000-12 – Qualitätsmanagementsysteme und Anforderungen, Dezember 2000, S. 20 ff.) Diese internationale Norm dient der Bewertung der „Fähigkeit der Organisation zur Erfüllung der Anforderungen der Kunden, der Behörden und der eigenen Organisation“. (Ebenda S. 11) Sie „fördert die Wahl eines prozessorientierten Ansatzes für die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen.“ (Ebenda) Mit Blick auf die Untersuchungsfrage verdient die Herausstellung Interesse, dass eine Organisation für ihre Funktionalität „zahlreiche miteinander verknüpfte Tätigkeiten erkennen, leiten und lenken“ (ebenda) muss.

Die DIN EN ISO 9000 ff. versteht sich prozess- und kundenorientiert, in dem sie die Beziehungen zu den Kunden und deren Erfüllung herausstellt und alle Prozesse berücksichtigt, die zur Erfüllung der Erwartungen von Teilnehmenden und Kunden darlegt werden. Damit erfüllt sie die Anforderungen als Steuerungsinstrument für die gesamte Organisation. (Vgl. Veltjens 2006, S. 3) Inzwischen verfügen bundesweit etwa 2000 Bildungsstandorte über ein internationales ISO-9001-Zertifikat; mehrere tausend Einrichtungen könnten sich im Kontext eigener Überlegungen zur Qualitätspolitik ihrer Organisation mit der ISO-Norm auseinandergesetzt haben. (Vgl. Faulstich/Gnahn/Sauter 2003, S. 22) Dennoch bleibt die Implementierung der ISO Normenreihe zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung weiterhin nicht unumstritten. Die Gründe liegen u. a. in der durch ihre Genese verursachten terminologischen und konzeptionellen Beschränkung auf den Produktionsbereich. Obwohl sie dennoch branchen- und produktübergreifende Gültigkeit besitzt, erfordert ihre Adaption auf den Dienstleistungs- bzw. Bildungsbereich entsprechende Übersetzungsleistungen. (Vgl. Kegelman o. J., S. 8) Knoll beschreibt diese notwendige „Übersetzung“ der Qualitätselemente und Vereinfachungen vorgezeichneter Strukturen, z.B. am Entwurf des Modells eines Dienstleistungskreises, detailliert. (Vgl. Knoll 1999, S. 171 ff.) In seiner Erörterung gesammelter Erfahrungen bei der Entwicklung und Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff. an einer Bildungseinrichtung (Professur für Erwachsenenpädagogik der Universität Leipzig) mit Zertifizierung verweist er auf die notwendige Beachtung einer Gesamtsicht für die Integration und Verwirklichung der Qualitätselemente und warnt vor möglichen Problemen der isolierten Betrachtung und praktischen Vereinzelung der Elemente. (Vgl. ebenda S. 179 f.) Gemäß Faulstich/Gnahn/Sauter hat die ISO 9000:2000 trotz struktureller Beibehaltung der Fassung von 1994 nach ihrer Revision im Jahre 2000 an Praxisrelevanz für die Weiterbildung gewonnen. In ihrem Gutachten betonen sie die Verdienste der ISO bei der Entwicklung der Qualitätsdiskussion, ihre Verbindlichkeit der Qualitätssicherung und Ermöglichung der Verfahrensstandardisierung. (Vgl. Faulstich/Gnahn/Sauter 2003, S. 7)

Speziell für die Weiterbildung sei sie jedoch aufgrund ihrer zu starken Verfahrensorientierung und ihrer zu geringen pädagogischen Ausrichtung „nicht das Verfahren der Wahl“. (Ebenda, S. 23)

Zur Untersetzung dieser Auffassung seien einige wesentliche Nachteile aus der Sicht von Faulstich/Gnahn/Sauter aufgeführt: Die Norm trifft keine Festlegung zur Produktqualität, sei „insiderorientiert“ (nur Experten können die „Qualitätsphilosophie“ der Organisation erkennen, neige zur Verschriftlichung und Bürokratisierung von Vorgängen, widerspreche partiell umfassenderen Qualitätsansätzen wie Total Quality Management (Überreglementierung, verteilte Verantwortung und definiere keine allseitige Verantwortung für Qualität), nehme eine Zentralsetzung des Kunden vor (Bildungsanspruch oder Teilnehmerorientierung werden nicht berücksichtigt) und sei schließlich zu teuer.

(Vgl. ebenda)

2.2 EFQM

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagementsystem des Total-Quality-Management. Es wurde 1988 von der im gleichen Jahr von 14 führenden europäischen Unternehmen gegründeten European Foundation for Quality Management (EFQM), einer gemeinnützigen Organisation auf Mitgliederbasis, entwickelt. Die EFQM organisiert und verleiht den Europäischen Qualitätspreis European Quality Award EQA; seit 2006 umbenannt in EFQM Excellence Award (EEA). TQM als grundlegende Philosophie qualitätsorientierter Unternehmensführung steht mit „T für Total heißt einbeziehen aller Mitarbeiter, aber auch und ganz besonders der Kunden, weg vom isolierten Bereich – zum Ganzheitsdenken. Q für Qualität, Qualität der Arbeit, des Unternehmens und der Prozesse, aus der heraus die Qualität der Produkte wie selbstverständlich erwächst. M für Management schließlich stellt die Vorbildfunktion der Führungskräfte, beginnend in der obersten Ebene, heraus, aus der Qualitätspolitik und Qualitätsziele abgeleitet werden können. Sie soll geeignet sein, die Zusam-

menarbeit der Mitarbeiter zu fördern sowie ihre Qualifikation zu heben“. (Vgl. Kaminske/Malorny 1994, S. 9)

Die Entwickler des EFQM-Modells gehen davon aus, dass erfolgreiche Organisationen unabhängig von ihrer Größe, Struktur und Entwicklungsgrad ein geeignetes Managementsystem als praktisches Werkzeug zur Hilfestellung für die Generierung nachhaltiger „Excellence“ benötigen. (Vgl. Das EFQM-Modell für Excellence 2000, S. 1) Die Grundstruktur des EFQM-Modells ist offen und gestattet entsprechend vielgestaltige organisationsspezifische Umsetzungsweisen. Die Modellentwickler und -eigentümer fordern dabei als konzeptionelle und methodologische Rahmung die Berücksichtigung von acht Grundkonzepten und neun Kriterien (Revisionsstand 1999). Die Grundkonzepte (Ergebnisorientierung; Kundenorientierung, Führung und Zielkonsequenz; Management mit Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung; Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung; Aufbau von Partnerschaften und Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit) verändern sich in Abhängigkeit der Weiterentwicklung und Verbesserung exzellenter Organisationen. Der inhaltliche Aufbau des Modells ist weiterhin durch fünf „Befähiger“-Kriterien (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse) und vier „Ergebnis“-Kriterien (Mitarbeiterbezogene, Kundenbezogene, Gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse) gekennzeichnet, die allesamt zur Bewertung der Organisation entwickelt wurden. Charakterisierende Definitionen, 32 zugeordnete Teilkriterien und sogenannte Orientierungspunkte dienen der Beschreibung und Erklärung der Kriterien. (Vgl. ebenda S. 2 ff.) Für die Entwicklung der Organisation gibt das Modell ein logisches Konzept, umschrieben mit dem Wort „RADAR“ vor. Es besteht aus den Elementen Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment und Review (Bewertung und Überprüfung). (Vgl. ebenda, S. 10) Die Offenheit des EFQM-Modells zeigt sich auch in seinen unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten – als Instrument zur Selbstevaluation, zur Bewertung durch Dritte oder zur Vergleichsorientierung. Außerdem dient es den Anwendern als

Hilfestellung für die Bewertungsgrundlage für den Europäischen Qualitätspreis. Als unterstützende Bewertungsverfahren stehen dafür die „Wegweiser-Karte“ und die „RADAR-Bewertungsmatrix“ zur Verfügung. (Vgl. ebenda, S. 10) Inhalt und Struktur zusammenfassend enthält das Modell ein dem ganzen Unternehmen zu Grunde gelegtes Qualitätsverständnis, verbunden mit der zentralen Zielsetzung der Bestleistung. Die Schlüsselemente des Verfahrens sind eine indikatoren- und kennzifferngestützte Selbstbewertung und der Unternehmensvergleich. (Vgl. Faulstich/Gnahs/Sauter 2003, S. 24) Nach Aussagen der Modellentwickler ist das EFQM-Modell für Excellence anschlussfähig an andere Managementmodelle, -systeme und -verfahren wie z. B. Balanced Scorecard und ISO-Zertifizierung, ebenso auch länderspezifische Qualitätssicherungs- und Zertifizierungssysteme. (Vgl. ebenda, S. 41)

Im Rahmen einer Qualitätsoffensive der bayerischen Volkshochschulen im Jahre 2000 mit dem Ziel der landesweiten Einführung eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems entschied sich die dafür zuständige Projektgruppe beim Bayerischen Volkshochschulverband für das EFQM-Modell. Trotz stark formalisierter Vorgehensweise imponierte die inhaltliche Offenheit für alle Qualitätsaspekte einer Einrichtung und die Möglichkeit des Benchmarkings. Ergebnisse der Kundenzufriedenheit wie die der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die Erfüllung des Bildungsauftrages und betriebswirtschaftliche Ergebnisse unterliegen, im Unterschied zu ISO, paritätischer Betrachtung. (Vgl. Eckert/Ludwig 2006, S. 12) Im Kontext der Forschungsfrage interessiert besonders die folgende Einschätzung: „Gerade in mittleren und großen Volkshochschulen ermöglichte die systematische Beleuchtung aller Vorgehensweisen und Strukturen einen Überblick über die gesamte Einrichtung.“ (Ebenda, S. 17) Die Förderung der Tool-Ordner (Best-Practice-Beispiele) und die der Implementierung des Systems über ein EU/ESF-Projekt dürfte hingegen die Annahme stützen, dass EFQM relativ teuer ist.

Faulstich/Gnahs/Sauter schätzen das EFQM als alternatives Qualitätskonzept, insbesondere gegenüber der Normenreihe ISO 9000 ff. Sie verweisen auf eine

verstärkte Einführung dieses Qualitätspreises durch Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung. Neben einigen Vorteilen, die sich bereits durch die Darstellung verdeutlichen, explizieren die Gutachter vor allem die komplexen, ambitionierten, selbstdiagnostischen, partizipativen, selektiven, vergleichsorientierten, reflexiven und wenig bürokratischen Aspekte des Modells. (Vgl. ebenda, S. 24) Veltjens verweist auf die mit der ganzheitlichen Selbstbewertung ermöglichte Stärken-Schwächen-Identifikation als Orientierungs- und Entscheidungsgrundlage für Verbesserungs- und Veränderungsprojekte. (Vgl. Veltjens 2006, S. 3)

Nachteile sehen Faulstich/Gnahn/Sauter in dem aufwendigen, „hochschwierigen“ Ansatz, der ohne externe Beratung nicht zu bewältigen sei. Die Verwendung als Selbstdiagnoseinstrument könne zur Unverbindlichkeit und vorzeitigem Prozess-Abbruch führen; außerdem verlange die Selbstdiagnose ausgebildete Assessoren. Analog der ISO-Normenreihe erfordert die Implementierung des Grundmodells EFQM entsprechende Anpassungen bei der Übertragung auf Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung. (Vgl. ebenda, S. 25) Von der Schwierigkeit, die neun Kriterien des EFQM-Modells auf die spezifische Situation der Bildungsbranche zu übertragen, berichtet z.B. Humpert (2006, S. 22) in Zusammenhang mit der Einführung beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNN). „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.“ (Humpert 2006, S. 22) Seit 2010 gilt ein neues EFQM-Modell, auf das hier nicht weiter eingegangen werden kann, da entsprechende systematische Bewertungen und Erfahrungen derzeit noch nicht zu erwarten sind. Überarbeitet wurden die grundlegenden Konzepte und die acht Grundprinzipien. (Felchlin 2009, S. 1)

2.3 LQW

„Die Lernorientierte Qualitätstestierung (LQW) ist mittlerweile das am weitesten verbreitete Qualitätsmanagementsystem der Weiterbildung in Deutschland und Österreich.“ (Zech 2008, S. 6) Angewandt wird die Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung seit Juni 2003. Eine grundlegende Annahme besteht darin, dass Bildungsorganisationen Bildung auf Grund der Mitverantwortung des Lernenden nicht „verkaufen“ können; hingegen können sie den Dienstleistungsprozess Bildung befördern, ja überhaupt ermöglichen. Dafür, so Zech, braucht die Organisation ein aus dem Bildungsprozess heraus entwickeltes Qualitätsmanagementsystem. Daneben bestehe eine weitere Besonderheit dieses Qualitätsmanagementsystems in der einzigartigen Zentralsetzung des Lernenden bzw. in der Ausrichtung der gesamten Qualität der Organisation auf den Lernenden. Kernelemente des Qualitätsentwicklungsprozesses sind die Einführung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und die Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen. In diesen Entwicklungsgängen erfolgen die Leitbildentwicklung, die Definition der Prozesse und Arbeitsabläufe sowie entsprechender Schnittstellen zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Evaluation (z. B. Stärken/Schwächen-Analyse) zum Erkennen von Entwicklungspotenzialen, die Zielbestimmungen der Organisation und eine an gemeinsamen Grundsätzen ausgerichtete Führung der Organisation. Ziel ist die Herausbildung einer „lernenden Organisation“, die ihr pädagogisches Selbstverständnis und wachsende pädagogische Profession über die Auseinandersetzung mit der Definition vom „gelungenen Lernen“ vertieft und entwickelt. (Vgl. ebenda S. 10 f.) LQW ist als organisationstypübergreifendes Organisationsentwicklungsmodell für große und kleine Organisationen anwendbar: „Es handelt sich bei LQW (...) nicht nur um ein externes Begutachtungsverfahren, vielmehr werden die Entwicklungspotenziale der Organisationen berücksichtigt und gefördert. LQW unterstützt die Lernprozesse der Weiterbildungseinrichtung und prüft nicht fremdgesetzte Standards ab.“ (Zech 2008, S. 12) Das Modell stützt sich nach der Modellversion 3 auf elf verbindliche Qualitätsbereiche mit ent-

sprechend definierten Anforderungen. Deren Erfüllung muss in einem Selbstreport (Dokumentation des gesamten Prozesses) nachgewiesen und extern von ausgebildeten unabhängigen Gutachtern vor Ort visitiert und bestätigt werden. In einem Abschlussworkshop werden für die vier Jahre andauernde nächste Qualitätsentwicklungsperiode strategische Entwicklungsziele vereinbart. (Vgl. Zech 2008, S. 23)

Faulstich/Gnahr/Sauter beschreiben in ihrem Gutachten das LQW-Modell, geben jedoch keine Einschätzung über Vor- und Nachteile ab. (Vgl. Faulstich/Gnahr/Sauter 2003) Veltjens verweist besonders auf den Anspruch des Systems, nämlich die Herausbildung einer lernenden Organisation mittels Einführung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und der Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen. (Vgl. Veltjens 2006, S. 3)

Unter Mitbeachtung praktischer Umsetzungserfahrungen von sächsischen LQW-zertifizierten Volkshochschulen entstehen aus der Sicht des Autors Fragen, die im Zusammenhang mit der nicht unbedingt stringenten und eindeutigen Forderung nach einem zeitnahem Dokumentieren der mit dem Qualitätskreislauf verbundenen Aktivitäten auch nach dem Abschlussworkshop zu sehen sind. Bei Zech heißt es dazu: „Parallel zum Entstehen des Selbstreports werden die ausführlichen Ergebnisse der beschlossenen und durchgeführten Qualitätsmaßnahmen in einer Dokumentation festgehalten, z. B. in einem Organisationshandbuch“. (Zech 2008, S. 15) Weiter heißt es: „Der Selbstreport macht inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung in der Organisation und ist so formuliert, dass Außenstehende verstehen, was in der Organisation wie geschieht“. (Ebenda, S. 36)

Nach eigener Einschätzung (R.E.) ist der Selbstreport mit Blick auf die notwendige Gestaltung der alltäglichen Bemühungen um Qualität überwiegend retrospektiv angelegt. Die strategischen Entwicklungsziele geben zweifellos den Weg für die weitere Qualitätsentwicklung der Organisation vor, haben jedoch eher die Funktion von Visionen. Sie gelten für vier Jahre und erfüllen

z. B. nicht den Zweck einer aktuell gültigen Handlungsanweisung. Es wird demzufolge nicht ausgeschlossen, dass in der Praxis die stetigen Veränderungen in den Arbeitsabläufen z. B. nicht zeitnah dokumentiert, sondern erst mit dem Erstellen des neuen Selbstreports systematisch zusammengeführt werden. Die Dokumentation der laufenden systematischen Qualitätsbemühungen ist jedoch ein wichtiges Element erfolgreichen Qualitätsmanagements; sie sichert vor allem Verbindlichkeit, Kommunikation und Koordination in der Organisation und erleichtert dadurch auch die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen. Verbunden damit sind Fragen nach der Ermöglichung einer dauerhaften Qualitätssicherung, einer ständigen Überprüfung des Tuns der Organisation. Die angemerkte Problemstellung korrespondiert auch mit den Befunden einer Qualifikationsarbeit am Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik der Universität Leipzig zum „Vergleich von LQW 2 und QES^{plus} anhand ausgewählter Aspekte“. Als empirische Grundlage diente jeweils ein Interview mit einem QES^{plus}-Anwender und einem LQW-Anwender. Aufgrund dessen wird festgestellt: „Das einzige, was bei LQW nicht deutlich aus dem Kreislauf hervorgeht, ist der Schritt des Konsequenzen ziehen. Bei QES ist es an jedem Punkt der Arbeit möglich, Konsequenzen aus dem abzuleiten, was bisher geschehen ist. Bei LQW kann die Anpassung der Vorgehensweise an geänderte Bedürfnisse scheinbar nur im letzten Teil des Qualitätskreislaufes bei der Formulierung der strategischen Entwicklungsziele für den neuen Kreislauf erfolgen“. (Müller 2006, S. 18) Die vorangestellten Einschätzungen verknüpfen sich mit den eigenen Erfahrungen des Autors, die sich im Kontext der Konzipierung und Durchführung von „Erfahrungswshops“ zum Thema „QES^{plus} und LQW“ im Auftrag des Sächsischen Volkshochschulverbandes für Leiter und Kursleiter von Volkshochschulen einstellten (siehe Anhang 1 Veranstaltung „Erfahrungswshop“).

Vor dem gesamten Erfahrungshintergrund sind bezüglich der elementaren Anforderungen Qualitätskreislauf (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und Darlegung (Dokumentation) mit Blick auf das QES^{plus}-Modell die Untersuchungsdimensionen und -kategorien entsprechend auszurichten.

3. Das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}

Das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} ist ein testierungsfähiges Qualitätsentwicklungssystem für Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung, das gemeinsam vom Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik der Universität Leipzig und der Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung der Technischen Universität Dresden entwickelt wurde. Allerdings geschah das in einem längeren Prozess. Das dahinter stehende Anliegen wird folgendermaßen umschrieben: „Neben den vorhanden, europaweit anerkannten Modellen DIN EN ISO 9001:2000 oder EFQM entstanden in den letzten Jahren eine Vielzahl anderer, die speziell für den Bildungsbereich entwickelt wurden. Sie sollten Qualität ‚messbar‘ machen in einem Prozess, der von Anbietern und Teilnehmenden gleichberechtigt gestaltet wird, um ein gemeinsam gewolltes Bildungsergebnis zu erzielen. Ein schwieriges Experiment, das auch im Freistaat Sachsen geleistet werden sollte.“ (Knoll/Wiesner 2004, S. 1) Unter Berücksichtigung vorangegangener Überlegungen und praktischer Bemühungen (vgl. auch Knoll 1999a) sollte ein träger- und bereichsübergreifendes Qualitätsentwicklungsmodell für die sächsischen Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung entstehen. (Vgl. Seidel 2001, S. 4) Im Blick auf die Zielvorstellungen heißt es, dass der Wunsch bestand, ein Qualitätsentwicklungsmodell zu gestalten, „das die Vielfalt der Weiterbildungseinrichtungen erfasst (d. h.: die Weiterbildungseinrichtungen sollen sich in ihrem Eigenprofil darstellen und entwickeln können); und das auf gemeinsame Arbeitsnotwendigkeiten bezogen ist (d. h.: es entsteht eine Vergleichbarkeit nach außen für die Nutzer und nach innen im gegenseitigen Verhältnis der Einrichtungen). Diesen beiden Aspekten entsprach die Vorstellung, dass das Modell sowohl Selbststeuerung als auch Verbindlichkeit in jeweils hohem Maße herstellt. Ein solches Spannungsverhältnis galt auch für die Leitvorstellung, wonach das angestrebte Modell offen *und* konkret, umfassend *und* detailliert sein sollte“. (Knoll 2002a, S. 1; Hervorhebungen im Original)

Das große Interesse an dem sächsischen Qualitätsentwicklungsmodell zeigte sich an der Initiative und Mitgestaltung durch den Arbeitskreis Weiterbildung und anschließend durch dessen Nachfolgeeinrichtung, den Landesbeirat für Erwachsenenbildung beim Sächsischen Staatsministerium für Kultus. Eine Vielzahl von Kooperationspartnern, zu denen auch verschiedene Bildungseinrichtungen gehörten, begleiteten wechselnd die Entwicklung von QES^{plus}, was die bereichsübergreifende Modellentwicklung „sowie die Prüfung der Modellanpassung bzw. der Bedingungen einer Modellverwirklichung in der Praxis“ ermöglichte. (Knoll/Wiesner 2001, S. 10) Die erste Fassung von QES entstand in Kooperation mit dem Sächsischen Volkshochschulverband e. V. als institutioneller Träger des Projektes und wurde durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit sowie den Europäischen Sozialfond finanziell gefördert. Knoll verweist auf eine breite Beteiligung aller Trägerbereiche – „von den Kammern über die kirchliche und ländliche Erwachsenenbildung, die Volkshochschulen und die Landeszentrale für Politische Bildung bis hin zu den privatwirtschaftlichen Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung“. (Knoll 2002a, S. 2)

Im Jahre 2001 stellten die beiden Professuren das „Modell **QualitätsEntwicklungsSystem** Weiterbildung Sachsen (QES-Modell)“ [Hervorhebung im Original] vor; ein Modell, das als Ermöglichung bzw. zur Unterstützung von Selbstevaluation „(weiterbildungs-) bereichsübergreifend und (weiterbildungs-) bereichsspezifisch und dienstleistungs- bzw. einrichtungsspezifisch angepasst werden kann“. (Knoll/Wiesner 2004, S. 1; vgl. auch 2001, S. 9)

Der enge Bezug zu den Anforderungen der Praxis erwies sich als ein weiteres wichtiges Charakteristikum der Entwicklungsarbeit, an der 30 Bildungseinrichtungen der beruflichen, politischen und allgemeinen Weiterbildung Sachsens beteiligt waren. Praktische Erprobungen erfolgten bereits bei diesem ersten Modell und wurden z. B. auch in Netzwerken wie im Rahmen des Projektes „Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung in Netzwerken (SeQuaNet)“ durch verschiedene Bildungseinrichtungen auch im Freistaat Thüringen und in Sachsen-Anhalt intensiviert. (Vgl. Raabe 2007, S. 49)

Schon hier stand das für Entwicklungen offene Qualitätsverständnis der jeweiligen Einrichtung und jedes Mitarbeiters im Zentrum der Modellentwicklung, und davon ausgehend wurden vier Aspekte für die Modellentwicklung identifiziert:

- ein Optimierungsaspekt
- ein Zielaspekt
- ein Verfahrensaspekt
- ein Evaluationsaspekt.

(Vgl. Knoll/Wiesner 2001, S. 14)

Die genannten Entwicklungsaspekte umschließen bzw. enthalten bereits die essentiellen Elemente von Qualitätsarbeit: die reflexive Bewertung der Arbeit und ihre Dokumentation, die Umsetzung des Qualitätsverständnisses in allen Bereichen der Organisation, Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung zur Dienstleistungs- und Organisationentwicklung sowie einrichtungsinterne „Standards“ inklusive Prozess- und Ergebnisbewertung. (Vgl. ebenda S. 14)

Erreicht wurde ein offener, prozessorientierter Ansatz der Qualitätsentwicklung in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung, der genau diesen Aspekten gerecht wurde. Bereits mit Abschluss der Entwicklung von QES, also des ersten Projektes entstanden Überlegungen zur Weiterführung, zum Ausbau und zum Transfer des Modells im Rahmen eines Folgeprojektes. Für den Weiterbildungsbereich bestanden dabei denkbare Zielrichtungen in der Gestaltung eines Anregungs- und Begleitprozesses im Rahmen eines Netzwerkes von Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung und die Erarbeitung von Arbeitshilfen für die Umsetzung aller Leistungsbestandteile der Leistungssektoren in den beiden Leistungsbereichen. Außerdem bezogen sich die Vorstellungen für die Zukunft neuer Projekte auf die Entwicklung elektronischer Anwendungshilfen inklusive Selbststudienmaterial als mögliche Richtung der Weiterarbeit.

(Vgl. ebenda S. 94 f.)

Im November 2003 begann die einjährige Laufzeit für ein abermals vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus gefördertes Projekt, welches das Selbstevaluationsmodell QES zu einem auch für die Testierung geeigneten Modell mit dem Namen QES^{plus} weiterentwickeln sollte. Im Dezember 2004 wurde ein solches Modell vorgelegt, das die Förderungskriterien für Weiterbildungsmaßnahmen der Anforderungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung – AZWV vom 16. Juni 2004 der Bundesagentur für Arbeit erfüllt und Anschlussfähigkeit zu anderen bekannten und Qualitätsmanagementmodellen wie DIN EN ISO 9001:2000, EFQM und LQW2 besitzt. (Vgl. Knoll/Wiesner 2004 S. 2)

3.1 Zur inneren Struktur von QES^{plus}

Veltjens beschreibt als Kernaussage des Modells QES^{plus} das Qualitätsverständnis der Einrichtung mit dem dazugehörigen Qualitätsentwicklungskreis. Sie schätzt ein, dass die Einrichtung mit Hilfe von Leistungssektoren auf der Einrichtungs- und Dienstleistungsseite sich ihr adäquates Qualitätsmanagementsystem entwickeln kann. (Vgl. Veltjens 2006, S. 3) Das Qualitätsverständnis des QES^{plus}-Modells ist wesentlich charakterisiert durch einen kontextabhängigen mehrdimensionalen Qualitätsbegriff. „Dem Modell QES^{plus} liegt ein mehrdimensionaler Qualitätsbegriff zu Grunde. Er ist charakterisiert durch die strukturelle Unterscheidung zwischen Einrichtungs- und Dienstleistungsebene, die Gestaltung von Arbeitsprozessen nach dem Qualitätsentwicklungskreis und schließlich den demokratischen Ansatz des Modells, der die Beteiligung von Mitarbeitern und Teilnehmenden/Auftraggebern besonders betont. Qualität der Dienstleistung liegt dann vor, wenn weiterbildnerische Tätigkeiten

- bedarfs-, bedürfnis- und lernergerecht erfolgen (Aspekt der Potenzialdimension von Qualität),
- Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliche Teilhabe (Bildungsaspekt) und

- erfolgreiches Lernen ermöglichen und bewirken
(Aspekt der Lernermöglichung und Selbststeuerung).

Qualität der Einrichtung liegt dann vor, wenn die Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen auf einem solchen Niveau gestaltet werden, dass die angestrebte Qualität der Dienstleistung – gerichtet auf alle drei o. g. Aspekte – gesichert ist.“ (Knoll/Wiesner 2004, S. 4) Insgesamt bildet diese Begriffsbeschreibung Facetten des Qualitätsbegriffs ab, die bei der späteren Bestimmung der Untersuchungsdimensionen und abgeleiteten Kategorien nicht unberücksichtigt bleiben dürfen. Dazu gehören mit Blick auf dieses Begriffsverständnis und damit verbundene Inhalte z. B. Aspekte der organisationalen Autonomie sowie der inhaltlichen und methodischen Hilfestellung bei der Bestimmung der Qualitätsauffassung der jeweiligen Institution. Nachzufragen sind die Perspektiven der MitarbeiterInnenbeteiligung, die Herausbildung von Arbeitstätigkeiten, Prozessen und Strukturen im Kontext der Qualitäts-/Organisationsentwicklung. Weitere Aspekte betreffen Zielvereinbarungsprozesse, die Transparenz der Arbeitsweisen, die Ergebnisüberprüfung und Rückkoppelung.

Hier sei nochmals auf die Bedeutung des mit dem Qualitätsverständnis des QES^{plus}-Modells in enger konzeptueller Beziehung stehenden Qualitätsentwicklungskreises – „Planen → Durchführen → Auswerten → Konsequenzen ziehen“ – (vgl. Knoll/Wiesner 2004, S. 6) für die reflexive und integrative Gestaltung von Arbeitsabläufen und -prozessen in der Organisation verwiesen, ebenso darauf, dass der Qualitätsentwicklungskreis das Qualitätsverständnis der ganzen Organisation impliziert.

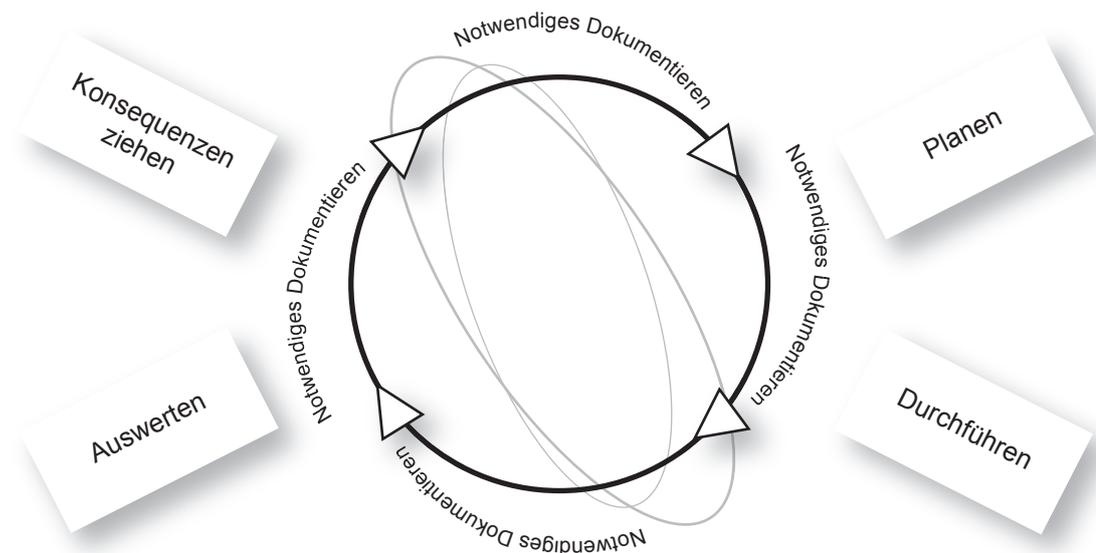


Abb. 1: Qualitätsentwicklungskreis (im Vergleich zum Original leicht veränderte Darstellung)

Der Qualitätsentwicklungskreis ist Impuls für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Organisation. Er integriert die Handlungen und Verfahrensweisen der Akteure in den Qualitätszyklus von Planen, Durchführen, Auswerten, Dokumentieren und Konsequenzen ziehen. „Das heißt: einzelne Tätigkeiten usw. in Ablauf, Einzelschritten, Umfang, Kräfte- und Materialbedarf planen; sie dann durchführen und auswerten, d. h. feststellen, was geschehen und entstanden ist und prüfen, wie sich dieses Ergebnis zur ursprünglichen Vorstellung des Erwünschten verhält; prüfen und entscheiden, ob die einzelnen Tätigkeiten, Prozesse oder Strukturen so bleiben können, weil das Ergebnis akzeptiert wird, oder ob sie zu verändern sind (Konsequenzenziehen); von den Erkenntnissen und Ergebnissen das festhalten (dokumentieren), was für die weitere Arbeit gebraucht wird.“ (Knoll/Wiesner 2004, S. 6 f.)

Eine Besonderheit des Modells liegt in der strukturellen Unterscheidung zwischen Einrichtungsebene und Dienstleistungsebene. Die Einrichtungsebene umfasst alle organisatorischen Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen (Support- und Managementprozesse), die Ermöglichung der Dienstleistungsebene (Kernprozesse), d. h. was die Einrichtung an tatsächlichen Bildungsleistungen für einzelne Personen oder Gruppen erbringt, sicher stellt. (Vgl. ebenda, S. 9 f.)

Hartz/Meisel (2006, S. 99) erblicken darin einen erheblichen Gewinn gegenüber anderen Qualitätsmanagementsystemen: „Die Trennung zwischen dem organisationsbezogenen und dienstleistungsbezogenen Teil des Qualitätsmanagements kommt der Tatsache entgegen, dass professionell pädagogisches Handeln anderen Logiken folgt als organisationsbezogenen Handlungen.“ Aus der Sicht des Autors stehen moderne (Weiter-) Bildungseinrichtungen mittlerweile hinsichtlich ihrer organisationalen und ökonomischen Anforderungen anderen Dienstleistungsunternehmen nicht nach. Umso mehr interessiert tatsächlich, wie dienlich diese Diversifizierung der grundlegenden Arbeitsbereiche den besonderen dualen, pädagogischen wie organisationsbezogenen (einschließlich ökonomischen), Herausforderungen effizienter (Weiter-) Bildungsunternehmen in der Praxis ist. Die weiteren Ausdifferenzierungen der Bereiche Einrichtung und Dienstleistung durch jeweils sechs Leistungssektoren und diese wiederum durch 34 Leistungsbestandteile zeugen von der Stringenz und Ausführlichkeit des Modells und gestalten es faktisch selbsterklärend. (Vgl. Knoll/Wiesner 2004, S. 10 ff.)



Abb. 2: Leistungsbereiche, Leistungssektoren, Leistungsbestandteile

Das Qualitätsverständnis der (Weiter-) Bildungseinrichtung wird in den Leistungsbereichen Einrichtung und Dienstleistung umgesetzt. Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die Leistungssektoren, sie sind die „Grundelemente, die prinzipiell vorahnden sein müssen, damit eine Einrichtung existieren und eine Dienstleistung erbracht werden kann.“ (Knoll/Wiesner 2004, S. 10) Diese untergliedern sich in Leistungsbestandteile, die „konkretisieren, was jeweils vorhanden ist bzw. geschieht, damit der Leistungssektor seine Funktion erfüllen kann.“ (Ebenda, S. 12)

Damit „ist sehr gut umrissen, was eine Organisation für eine Qualitätsentwicklung aufbauen sollte.“ (Söhner 2004, S. 12). Die Offenheit des Modells verdeutlicht sich einmal mehr durch die Forderung, die Leistungsstandards zu einem Leistungsbestandteil einrichtungsspezifisch, entsprechend den besonderen Voraussetzungen und Bedingungen der Bildungseinrichtung, selbst festzulegen. Die Wichtung der einzelnen Leistungsbestandteile liegt ebenfalls im Ermessen der Einrichtungen und hält damit offen, an welchem Punkt und in welcher Situation die jeweiligen einrichtungsinternen Qualitätsbemühungen genau einsetzen. Das ist ein Kriterium, das zur Erleichterung der systematischen Implementierung beitragen dürfte und somit in den Erfassungsbereich der Dimensionen und Kategorien der Untersuchung gelangen muss. In der Form, dass der Beitrag des QES^{plus}-Modells selbst als Einführungshilfe für die MitarbeiterInnen zu prüfen ist. Die Gegebenheit der optionalen Vergleichbarkeit durch die Existenz gemeinsamer Bezugspunkte wie Qualitätsentwicklungskreis, Qualitätsverständnis, Leistungsbereiche, Leistungssektoren und Leistungsbestandteile ist nicht Gegenstand der Untersuchung, komplettiert aber die Darstellung der Funktionalität des QES^{plus}-Modells. (Vgl. Knoll/Wiesner 2004, 20 f.)

Schließlich werden stellvertretend die Leistungsbestandteile der Einrichtungsseite in der Abbildung 3 dargestellt: Sie „beschreiben die generell wichtigen Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen, die den Bestand und die Leistungsmöglichkeit der Institution sichern.“ (Knoll/Wiesner 2004, S. 13)

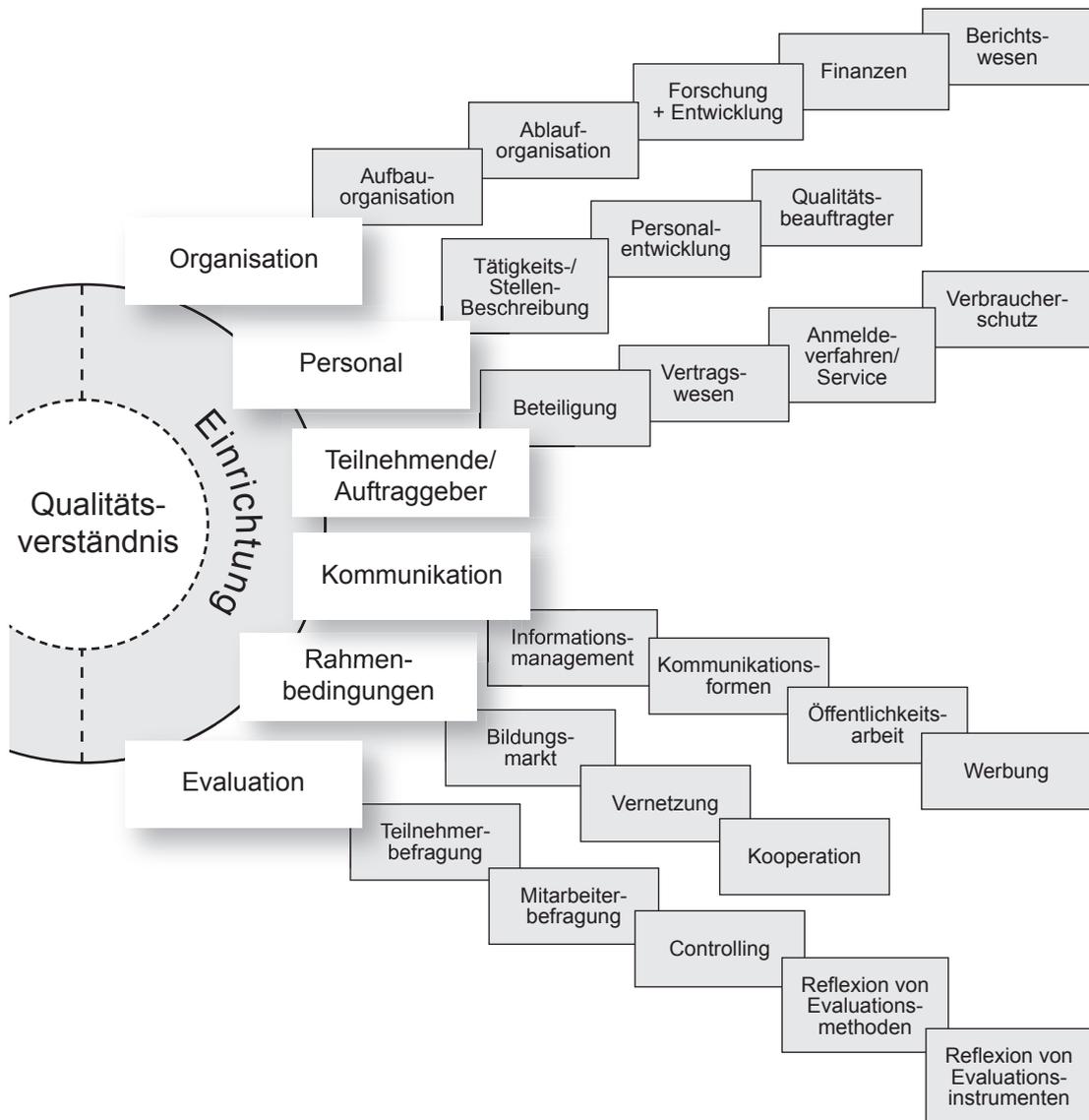


Abb. 3: Leistungsbestandteile im Bereich Einrichtung

3.2 Zur Einschätzung von QES^{plus}

Angeleitet und unterstützt wird die Implementierung und Weiterentwicklung der QES^{plus}-Grundelemente durch sogenannte Umsetzungshilfen im Sinne von Handlungsempfehlungen. Sie können zum Beginn des Prozesses, z. B. im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse, als Hilfsmittel zur Selbstüberprüfung eingesetzt werden. (Vgl. Knoll/Wiesner 2004, S. 22) Im Gutachten von Söhner (2004, S. 16) heißt es dazu: „Die Umsetzungshilfen (...) geben sehr

gute Anregungen darüber, was bei der Entwicklung des Qualitätsverständnisses, bei der Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Beschreibung der Leistungssektoren mit ihren Leistungsbestandteilen hinsichtlich Qualitätsentwicklung einzuleiten und ggf. zu dokumentieren ist.“ Zum Modell gehört ein Prüfinstrument, das anhand von Qualitätsanforderungen und Prüfkriterien für jeden Leistungsbestandteil allgemein formulierte Ansprüche an die Bildungseinrichtung mit einem messbaren Grad der Umsetzung verknüpft. Ein Begriffskatalog und die CD-ROM QES^{plus} unterstützen die selbstgesteuerte und selbstorganisierte Aneignung des Modells. (Vgl. Knoll/Wienser, S. 22 f.)

In der Darstellung sind bereits einige Einschätzungen im jeweiligen inhaltlichen Zusammenhang erfolgt. Ohne Vorwegnahme von Antworten auf die Forschungsfrage und ihre Schwerpunkte werden nachfolgend Feststellungen der Entwickler selbst sowie eines Gutachtens zur Vereinbarkeit des Modells mit der DIN EN ISO 9000:2000 wiedergegeben. Dabei bezieht sich die Darstellung auf den Modellstand vom 31. Dezember 2004, da dies der Status ist, den die untersuchten Bildungseinrichtungen implementiert haben.

Aus der Sicht der Entwickler wird das Modell folgenden Funktionen gerecht:

- (1) es erleichtert die alltägliche Arbeit,
- (2) es erfasst den Bestand,
- (3) es unterstützt die Entwicklung künftiger Praxis,
- (4) es ermöglicht die Prüfung aller vorhandenen Aussagen und Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und generiert Aussagen zur Fortführung.

(Vgl. Knoll/Wiesner 2004, S. 3)

In der Begutachtung des QES^{plus}-Modells hinsichtlich seiner Vereinbarkeit mit der DIN EN ISO explizit 9001:2000 im Auftrag der proCum Cert, durchgeführt von Daniela Söhner im April 2004, heißt es: „Das vorliegende QES-Plus Modell gibt einen guten Überblick über Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung in

Bildungseinrichtungen. Es stellt eine gute Handlungsanleitung für diejenigen Organisationen dar, die darum bemüht sind, ihre Qualität durch ‚Organisationsentwicklung‘ zu verbessern. Hinsichtlich DIN EN ISO 9001:2000 werden viele Anforderungen angesprochen. Hilfreich hierbei sind vor allem die Leistungssektoren und Leistungsbestandteile, die bei der Beschreibung von Prozessen verwendet werden könnten bzw. diese ergänzen.“ (Söhner 2004, S. 19).

4. Institutioneller Bezugsrahmen

Zur besseren Einordnung der Fragestellung der Untersuchung werden im Folgenden wichtige Elemente ihrer Feldrandbedingungen dargestellt.

4.1 Regelungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung in Sachsen

Das Modell Qualitätsentwicklungssystem QES^{plus} wurde von den genannten Professuren der Universitäten Dresden und Leipzig zunächst für und mit sächsische(n) (Weiter-) Bildungseinrichtungen entwickelt. Die Gründe für diese landesspezifische Initiative sind darin zu suchen, dass verschiedene Weiterbildungseinrichtungen in Sachsen seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt Qualitätsbemühungen unternahmen. Mit der Entwicklung von Formen freiwilliger Selbstkontrolle verbanden sie damit ebenso die Hoffnung, für zu erwartende Qualitätsanforderungen seitens des Europäischen Sozialfonds und der Bundesanstalt für Arbeit gewappnet zu sein. (Vgl. Knoll 2002a, S. 1) Für (Weiter-) Bildungseinrichtungen, die Finanzmittel aus dem Europäischen Sozialfonds beantragten, wurde schon 1996 ein System mit der Bezeichnung „ESF-Bildungstest“ zur Qualitätsprüfung entwickelt. (Vgl. Gnahs 1997, S. 36 ff.) Im Land Sachsen spiegelte sich die neue Qualitätsdiskussion einerseits graduell und zeitbezogen in der Ausgestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen in Form von Gesetzen und Verordnungen wider.

Andererseits erfolgte eine finanzielle Förderung und referenzielle Begleitung von Modellversuchen zur Verbesserung der Weiterbildungsqualität sowie entsprechender Veranstaltungen. So hat das Sächsische Staatsministerium für Kultus z.B. die Finanzierung der Zertifizierung der ersten acht sächsischen (Weiter-) Bildungseinrichtungen nach dem QES^{plus}-Modell im Jahre 2005 übernommen.

Eine frühe Äußerung der Sächsischen Staatsregierung zur Qualitätspolitik findet sich in ihrer 1997/1998 veröffentlichten Weiterbildungskonzeption, in der sie die „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ als unverzichtbaren Bestandteil für alle Bereiche der Weiterbildung, d. h. für die allgemeine, berufliche, politische, kulturelle und wissenschaftliche würdigt. (Vgl. SMK 1998) Der Sächsische Landtag beschloss am 27. Mai 1998 das „Gesetz über die Weiterbildung im Freistaat Sachsen (Weiterbildungsgesetz – WBG)“. Im § (3) werden die Landesverbände der Weiterbildung als „Zusammenschlüsse von Trägern oder Einrichtungen der Weiterbildung auf Landesebene aufgefordert, durch „geeignete Maßnahmen die Qualität der Bildungsarbeit ihrer Mitglieder [zu] fördern“. (SächsGVBl. 2004, S. 148) In dieser Fassung von Mai 2004 sind keine weiteren gesetzlichen Forderungen zu systematischer Qualitätsentwicklung zu finden. Jedoch sind ausgewählte qualitative Voraussetzungen für die Förderung der (Weiter-) Bildungseinrichtungen vorgegeben:

- pädagogische, fachliche und materielle Voraussetzungen als Gewähr für eine erfolgreiche und dauerhafte Bildungsarbeit;
- Leitung durch eine nach Vorbildung und Werdegang geeigneten Person;
- Bereitschaft gegenüber dem Freistaat Sachsen zur Offenlegung ihrer Bildungsziele, Organisations- und Arbeitsformen, Personalausstattung, Teilnehmerzahl und Finanzierung.

(Vgl. ebenda)

In der Fassung nach der Rechtsbereinigung mit Stand vom 1. Januar 2007 fordert das Gesetz den Nachweis einer zusätzlichen Voraussetzung: „ein System zur Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer Bildungsarbeit“. (Vgl. SächsGVBl 2007, S. 270) In der Verordnung des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zur Förderung der Weiterbildung (Weiterbildungsverordnung – WbFöVO)

vom 15. Oktober 2008 wird diese Forderung dahingehend konkretisiert, dass das angewendete Qualitätssicherungssystem mittels einer Zertifizierung nachgewiesen werden muss. Es muss sich mindestens über die Bereiche Personal, Organisation, Kommunikation zwischen Einrichtung oder Landesorganisation der Weiterbildung und Teilnehmern erstrecken und die Evaluation der Veranstaltungen einschließen. Als Soll-Bestimmung wird im § 3 (1) Nr. 7 die Anwendung der Qualitätssicherungssysteme „Qualitätsentwicklungssystem für Weiterbildungseinrichtungen – QES^{plus}“ oder „Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung – LQW“ gefordert. Eine Zertifizierung durch eine fachkundige Stelle im Sinne des § 1 der Verordnung über das Verfahren zur Anwendung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzgebung (Anerkennung und Zulassungsverordnung – Weiterbildung – AZWV) vom 16. Juni 2004 wird dann erforderlich, wenn nicht das LQW-System zur Qualitätsentwicklung und -sicherung angewendet wurde. (Vgl. SächsGVBL 2008, S. 614) Diese besondere Regelung begründet sich darin, dass beim LQW-Modell das Testierungsverfahren von eigens qualifizierten GutachterInnen durchgeführt wird, die ArtSet Qualitätstestierung GmbH demzufolge selbst Zertifizierer ist.

4.2 Das Erste Netzwerk QES^{plus}

Die Weiterentwicklung des Modells Qualitätsentwicklungssystem QES zu QES^{plus} wurde von den beiden Professuren der Universitäten Dresden und Leipzig wie schon zuvor durch die Einbeziehung verschiedener sächsischer (Weiter-) Bildungseinrichtungen praxisnah gestaltet. Auf diese Weise entstand bereits in der Entwicklungs- und Erprobungsphase ein Netzwerk, in dem sich (Weiter-) Bildungseinrichtungen und Wissenschaftler gemeinsam zum Ziel gesetzt haben, das QES-Modell testierungsfähig zu machen. Zusätzlich bestand der Zweck der Netzwerkarbeit im Austausch und in der gegenseitigen Unterstützung im Prozess der systematischen Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in

den (Weiter-) Bildungseinrichtungen. Ein formeller Zusammenschluss erfolgte nach Abschluss der Entwicklungen von QES^{plus} im Jahre 2004. Die ursprünglich an diesem landesweiten Projekt beteiligten Erprobungseinrichtungen haben sich im Ersten Netzwerk QES^{plus} gemeinsam auf die dann im Jahr 2005 erfolgreich durchgeführte externe Zertifizierung vorbereitet.

Schon zu diesem Zeitpunkt generierten die Qualitäts-Netzwerker auf der Grundlage ihrer übereinstimmenden Zielvorstellungen in kooperativen Lernprozessen ein Portfolio an praktikablen Handlungs- und Umsetzungsmöglichkeiten zur qualitativen Ausrichtung ihrer Organisationen und Managementprozesse. Seit dem 29.03.2007 arbeitet dieses Netzwerk QES^{plus} auf der Grundlage einer eigenen Geschäftsordnung. Die Netzwerkarbeit beruht auf folgenden Arbeitsprinzipien: „Das Erste Netzwerk QES^{plus} ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Weiterbildungseinrichtungen der allgemeinen, politischen, kulturellen und beruflichen und wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung. Es arbeitet auf der Basis verbindlicher und aktiver Mitarbeit. Das Erste Netzwerk QES^{plus} arbeitet und handelt nach den Inhalten und Zielen von QES^{plus}. Mit diesen identifizieren sich die Mitglieder und tragen diese mit. Die Zusammenarbeit erfolgt auf der Grundlage von gegenseitiger Information und solidarischem Handeln.“ (Geschäftsordnung des Ersten Netzwerkes QES^{plus} vom 29.03.2007, § 1; Hervorhebung im Original) Zu den Zielen des Netzwerkes heißt es weiter: „Der Netzwerkverbund QES^{plus} ist ein gemeinsamer Lern- und Erfahrungsraum und dient den beteiligten Einrichtungen zur gemeinsamen Qualitätsentwicklung mit dem Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}. Das bedeutet, dass die inhaltlich zu bearbeitenden Schwerpunkte im Netzwerk sich an den Bedarfen und Notwendigkeiten der beteiligten Einrichtungen orientieren, von diesen eingebracht und miteinander bearbeitet werden. Weiteres Ziel ist die Verbreitung und Bekanntmachung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}.“ (Ebenda, § 2)

Tatsächlich entstand das Netzwerk aus den Entwicklungsprozessen der Qualitätsmanagementprojekte und der Eigeninitiative der an diesen Projekten be-

teiligten (Weiter-) Bildungseinrichtungen und zwar: Berufsausbildungszentrum Freital e.V, Berufsbildungswerk Leipzig für Hör- und Sprachgeschädigte gGmbH, Evangelische Erwachsenenbildung Sachsen – Landesstelle, Ländliche Erwachsenenbildung im Freistaat Sachsen e.V., Sozial-Psychologisches Institut Thalheim GmbH, Volkshochschule Dresden e.V., Volkshochschule Leipziger Land und Weiterbildungsinstitut der Hochschule Zittau/Görlitz e.V. Das Netzwerk ist mittlerweile auf 12 Mitglieder angewachsen; zwei davon sind die beiden an den Universitäten Dresden und Leipzig angelagerten Institute Qualität in Bildung und Beratung e.V. (QuiBB e.V.) und das Leipziger Institut für angewandte Weiterbildungsforschung (LIWF e.V.). Das Netzwerk finanziert und moderiert sich selbst und es engagiert sich für die Weiterentwicklung und -verbreitung des QES^{plus} Modells. Es ist Ansprechpartner für interessierte Anwender und unterstützt seine Mitglieder inhaltlich und konzeptionell in der Qualitätsarbeit. Die gemeinsamen Workshops finden regelmäßig einmal im Quartal nach einem Rotationsprinzip in den Mitgliedseinrichtungen statt. Die Themenschwerpunkte werden demokratisch bestimmt und wechselseitig je nach Erfahrung und Kompetenz vorbereitet.

Teil II: Zum methodischen Zugang

Bezugsrahmen und Gegenstand der Analyse – Grundlagen des Qualitätsmanagements in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

1. Zur Begründung der Dienlichkeit des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur Optimierung der Organisationsentwicklung und -steuerung sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

1.1 Empirisch-qualitatives Vorgehen

Für die Begründung der Forschungsfrage hat sich der Autor in Anbetracht der vorliegenden Feld-Voraussetzungen für ein empirisch-qualitatives Vorgehen entschieden. Der Differenzierung nach Mayring folgend (vgl. Mayring 2002, S. 3) wird in diesem Kapitel 1 der Untersuchungsplan in Abgrenzung von den konkreten Untersuchungsverfahren beschrieben, die im zweiten Kapitel der Arbeit dargelegt werden. Der nachfolgende Abschnitt erläutert den Forschungsansatz qualitative Fallstudie sowie die Falldefinition im Allgemeinen. Dem schließt sich eine Begründung der eigenen Fallauswahl für diese Untersuchung an.

1.1.1 Eine qualitative Fallstudie als approach

Bei der Einzelfallstudie handelt es sich um einen „approach, einen Forschungsansatz“ (Lamnek 1995b, S. 17), dem ein Untersuchungsplan zu Grund liegt und der als Näherungsweise verschiedene einzelne Methoden umfasst. „Ein solcher

Forschungsansatz beinhaltet ein Design, forschungspraktische Anweisungen, die dem Gegenstand und dem Untersuchungsziel angemessen sein und den methodischen Implikationen entsprechen müssen.“ (Ebenda) Die qualitative Fallstudie folgt einem interpretativen Paradigma und ist abzugrenzen vom alltagsweltlichen Vorgehen, weil sie die Fälle in ihrer Komplexität beschreibt und analysiert (vgl. ebenda, S. 16). Sie ist von diesem Anspruch her „multimethodisch“ anzulegen. Die ihr immanente Methodentriangulation erlaubt genau diesen Anspruch der Fallstudie zu realisieren und überdies Methodenfehler zu erkennen und zu vermeiden (vgl. ebenda, S. 5). Im Kontext des Vergleichs zwischen qualitativer Fallstudie und quantitativem Forschungsdesign extrahiert Lamnek die grundsätzlichen Unterschiede und schlussfolgert für die qualitative Fallstudie wenige Fälle, viele und tiefe Informationen, mehrere Methoden und eine ganzheitliche Sicht (vgl. ebenda, S. 8).

Lamnek konstatiert, dass der beschriebene Forschungsansatz den Merkmalen qualitativer Methodologie in besonderer Weise gerecht wird.

Um dies zu verdeutlichen, beschreibt er die vier folgenden Kennzeichen (vgl. ebenda, S.17 ff):

Offenheit: Sie ist gemeint als zentrales Prinzip hinsichtlich des theoretischen Konzepts, der untersuchten Personen und der Erhebungssituation. In dieser dürfen die Handlungen und Äußerungen der Untersuchungseinheit nicht durch vorher festgelegte Konzepte des Forschers beeinflusst werden. Konzepte und Hypothesen entstehen durch kontrolliertes Fremdverstehen der Alltagskonzepte, die von denjenigen verwendet werden, denen der Forschungsgang gilt.

Kommunikativität: Kommunikative Verständigung gilt als Zugang der Wissenschaft zur Handlungssituation. Kommunikative Erhebungstechniken zeigen die soziale Wirklichkeit in der Erhebungssituation, sie setzen die Interpretationen und Deutungen der diese Wirklichkeit konstituierenden Alltagsmenschen frei.

Naturalistizität: Mit diesem Prinzip wird für die qualitative Sozialforschung eine natürliche, alltagsähnliche, keine verfremdenden Einflüsse aufweisende Kommunikationssituation während der wissenschaftlichen Erhebung verlangt.

Interpretativität: Damit wird hervorgehoben, dass der Sinn sozialer Realität sich durch Interpretation und Bedeutungszuweisung generiert und nicht objektiv vorgegeben ist. Durch Interpretation der alltagsweltlichen Deutungen und Bedeutungszuweisung sowie Typisierung extrahiert der Forscher Handlungsmuster aus der Untersuchungssituation.

Für die Analyse von Situationen, in denen sich Offenheit, Kommunikativität, Naturalistizität und Interpretativität ausdrücken, eignet sich nach Lamnek die Einzelfallstudie als approach besonders gut. Sie führt im Ergebnis zur Herausarbeitung typischer Handlungsmuster; sie soll „interpretierend“ und „typisierend“ sein (ebenda S. 17, S. 34).

Nach Mayring sind Fallanalysen eine entscheidende Hilfe bei der Suche nach relevanten Einflussfaktoren und bei der Interpretation von Zusammenhängen (vgl. Mayring 2002, S. 42). Gemäß dem wissenschaftlichen Anspruch der Fallanalyse selbst bestimmt er fünf wichtige Schritte für einen unabdingbaren Vorgehensplan (vgl. ebenda, S. 43). Dazu gehört die in der Einleitung bereits formulierte Fragestellung der Fallanalyse, die wiederum die Auswahl des Falls und das an diesem zu untersuchende Material bestimmen (vgl. Mayring 2002, S. 43).

Der Prozess der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung liiert sich bereits im Vorfeld der Unternehmung mit dem Postulat der Veränderung und Entwicklung, mindestens mit dem des Stattfindens neuer Ereignisse oder Abläufe. Wie die leitende Forschungsfrage ausweist, liegt zudem der Fokus der Untersuchung (im Kontext institutionalisierter Qualitätsentwicklung und -sicherung) auf den Auswirkungen der Implementierung hinsichtlich der Organisationsentwicklung und Professionalisierung von Führungsprozessen, also auf einer sehr komplexen, vom

Zusammenwirken zahlreicher Faktoren determinierten Wirklichkeit. Zusätzlich akzentuiert wird diese Charakterisierung des zu untersuchenden Gegenstandes durch die Tatsache, dass es sich bei dem Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} um die Implementierung eines vergleichsweise sehr jungen und speziell für Bildungseinrichtungen entwickelten Qualitätsmanagementsystems handelt. Diese Wirklichkeit der Adressaten des Forschungsprozesses, d. h. diejenigen, auf die sich Untersuchung bezieht, entsteht durch ihre Handlungen und deren Wechselwirkungen und durch ihre Kommunikation. Sie ist somit wesentlich geprägt von ihren individuellen Erfahrungen und Konzepten sowie deren eigenen Auslegungen und Bedeutungszuweisungen. Es handelt sich also um einen Untersuchungsgegenstand, der durch Prozesse charakterisiert ist, wobei Erfahrungen und Kommunikation eine wichtige Rolle spielen. Aus dieser Gegenstands-Charakteristik heraus begründet sich die Entscheidung für eine empirisch-qualitativ ausgerichtete Methodologie, da diese geeignet erscheint, Prozesse, Erfahrungen und Kommunikation zu erfassen und zu strukturieren. Dies ist zu verstehen im Sinne der Gegenstandsangemessenheit, die für jede Methodenentscheidung grundlegend ist. Konkret geschieht dies hier durch die „Fallstudie als approach des interpretativen Paradigmas und der qualitativen Sozialforschung“ (Lamnek 1995b, S. 5), bezogen auf sieben Untersuchungsobjekte. Dabei hat der Fall „Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}“ sieben Ausprägungen, nämlich die Implementierung des genannten Systems in folgende Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung:

- Berufsausbildungszentrum Freital e. V.,
- Berufsbildungswerk Leipzig für Hör- und Sprachgeschädigte gGmbH,
- Evangelische Erwachsenenbildung Sachsen – Landesstelle,
- Förderwerk für Rundfunk und neue Medien gGmbH –
Sächsische Ausbildungs- und Erprobungskanäle,
- Ländliche Erwachsenenbildung im Freistaat Sachsen e. V.,
- Sozial-Psychologisches Institut Thalheim GmbH,
- Volkshochschule Leipziger Land.

1.1.2 Der Fall in dieser Untersuchung – die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

Für den in der vorliegenden Forschungsarbeit präferierten Untersuchungsplan erweist sich die Definition verschiedener sozialer Einheiten – wie u. a. Personen, Gruppen, Institutionen, Organisationen und Verhaltensmuster (vgl. Lamnek 1995b, S. 7), „auch ein komplexeres soziales System“ (Mayring, 2002, S. 41) – als potentielle Objekte einer Fallanalyse als bestimmendes Auswahlkriterium.

Mayring unterstreicht diese Bedeutungszuweisung, indem er die Falldefinition als einen „Kernpunkt der Analyse“ herausstellt (ebenda, S. 43).

Im Anschluss an Hartfiel fordert Lamnek, dass die Untersuchungsobjekte „hinsichtlich einer gleich oder ähnlich strukturierten größeren Menge von Phänomenen als typische Fälle oder besonders prägnante oder aussagefähige Beispiele gelten“ sollen (Hartfiel 1982, S. 160 in: Lamnek 1995b, S. 5).

Um der leitenden Forschungsfrage nach der Dienlichkeit des Grundansatzes des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} und seiner konzeptionellen sowie operativen Ausprägung zur Optimierung der Organisationsentwicklung und -steuerung sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung nachgehen zu können, dient als Fall für diese Untersuchung die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in sieben Institutionen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung im Bundesland Sachsen.

Zur Wahrung ihrer allerdings nur mit Einschränkungen sicherbaren Anonymität werden die einzelnen (Weiter-) Bildungseinrichtungen in willkürlicher Reihenfolge jeweils mit einem Großbuchstaben des Alphabets bezeichnet. Die Gültigkeit der jeweiligen Angaben zu Rechtsformen, Anzahl der MitarbeiterInnen, Arbeitsschwerpunkte und Zielgruppen beziehen sich auf den Zeitraum der empirischen

Untersuchung. Die Dokumente hierzu sind beim Autor vorhanden und für wissenschaftliche Zwecke unter Wahrung der Vertraulichkeit einsehbar.

(WEITER-) BILDUNGSEINRICHTUNG (A)

Das (Weiter-) Bildungsunternehmen A besteht seit 1991 als eingetragener Verein. Im Unternehmen sind bis zu 50 MitarbeiterInnen, über 40 davon als pädagogische MitarbeiterInnen beschäftigt.

Die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte der Einrichtung liegen in der sozialpädagogisch orientierten Berufsvorbereitung beziehungsweise Berufsausbildung für junge Menschen. Es handelt sich dabei vorwiegend um Jugendliche, die zum Ausgleich sozialer Benachteiligungen oder Überwindung individueller Beeinträchtigungen besonderer Hilfe bedürfen.

Das (Weiter-) Bildungsunternehmen konzipiert, organisiert und realisiert Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen für am Arbeitsmarkt besonders benachteiligte Erwachsene.

Demzufolge setzen sich die Zielgruppen der (Weiter-) Bildungseinrichtung vor allem aus Jugendlichen mit sozial schwachem Umfeld, lernbeeinträchtigten Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die auf dem Arbeitsmarkt in besonderem Maße benachteiligt sind, zusammen. Zu dem ausschließlich regional agierenden Unternehmen gehören zwei kleinere Außenstellen in der unmittelbaren Umgebung des Hauptsitzes.

Die Einrichtung arbeitet mit verschiedenen nationalen Kooperationspartnern zusammen.

(WEITER-) BILDUNGSEINRICHTUNG (B)

Die gemeinnützige GmbH, bestehend aus drei Gesellschaftern, wurde 1991 gegründet und hat ihren Einzugsbereich im gesamten Bundesgebiet. Das Haupt-

geschäftsfeld der (Weiter-) Bildungseinrichtung konzentriert sich am Hauptsitz. Sie umfasst mehrere großräumig voneinander getrennte Bereiche mit sehr unterschiedlichen Aufgabenstellungen und verfügt über 279 pädagogische MitarbeiterInnen sowie 35 VerwaltungsmitarbeiterInnen. Neben verschiedenen berufsvorbereitenden Maßnahmen wie zum Beispiel Arbeitserprobung, Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen und Berufsvorbereitungsjahr findet Berufsausbildung in den verschiedensten Berufsfeldern im gewerblichen, handwerklichen und kaufmännisch-verwaltenden Bereich statt. Die (Weiter-) Bildungseinrichtung führt Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung für behinderte Menschen durch. Sie bietet in diesem Rahmen Beratung und Diagnostik im Berufswahlprozess und unterstützt sowohl bei der wohnortnahen beruflichen Rehabilitation als auch betriebsnahen beruflichen Rehabilitation sowie bei der Eingliederung in das Arbeitsleben. Zur Einrichtung gehören zugleich mehrere Kindertageseinrichtungen. Die Zielgruppen für die Bildungsarbeit bestehen schwerpunktmäßig aus behinderten jungen Erwachsenen und behinderten Erwachsenen. Die (Weiter-) Bildungseinrichtung unterhält Kontakte zu Kooperationspartnern auf nationaler und internationaler Ebene.

(WEITER-) BILDUNGSEINRICHTUNG (C)

Die (Weiter-) Bildungseinrichtung besteht seit 1992 als selbstständige Einrichtung einer Körperschaft des öffentlichen Rechts; in ihr arbeiten drei festangestellte pädagogische MitarbeiterInnen und zwei festangestellte VerwaltungsmitarbeiterInnen. Als Landesorganisation ist sie ein Verbund von Einrichtungen, die Bildungsarbeit mit Erwachsenen betreibt.

Die Ziele und Aufgaben der Landesorganisation sind in einer Ordnung verankert, gemäß derer sie u. a. Erwachsenenbildungsvorhaben in Kirchgemeinden, Kirchenbezirken, Regionen, Arbeitsgruppen, Werken und Einrichtungen koordiniert, begleitet und unterstützt. Sie ist beauftragt, die Zusammenarbeit der Werke und Einrichtungen der Landeskirche zu fördern und ihre Aktivitäten im

Bereich der Erwachsenenbildung zu vernetzen. Die dabei zu bewältigenden Arbeitsschwerpunkte betreffen die Unterstützung kirchlicher und gemeindlicher Erwachsenen-Bildungsarbeit an den unterschiedlichsten Lernorten im gesamten Land. Zu den Bildungsangeboten gehören Fernstudiengänge für Erwachsenenbildung, Seniorenbildung und Familienbildung. Außerdem werden Fortbildungskurse zur Trauerbegleitung durchgeführt. Weitere Kursthemen betreffen Menschen in der nachberuflichen Lebensphase und die Persönlichkeitsbildung. Es existiert eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit Osteuropa; realisiert werden ebenso verschiedene nationale Projekte sowie einzelne Service- und Beratungsleistungen für in der Weiterbildung Tätige. Zu den Zielgruppen gehören besonders Menschen in ähnlichen Lebenslagen, Eltern, Menschen in der nachberuflichen Lebensphase, Arbeitslose, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung, sozial schwache Personen, bildungsferne Personen, Ehrenamtliche, in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen Verantwortung Tragende und Multiplikatoren. Die (Weiter-) Bildungseinrichtung arbeitet mit zahlreichen Kooperationspartnern, auch in verschiedenen Dachorganisationen und Verbänden, zusammen.

(WEITER-) BILDUNGSEINRICHTUNG (D)

Die Einrichtung besteht seit 1990 als eingetragener gemeinnütziger Verein. Die Anzahl der pädagogischen MitarbeiterInnen beträgt 14, die der VerwaltungsmitarbeiterInnen drei. Die (Weiter-) Bildungseinrichtung ist dezentral aufgestellt. Drei Landesdirektionen koordinieren über mehrere Regionalbüros mit den entsprechenden Außenstellen die landesweiten (Weiter-) Bildungsmaßnahmen. Die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte umfassen das organisierte und pädagogisch begleitete selbstgesteuerte Lernen außerhalb der schulischen Bildungsgänge, die berufliche Fort- und Weiterbildung sowie nationale und internationale Projektarbeit. Zielgruppen sind die Bevölkerung im ländlichen Raum und ihre Vereine, Führungskräfte und Beschäftigte von mittelständischen und Klein-Unternehmen

sowie sozial benachteiligte und bildungsungeübte Gruppen. Ein besonderer Schwerpunkt der (Weiter-) Bildungseinrichtung ist die Organisation und Betreuung ehrenamtlicher Tätigkeit in der ländlichen Region. Diese ehrenamtlichen Unterstützungsstrukturen werden in elf Kreisarbeitsgemeinschaften abstimmt. Zu den Kooperationspartnern der (Weiter-) Bildungseinrichtung zählen eigene Mitgliedsverbände und andere Verbände, Vereine und Initiativen aus dem ländlichen Raum sowie Wirtschafts- und Sozialverbände.

(WEITER-) BILDUNGSEINRICHTUNG (E)

Das Institut wurde im Jahr 1992 in der Rechtsform einer GmbH gegründet. Der direkte geografisch-räumliche Einzugsbereich erstreckt sich über drei Bundesländer. Im Institut arbeiten 15 festangestellte Lehrkräfte, 19 Honorar-dozenten/-innen und zwei VerwaltungsmitarbeiterInnen. Zu den inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten zählen die Aus- und Weiterbildung und Beratung in medizinischen Fachschul- sowie Berufsfachschulbereichen. Außerdem realisiert das Institut Weiterbildung für Erzieherinnen der Integrationsarbeit, Menschen mit Lernschwierigkeiten, Leiterinnen von Kindertagestätten und MitarbeiterInnen im Bereich Sozialpsychiatrie. Das Institut ist beteiligt an der Erarbeitung und Umsetzung von Curricula in verschiedenen Aus- und Weiterbildungsbereichen sowie an der berufsständisch-politischen Arbeit seiner Fachverbände. Entsprechende Zielgruppen betreffen neben den Fach-BerufsfachschülerInnen MitarbeiterInnen und LeiterInnen von Einrichtungen der Behindertenhilfe, in integrativen Arbeitsfeldern, Einrichtungen der Jugendhilfe, Erziehungshilfe und sozialpsychiatrischen Einrichtungen, Menschen mit Lernschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten. Die (Weiter-) Bildungseinrichtung arbeitet zentral an einem Standort und verfügt über keinerlei Außenstellen. Zu den Kooperationspartnern gehören u. a. europäische sowie bundes- und landesweit tätige Partnerschulen.

(WEITER-) BILDUNGSEINRICHTUNG (F)

Die (Weiter-) Bildungseinrichtung hat in ihrer Art schon eine lange Tradition in Deutschland. Die untersuchte Einrichtung wurde am 01.01.1997 in eine neue Rechtsform überführt. Seitdem arbeitet sie als Eigenbetrieb einer öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaft. Ihr geografisch-räumlicher Einzugsbereich erstreckt sich über 752 Quadratkilometer der sie tragenden Gebietskörperschaft (ein Landkreis). Betreut werden ca. 146.000 EinwohnerInnen in vier Geschäftsstellen an festen Standorten und 24 weiteren Lern- und Beratungsorten.

Die kommunale Einrichtung der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung beschäftigt fünf festangestellte pädagogische MitarbeiterInnen und vier VerwaltungsmitarbeiterInnen bzw. technische Kräfte. Für ihre Aufgabenerfüllung arbeitet die (Weiter-) Bildungseinrichtung mit einem Pool von insgesamt 300 frei- und nebenberuflichen Honorarprofessoren/-innen zusammen.

Inhaltlich nimmt sie bildungspolitische Aufgaben in öffentlicher Verantwortung wahr und befördert die Qualifizierung sowie gesellschaftliche und kulturelle Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger des Landkreises. Gegenstand ihrer Arbeit ist eine Lernkultur, die das lebenslange Lernen vor Ort im ländlichen Raum ermöglicht und unterstützt. Durch Bildungs-, Veranstaltungs- und Begegnungsangebote in den Fachbereichen Politik-Gesellschaft-Umwelt, Kultur-Gestalten, Gesundheit, Sprachen, Arbeit und Beruf beteiligt sie sich an der nachhaltigen Ausprägung von Kernkompetenzen sowie der Schaffung moderner, nutzerorientierter Lernstrukturen. Ihre Zielgruppen sind Erwachsene, Jugendliche, Kinder, Senioren, Migranten, Familien, Firmen, Verbände, Vereine, Kommunen, Behörden und Verwaltungen.

Die (Weiter-) Bildungseinrichtung ist organisiert in Dachverbänden auf Landes- und Bundesebene sowie in verschiedenen Netzwerken. Weitere wichtige Partner sind Verbände und Vereinigungen der regionalen Wirtschaft, Vereine, Krankenkassen, Schulen und Kommunen.

(WEITER-) BILDUNGSEINRICHTUNG (G)

Bei diesem Untersuchungsobjekt handelt es sich um ein 1986 als GmbH gegründetes privatrechtliches (Weiter-) Bildungsunternehmen, das sich als Auftragnehmer eines mit öffentlichen Mitteln geförderten landesweiten Förderwerks gGmbH mit medienpädagogischen Projekten befasst.

Das medienbezogene Aus- und Fortbildungsprojekt soll journalistisches und technisches Grundwissen über die Produktion von Fernsehen, Hörfunk und Multimedia sowie deren Wirkungsmechanismen medienpädagogisch vermitteln. Zentrales Anliegen der sehr breitenwirksam, aber auch schulisch ausgerichteten Teilprojekte für Schüler und Lehrer ist die Stärkung der Medienkompetenz. Zur praxisorientierten Projektarbeit des Förderwerks gehören z. B. ein gemeinschaftlich produziertes Internetradio, das als Live-Stream empfangen werden kann, sowie regelmäßige halbstündige Magazin-Sendungen für lokale und regionale Fernsehprogramme. Das Projekt richtet sich außerdem an Journalisten, Seiteneinsteiger, zukünftige Redakteure und andere beruflich Interessierte, um deren medienberufliche Kompetenz durch professionell ausgerichtete Hörfunk- und Fernsehprojekte zu optimieren. Das (Weiter-) Bildungsunternehmen arbeitet im Rahmen dieses Projektes landesweit an neun Standorten; es beschäftigt 20 hauptamtliche MitarbeiterInnen.

An diesen sieben ausgewählten Institutionen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung soll die Forschungsfrage mit Hilfe folgender einzelner Fragerichtungen bearbeitet werden.

Bei der Untersuchung handelt es sich um eine Stichprobe, bestehend aus sieben Einrichtungen, die nach QES^{plus} zertifiziert wurden. Eine Totalerhebung aller acht Einrichtungen, die im Jahre 2005 als erste sächsische (Weiter-) Bildungseinrichtungen die externe Zertifizierung nach dem neu entwickelten Qualitätssystem QES^{plus} erfolgreich absolvierten, wurde aus folgenden Gründen nicht präferiert. Eine der zertifizierten Einheiten war als zeitlich begrenztes

Projekt angelegt und bestand in dieser Form zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht mehr. Ebenso endete ihre Mitgliedschaft im Netzwerk QES^{plus}.

Die zweite nicht berücksichtigte (Weiter-) Bildungseinrichtung, die gleich mit den anderen sächsischen Einrichtungen 2005 zertifiziert wurde, agiert als Volkshochschule. Mit der Volkshochschule Leipziger Land ist diese Form der (Weiter-) Bildungseinrichtung in der Untersuchung präsent. Der Autor entschied sich demgegenüber für die Einbeziehung des Förderwerks für Rundfunk und neue Medien gGmbH – Sächsische Ausbildungs- und Erprobungskanäle wegen der besonderen Bildungsinhalte und -formen (journalistisches und technisches Grundwissen über die Produktion von Fernsehen, Hörfunk und Multimedia) in die Untersuchung. Die erste externe Zertifizierung im Kontext der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} erfolgte für die Projektstandorte dieser Einrichtung im Jahre 2007.

Insgesamt stellen diese sieben Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung mit Blick auf ihre inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte, Zielgruppen, Kooperationspartner, organisatorischen Voraussetzungen und Rechtsformen „typische Fälle oder besonders prägnante oder aussagefähige Beispiele“ (Hartfiel 1982, S. 160 in: Lamnek 1995b, S. 5) adäquat den Intentionen der qualitativen Fallstudie dar. Die (Weiter-) Bildungseinrichtungen charakterisiert ausnahmslos ein kontinuierliches und heterogenes Angebotsprofil für die unterschiedlichsten Zielgruppen mit vielfältigen Umsetzungsformen des methodisch-didaktisch Referenzsystems der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung. Dazu gehören verschiedene Kurs- und Seminarformen; Möglichkeiten der Begegnung und des Kennenlernens, Bildungsberatung, Besichtigungen, Exkursionen und Praktika. Verstärkt wird diese Sicht durch die Tatsache, dass alle sieben (Weiter-) Bildungseinrichtungen, sechs davon als Gründungsmitglieder, in dem oben beschriebenen Ersten Netzwerk QES^{plus} vertreten sind.

Für die Untersuchung konstituierte sich dank der beschriebenen Voraussetzungen mit Blick auf die Forschungsobjekte eine sehr interessante Analyse-

grundlage: typische, um ihre Marktposition und/oder die Erfüllung ihres Bildungsauftrags bemühte (Weiter-) Bildungseinrichtungen, deren besondere Aussagefähigkeit hinsichtlich der Forschungsrichtung darin besteht, dass sie mit dem gemeinschaftlichen Ziel der systematischen Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} im Rahmen eines Arbeitsnetzwerkes ohne jegliche Gewinnerzielungsabsichten kollektive Lern- und Erprobungsprozesse auf dem Feld der systematischen Qualitätsentwicklung und -sicherung initiieren und erfolgreich umsetzen.

Die gewählte Konstellation bietet gleichfalls die methodischen Voraussetzungen, um Mayrings (vgl. Mayring 2002, S.44) zentraler Forderung nach einem Vorgehensplan für die Einzelfallanalyse zu entsprechen, der die Einordnung des Falls in größere Zusammenhänge und dessen Vergleich mit anderen Fällen zur Beurteilung der Gültigkeit der generierten Ergebnisse vorsieht.

2. Auswahl und Erläuterung der Untersuchungsverfahren

2.1 Erhebungswege zur Materialsammlung

Entsprechend Mayrings Fünf-Punkte-Plan der Fallanalyse müssen „3. (...) die spezifischen Methoden bestimmt (...) und das Material gesammelt werden“ (Mayring 2002, S. 43). Konsequenterweise vollzieht Mayring auch im vielfältigen Arsenal der qualitativen Untersuchungsverfahren eine streng methodische Klassifizierung der Techniken für eine qualitative Analyse. Er unterscheidet zwischen den **Erhebungstechniken** für die Materialsammlung, den **Aufbereitungstechniken** zur Sicherung und Strukturierung desselben und den **Auswertungstechniken** zur Materialanalyse (vgl. ebenda, S. 65).

Im Folgenden wird vor dem Hintergrund des dargelegten Untersuchungsplans die für die Materialsammlung präferierte Erhebungstechnik erläutert und begründet.

Das Verständnis der qualitativen Fallstudie als approach zur Beantwortung der Frage nach den Auswirkungen der Implementierung von QES^{plus} auf die Organisationsentwicklung und Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung hat eine Methodenwahl zur Folge, die dem interpretativen Paradigma entspricht und damit den Verbleib innerhalb der Kriterien qualitativer Forschungslogik absichert. (Vgl. auch Lamnek 1995b, S. 7) Vor dem Hintergrund des bereits benannten Prinzips der Gegenstandsadäquatheit (s. o. Kap. 1.1.1) wird ein interviewgestützter Zugangsweg gewählt. Qualitative Interviews sind für die Bewältigung der vorliegenden Forschungsproblematik u. a. deshalb von großer Wichtigkeit, weil die qualitative Forschung (vgl. Lamnek 1995b, S. 35) hinreichende Auswertungsverfahren zur Interpretation von durch Interviews produzierten Texten bereit hält: „Gerade durch den Vergleich von Text und seiner Interpretation ergeben sich Kontrollmöglichkeiten, die dem qualitativen Interview einen methodisch und methodologisch hohen Status zuweisen.“ (Ebenda).

2.1.1 Problemzentriertes Interview

Allgemein weisen Gläser/Laudel (2004, S. 107 ff.) Befragungen das Merkmal zu, Daten zu nutzen, die aus dialogischer und kommunikativer Datenerhebung hervorgehen. „Zu den Befragungsmethoden gehören alle Verfahren, bei denen die Untersuchungsfrage in Fragen an Gesprächspartner übersetzt wird. Die Antworten auf die Fragen sind dann die Daten, die einer Auswertung unterzogen werden.“ (Ebenda, S. 37).

Nach Mayring (2002, S. 66 f.) sind u. a. auch das **Problemzentrierte Interview** und die Gruppendiskussion Methoden, die auf sprachlicher, mithin kommunikativer, Basis arbeiten; desgleichen argumentiert Lamnek (1995b, S. 34), für

den die Erhebungstechniken der Einzelfallstudie kommunikativ sein müssen, wobei sich dieser Ansatz in der vorliegenden Studie vor allem aus der Charakteristik des Untersuchungsgegenstandes begründet (s.o. Kap. 1.1.1 und 2.1). Die qualitativ orientierten – dem der Arbeit zu Grunde liegenden Untersuchungsplan adäquaten – Merkmale des Problemzentrierten Interviews wie Offenheit, Problemzentrierung und (Halb-) Strukturierung werden in Anlehnung an Mayring, der sich wiederum auf Witzel (1982 und 1985) bezieht, folgendermaßen verstanden: „Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem *offenen* Gespräch nahe zu kommen. Es ist aber *zentriert* auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert; er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem *Interviewleitfaden* zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden.“ (Mayring 2002, S. 67; Hervorhebungen von R. E.) Witzel (2000, S. 1) problematisiert den scheinbaren Gegensatz zwischen Theoriegeleitetheit und Offenheit ganz ausdrücklich, weil sich das Vorwissen des Interviewers über den Gegenstand während der Erhebung nicht negieren lässt und weil die Offenheit der Interviewsituation und damit die Antworten der Interviewten dadurch als beeinträchtigt erscheinen können. Die Auflösung des vermeintlichen Gegensatzes konstituiert sich nach Witzel daraus, „(...) dass der Anwender seinen Erkenntnisgewinn als induktiv-deduktives Wechselspiel organisiert.“ (Witzel 2000, S. 1). „Die Konstruktionsprinzipien des Problemzentrierten Interviews (PZI) (Witzel 1982, 1985) zielen auf eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität.“ (Ebenda)

Mayring apostrophiert den diskutierten Gegensatz von Offenheit und Problemzentrierung bei dieser Interviewmethode als geradezu geeignet für eine theoriegeleitete Forschung, „...da es keinen rein explorativen Charakter hat, sondern die Aspekte der vorrangigen Problemanalyse in das Interview Eingang finden“ können (Mayring 2002, S. 70). In Orientierung an den oben dargestellten Po-

sitionen und angesichts der dezidierten Ausrichtung der Befragung am Untersuchungsgegenstand Organisationsentwicklung und Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung im Kontext der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} wird das problemzentrierte Interview für die Realisierung der Erkenntnisziele der Forschungsfrage und ihrer Untersuchungsschwerpunkte präferiert. In der Konsequenz bedeutet das allerdings, die notwendigerweise mitwirkende Theoriegeleitetheit offen zu legen (s. o. Teil I) und untersuchungspraktisch fruchtbar zu machen. Diese Verknüpfungen sind auch im Sinne der hermeneutischen Reflexion zu sehen, die dem qualitativen Untersuchungsansatz eigen ist. Da im Kontext der Fallanalyse in mehreren Untersuchungseinheiten Interviews durchgeführt werden, bedarf es des Vergleichs ebenso wie der Verallgemeinerung und Einordnung der generierten gegenstandsbezogenen Interviewaussagen. Dies wird durch die Teilstandardisierung mittels eines gemeinsamen Leitfadens gesichert, der in allen Untersuchungseinheiten eingesetzt wird.

2.1.2 Der Interviewleitfaden als Erhebungsinstrument für das problemzentrierte Interview

Der Interviewleitfaden hat eine tragende Funktion in dieser Untersuchung. Um dies zu verdeutlichen, sollen im Folgenden theoretische Begründung und Herleitung des Leitfadens nachvollziehbar werden. Hierbei geht es um die Entscheidung für die Auswahl der InterviewteilnehmerInnen bzw. die Begründung der ihr zu Grunde liegenden Kriterien (siehe Kap. 2.1.2.1 bis 2.1.2.3) ebenso wie um die vom Gegenstand der Forschungsfrage und ihren Schwerpunkten abzuleitenden und zu differenzierenden Dimensionen. Die Dimensionen wiederum konstituieren die Basis für die Generierung der Interview-Leitfragen.

2.1.2.1 Vorüberlegungen zur Auswahl der InterviewpartnerInnen

Wie unter 1.1.3 bereits dargestellt, werden zur Beantwortung der Forschungsfrage im Kontext der Fallanalyse der vorliegenden Untersuchung sechs Bildungsträger ausgewählt, die in einem Netzwerkverbund in etwa zur gleichen Zeit das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} implementiert haben. Damit verengt sich die Wahl der InterviewpartnerInnen auf einen Kreis von Menschen, die zum Zeitpunkt der Einführung von QES^{plus} unmittelbar in diesen (Weiter-) Bildungseinrichtungen in noch näher zu beschreibenden Funktionen und Hierarchien tätig sind. Die zu entscheidende Situation kulminiert nun in der Fragestellung, welche Akteure genau mittels eines problemzentrierten Interviews zu einer aussagefähigen und präzisen Datenerhebung im Sinne der Forschungsrichtung am erfolgreichsten beitragen können.

Die systematische Entwicklung und Sicherung von Qualität in (Weiter-) Bildungseinrichtungen ist ein sehr vielschichtiger und außerordentlich komplexer Prozess, der sich über längere Zeiträume erstreckt, alle Bereiche und Ebenen der Institution erfasst und seinem Wesen und seiner Bestimmung entsprechend keinen Endpunkt aufweist. Allerdings erstreckt sich der Zeitraum dieser Untersuchung in allen Untersuchungseinheiten mindestens bis zu einem Punkt, der durch einen relativen Abschluss der Implementierung gekennzeichnet ist, nämlich die Absolvierung einer ersten erfolgreichen externen Zertifizierung.

Die Beteiligung und Unterstützung aller im Unternehmen Tätigen am Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsprozess ist eine eminent wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Qualitätsmanagements. Aus diesem Grund wäre es allenfalls legitim, alle MitarbeiterInnen der untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen im Interesse der Konstituierung von Mehrperspektivität und damit der Generierung verschiedener Sichtweisen innerhalb der Untersuchungseinheiten zu Wort kommen zu lassen.

Die Forschungsrichtung und ihre Schwerpunkte fokussieren explizit auf die Untersuchung des Zusammenhangs von Implementierungsprozessen des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} und Reformierung hinsichtlich der Organisation der Einrichtung und ihrer Führungsprozesse. Es ist evident, dass die Aussagen der InterviewpartnerInnen somit eine besonders professionelle und organisations-politische Einordnung implizieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob zur Erlangung der notwendigen Informationen das Wissen relevanter Akteure, die auf Grund ihrer Position im Unternehmen bzw. exponierten Stellung im Qualitätsmanagementprozess auf besonders intensive Weise mit der Problematik vertraut sind, genutzt wird. Gefragt ist ExpertInnen-Wissen. Somit wird das Problemzentrierte Inneninterview als ExpertInnen-Interview akzentuiert, das als ein weiterer methodischer Näherungsversuch an die Beantwortung der aufgeworfenen Untersuchungsfragen das Methodenportfolio des Forschungsdesigns vervollständigt.

2.1.2.2 Die Methode des ExpertInnen-Interviews

Lamnek (vgl. 1995b, S. 95; vgl. dazu auch Bogner und Leuthold 2005 in: Bogner et al. 2005, S. 156) sieht den Expertenstatus der Befragten darin, dass diese mit dem Befragungsthema vertraut sind und die Befragung in gewohnter Umgebung stattfindet. Es erleichtere die Datenerhebung, und das ist an dieser Stelle das zu beachtende Erklärungsziel von Lamnek, wenn sich der soziale Status des Befragten erhöhe, weil er sich als Experte verstehe und sein Expertenwissen unabdingbar für den Forscher sei. Zugleich verweist Lamnek darauf, dass „die Betrachtung des Einzelnen als Fachmann für die Deutungen und Interpretationen des Alltags“ als strukturnotwendig für die qualitative Sozialforschung, insbesondere unter Berücksichtigung der Besonderheit des approachs Einzel-fallstudie, anzusehen ist (ebenda, S. 6).

Ohne das Problemfeld von ExpertInnen-Wissen und Forschungspraxis (vgl. Bogner und Menz 2005, S. 7) aufrollen zu wollen, ist darauf hinzuweisen, dass der Fokus der Forschungsfrage auf die Erhebung spezifischen Wissens exponierter Akteure im Handlungsfeld von organisationaler Qualitätsentwicklung angewiesen ist. „Die Experten haben eine besondere, mitunter sogar exklusive Stellung in dem sozialen Kontext, den wir untersuchen wollen.“ (Gläser/Laudel, 2004, S. 10). Deshalb basiert die Auswahl der InterviewpartnerInnen und der Interviewsituationen ausdrücklich auf dem Konzept des Experten-Interviews. Zur Begründung der Entscheidung für dessen Einsatz werden folgende forschungsrelevanten Vorzüge dieser speziellen Erhebungsform angenommen. Gläser/Laudel (vgl. ebenda, S. 11) verneinen ausdrücklich die Einordnung des ExpertInnen-Interviews als eine z. B. mit dem leitfadengestützten Interview gleichzusetzende Form. Es geht ihnen, und das sanktioniert den Bezug zu der für diese Untersuchung gewählten Form des offenen leitfadengestützten problemzentrierten Interviews, vielmehr darum, die Eignung der Befragung von ExpertInnen im Hinblick auf spezielle Ziele der Untersuchung, daraus abgeleiteter Zwecke und sich letztlich ergebende Rollen der InterviewpartnerInnen zu explizieren.

Meuser und Nagel (1991 in: Bogner et al 2005, S. 72 f.) stützen genau diesen Ansatz, der davon ausgeht, „[dass im] Unterschied zu anderen Formen des offenen Interviews (...) bei ExpertInnen-Interviews *nicht* (Hervorhebung der Verfasser) die Gesamtperson den Gegenstand der Analyse, d. h. die Person mit ihren Orientierungen und Einstellungen im Kontext des individuellen und kollektiven Lebenszusammenhang [, bildet]. Der Kontext, um den es hier geht, ist ein organisatorischer oder institutioneller Zusammenhang, der mit dem Lebenszusammenhang der darin agierenden Personen gerade nicht identisch ist und in dem sie nur einen ‚Faktor‘ darstellen.“ ExpertInnen sind nach Meuser und Nagel (ebenda, S.73) „Teil des Handlungsfeldes (...), das den Forschungsgegenstand ausmacht“; sie tragen „(...) in irgendeiner Weise Verantwortung (...) für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung

oder [sie verfügen] über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse“.

Genau dieser auf den Forschungsgegenstand bezogene Ansatz bietet die methodologische Rechtfertigung für den Einsatz von ExpertInnen-Interviews in dieser Studie. Er verhilft zu einer nachvollziehbaren Begründung der Auswahl geeigneter Untersuchungspersonen und unterstützt im Arrangement mit den sonst präferierten methodischen Zugängen die Möglichkeit, zu einem umfassenden Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu gelangen. Die bei Bogner und Menz anzutreffenden zentralen Dimensionen des ExpertInnen-Wissens verweisen in ihrer Systematisierung auf eine analoge Auslegung und stützen hier die getroffene Auswahl von InterviewpartnerInnen zusätzlich: ExpertInnen verfügen über das „*technische* Wissen (Hervorhebung der Verfasser), das sich durch die Herstellbarkeit und Verfügung über Operationen und Regelabläufe, fachspezifische Anwendungsroutinen, bürokratische Kompetenzen usw. charakterisiert“; über „(...) das *Prozesswissen* (Hervorhebung der Verfasser) (...), das sich auf die Einsichtnahme und Information über Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen, organisationale Konstellationen sowie vergangene oder aktuelle Ereignisse bezieht, in die der Experte aufgrund seiner praktischen Tätigkeit direkt involviert ist oder über die er auf Grund der Nähe zu seinem persönlichem Handlungsfeld zumindest genaue Kenntnisse besitzt.“ (2005 in: Bogner et al 2005, S. 43)

Ergänzend ist auch der von Bogner und Menz genannte Verweis auf einen ökonomischen Aspekt der ExpertInnen-Interviews zu berücksichtigen, der sich auf die sehr interessante und anschauliche Einschätzung von ExpertInnen als ‚Kristallisationspunkte‘ praktischen Insiderwissen bezieht. Als solche können sie alternativ und offensichtlich ohne Datenverluste an Stelle einer größeren Anzahl zu befragender Akteure interviewt werden. (Vgl. ebenda, S. 7)

Somit gilt: Als ExpertInnen im Sinne der Forschungsfrage werden vor dem Hintergrund des definierten Expertenstatus für die offenen leitfadengestützten

Problemzentrierten Interviews die LeiterInnen bzw. GeschäftsführerInnen und die Qualitätsmanagementbeauftragten der jeweiligen Untersuchungseinheiten ausgewählt. Für sie kann auf Grund der durch sie ausgeübten Funktionen und Positionen in den untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen davon ausgegangen werden, dass sie über alle relevanten Informationen verfügen, um mit ihren Aussagen angemessene Daten zur empirischen Untersetzung des Untersuchungszieles liefern zu können. Die herausgehobene inhaltlich-fachliche Beauftragung und administrative Stellung der LeiterInnen bzw. GeschäftsführerInnen und Qualitätsmanagementbeauftragten impliziert ein besonders Maß an Verantwortung für die Gestaltung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation sowie Professionalisierung der persönlichen Führungsarbeit. Vor dem Hintergrund des definierten Rollenverständnisses ergibt sich daher eine besondere fachliche und funktionale sowie effiziente Eignung dieser Interviewgruppe für die Befragung. Außerdem werden subjektives Interesse und hohe Kooperationsbereitschaft bei der Mitarbeit an der Generierung praxisrelevanter Forschungsaussagen und Erkenntniszuwächse, mithin professionelle Neugier der Interviewten als förderliche Faktoren angenommen.

2.1.2.3. Demografische Angaben und Charakteristika der InterviewpartnerInnen

Im Gegensatz zu dem zahlenmäßig relativ großen Stichprobenumfang der untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen erscheint die Zahl von 10 interviewten Personen eher gering. Hierzu wird nochmals auf die in 2.1.2.2 abgebildeten Vorzüge und Ergebnisoptionen von Expertenurteilen als produktive Erhebungsform im qualitativen Forschungsdesign aufmerksam gemacht, wodurch eine vergleichsweise kleine Untersuchungsstichprobe gerechtfertigt erscheint. Sämtliche InterviewpartnerInnen gelten als berufserfahrene (Weiter-) Bildungsakteure, deren hoher Grad an Eigenmotivation sich während des gesamten Untersuchungsverlaufs offenbarte. Das Alter der interviewten Personen liegt

zwischen 29 und 58 Jahren (Mittelwert 48,8 Jahre). Von den befragten Personen sind sechs weiblichen und vier männlichen Geschlechts. Ihre formale Ausbildung erwarben die InterviewteilnehmerInnen bis auf eine Ausnahme an Universitäten, Hochschulen oder Fachhochschulen. Dabei handelt es sich bis auf eine Diplomökonomin, eine Kulturwissenschaftlerin und einen Diplommedienwirt um durchgängig pädagogische Ausbildungsrichtungen. Die Palette reichte in diesen Fällen von DiplomlehrerInnen über einen Magister Artium und eine Kinder- und Jugendtherapeutin bis hin zum Pfarrer. Eine Interviewpartnerin absolvierte eine Ausbildung als Verwaltungsangestellte und qualifizierte sich während ihrer Berufstätigkeit. Zwei InterviewpartnerInnen sind promoviert. Hinsichtlich des Untersuchungsfeldes ergibt sich somit zweckmäßigerweise ein insgesamt differenziertes Ausbildungsprofil mit einer gleichwohl der Forschungsfrage adäquaten Dominanz an pädagogisch orientierten Berufsabschlüssen.

Die Auswahl dieser ExpertInnen-Gruppe hat ihr primäre Begründung darin, dass alle Personen auf Grund ihrer mehrjährigen Arbeit als LeiterInnen oder BetriebsteileiterInnen bzw. GeschäftsführerInnen oder als Qualitätsmanagementbeauftragte in (Weiter-) Bildungseinrichtungen unmittelbar für die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in ihrer jeweiligen Einrichtung Verantwortung tragen oder getragen haben. In zwei der ausgewählten Untersuchungsobjekte war zum Zeitpunkt der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} die Ausübung einer Leitungsfunktion mit der gleichzeitigen Aufgabe als Qualitätsmanagementbeauftragter/e bzw. stellvertretender Qualitätsmanagementbeauftragter des Unternehmens verknüpft.

In einem Untersuchungsfall, hier wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} nur in einem Betriebsteil der sehr großen (Weiter-) Bildungseinrichtung implementiert, konnte der zuständige Bereichsleiter nicht mehr interviewt werden, da er aus schwerwiegenden gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus der (Weiter-) Bildungseinrichtung ausgeschieden war. Im Verlaufe der Implementierung erhielt in einem der untersuchten Unternehmen eine der interviewten Qualitätsmanagementbeauftragten in dieser Funktion einen hauptamtlichen Status.

In einer der privatrechtlich organisierten (Weiter-) Bildungseinrichtungen kam es auf Grund der verschärften Verwertungsbedingungen für die geförderte Erwachsenen- bzw. Weiterbildung zu personellen Veränderungen, so dass die Aufgabe der Qualitätsmanagementbeauftragten komplett an die Geschäftsführerin gebunden wurde. Im Erhebungszeitraum stand die ehemalige Qualitätsmanagementbeauftragte für ein Interview nicht zur Verfügung. Eine Auswirkung auf die zu erhebenden Daten wurde wesentlich dadurch reduziert, dass die befragte Geschäftsführerin bereits von Anfang an den Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} im Unternehmen sehr engagiert konzeptionell, organisatorisch und systematisch reflexiv mitgestaltet und geführt hat.

Bis auf eine Einrichtung sind alle anderen Untersuchungseinheiten Bestandteil eines Projektkontextes zur Entwicklung eines zertifizierungsfähigen Qualitätsmanagementsystems, das den Qualitätskriterien der Bundesagentur für Arbeit und den Forderungen der etablierten prozessorientierten Qualitätsmanagementsysteme entspricht. So agierten alle interviewten ExpertInnen über ihre (Weiter-) Bildungseinrichtungen auch in einem überregionalen Arbeitsnetzwerk zur systematischen qualitativen Ausrichtung ihrer Organisationen und Führungsprozesse.

Der Verfasser selbst leitet seit mehreren Jahren eine der hier untersuchten öffentlich-rechtlichen (Weiter-) Bildungseinrichtungen und ist einer der beiden Initiatoren zur Gründung des Ersten Netzwerk QES^{plus} im Jahre 2004. Insofern steht der Autor selbst im Feld und verstärkt mit seiner Feld- und Fachexpertise den grundsätzlich mehrmethodischen Ansatz der Untersuchung zusätzlich. Interviewt wurde demzufolge allein die Qualitätsmanagementbeauftragte dieser Einrichtung. Dieses Vorgehen sichert den wissenschaftlichen Anspruch, für alle beteiligten Untersuchungseinheiten, vor allem unter dem Aspekt einer durch Vergleichbarkeit derselben ermöglichten Prüfung der Gültigkeit der Untersuchungsergebnisse und ihrer Verallgemeinerung, gleich wirksame Rahmenbe-

dingungen für die Datenerhebung zu ermöglichen. Dass die berufliche Tätigkeit des Autors im Feld der Reflexion bedarf, wurde bereits erwähnt. (s. o. S. 76)

2.1.2.4 Die Konstruktion des Interviewleitfadens als Erhebungsinstrument

Die Entwicklung des Interviewleitfadens ist grundsätzlich abhängig von den für die Beantwortung der Forschungsfrage notwendig zu erhebenden Informationsinhalten sowie den aus den konzeptionellen Vorüberlegungen herauskristallisierten Untersuchungsschwerpunkten. Das Erkenntnisinteresse definiert die zentralen Aspekte, die in den Interviewleitfaden, differenziert nach einzelnen Dimensionen, aufgenommen werden. Die Verwendung offener Fragen soll ungeachtet der durch die Theoriegeleitetheit der Analyse bedingten Teilstandardisierung des Interviewleitfadens eine offene Gesprächsführung mit freien Antwortmöglichkeiten der InterviewteilnehmerInnen garantieren (vgl. Mayring 2002, S. 69; S. 72; Gläser/Laudel 2004, S. 111).

Nach Lamnek „(...) geht es der qualitativen Fallstudie besonders darum, ein ganzheitliches und nur damit realistisches Bild der sozialen Wirklichkeit zu zeichnen. Mithin sind möglichst alle für das Untersuchungsobjekt relevanten Dimensionen in die Analyse einzubeziehen.“ (Lamnek, 1995b, S. 5).

Wenn der Interviewleitfaden gewissermaßen die Konversion der Dimensionen in Fragen darstellt, dann erfordert der nächste Untersuchungsschritt die Ermittlung der für die Analyse relevanten Dimensionen.

2.1.2.4.1 Die Dimensionen

Die vom Gegenstandsbereich der Forschungsarbeit abgeleiteten Untersuchungsdimensionen sind die zentralen Aspekte, die Brennpunkte der Organisationsentwicklung und Professionalisierung von Führungsprozessen im Kontext der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung. Sie begründen die für die Beantwortung der Forschungsrichtung essentiellen Fragestellungen des Leitfadens (siehe 2.1.2.4.3), wobei der Differenzierung in Kategorien eine Mittlerfunktion zukommt (siehe 2.1.2.4.2). Dieser innere, sachlogische Zusammenhang (Dimension → Kategorie[n] → Frage[n] des Interviewleitfadens) wird durch bestimmte Markierungen im Text und durch zusätzliche Erläuterungen verdeutlicht. Zur Markierung werden in der Darstellung der Dimensionen diejenigen Schlüsselbegriffe bzw. -formulierungen grau unterlegt, die der Differenzierung in Kategorie[n] dienen, während in der Darstellung der Kategorien in Klammern mit Pfeil auf die jeweils zugehörige Frage im Interviewleitfaden voraus verwiesen wird (als Muster z. B. → Frage 4.01).

DIMENSION (0)

Informationen zu den Tätigkeitsmerkmalen der InterviewteilnehmerInnen und den Einrichtungsprofilen der Untersuchungseinheiten

Der Zweck dieser Dimension besteht in der Ermittlung der Tätigkeitsmerkmale der InterviewpartnerInnen zur Tätigkeit bzw. Funktion, zum Aufgabenfeld und zu den Verantwortlichkeiten in der (Weiter-) Bildungseinrichtung (→ Frage 2.01). Erfasst werden sollen Angaben über die Rechtsform (→ Frage 3.01) sowie den Einzugsbereich und die Arbeitsweise der Einrichtung selbst (→ Frage 3.02.) Hintergrund der Datenaufnahme ist die Identifizierung der Feld- und Fachexpertise der InterviewpartnerInnen zur Konstatierung des Expertenstatus und die Zuordnung der Untersuchungseinheiten als typische Ausprägungen des

gesamten Falles und insofern als Bedingungsgefüge für die Realisierung der Forschungsrichtung. Auf eine Ausdifferenzierung in Kategorien wird bei dieser Dimension verzichtet.

DIMENSION (1) – Fragerichtung 1 der Untersuchung

Anlass, der zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung geführt hat.

Diese Dimension soll die konkrete **Situation**, die zur Einführung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung geführt hat, ermitteln. Es geht darum, ob eher äußere Zwänge oder innere Einstellungen bzw. Erfordernisse Ursache für das Einsetzen systematischer Qualitätsbemühungen verantwortlich waren.

Erfasst werden sollen die Motive und **Ziele** der Implementierung, welche Veränderungen mit diesen Managementprozessen angestrebt wurden.

Informationen über die **Vorerfahrungen** mit Qualitätsmanagementsystemen, die **Vergleichspunkte** zur **Prüfung** dieser und die **Entscheidungskriterien** für die getroffene Wahl sollen Aufschluss über die Ausgangsbedingungen und Entwicklungspotentiale der (Weiter-) Bildungseinrichtungen im Hinblick auf die Forschungsfrage geben.

DIMENSION (2) – Fragerichtung 2 der Untersuchung

Der Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung.

Die Dimension soll das Erkenntnisinteresse hinsichtlich der **Planungen und Vorbereitungen** der Implementierung von QES^{plus} abdecken. Es geht um Näherungen an Informationen über die **eingesetzten Maßnahmen, Arbeitsformen und Instrumente** im Qualitätsentwicklungs- und Sicherungsprozess sowie ihre

Eignung und Wirkung bezüglich der Mitarbeiterbeteiligung, -befähigung und -führung. Aufgezeigt werden sollen Einschätzungen über Probleme und Ängste von MitarbeiterInnen sowie Anregungen für deren erforderliche Kompetenzen im Prozess der systematischen Qualitätsentwicklung und -sicherung. Schließlich dient diese Dimension der Aufklärung darüber, in welcher Weise und welchem Umfang das Modell des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} selbst als Einführungshilfe für die MitarbeiterInnen zweckdienlich ist.

DIMENSION (3) – Fragerichtung 3 und 4 der Untersuchung

Der Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung sowie Organisationsentwicklung und -steuerung.

Hierbei geht es um Angaben über bewährte Dokumentationsformen des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} und damit seine Tauglichkeit für die Fixierung von Strukturierungs- und Ordnungssystemen der Organisation. Mit Hilfe der Dimension sollen Erkenntnisse ermöglicht werden über durch die Implementierung verursachten Modifizierungen oder Abweichungen hinsichtlich der Strukturen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in den Organisationen sowie im Blick darauf, ob und wie sich Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen und Prozessen bzw. diese sich selbst veränderten. Ein besonderer Fokus dieser Dimension liegt auf Informationen über Entwicklungen, die Aufschluss über eine mögliche Optimierung des Informationsmanagements, die Binnenkooperation und Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen sowie zu der Frage liefern, ob die Implementierung von QES^{plus} reflexives und strukturelles Handeln der MitarbeiterInnen verbessert, ob sich mit der Implementierung dieses Qualitätsmanagementsystems die Ausbildung eines Controlling-Systems verbindet und welche Rolle darin konkrete Kennzahlen zur Steuerung der Organisation spielen.

DIMENSION (4) – Fragerichtung 5 der Untersuchung

Institutionalisiertes Qualitätsmanagement und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen.

Diese Dimension soll dazu beitragen, die Wirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf die Führungsprozesse der (Weiter-) Bildungseinrichtung zu entschlüsseln. Sie soll helfen zu klären, ob durch systematische Qualitätsentwicklung und -sicherung das Zusammenwirken zwischen Mitarbeitern und Führungsprozessen verbessert und dadurch die Verknüpfung von Zielen, Handlungsstrategien und Handlungsebene der Organisation optimiert werden kann. Es geht bei dieser Dimension um die Suche nach Befunden, ob die Einführung des Qualitätsmanagementsystems auch zu einer Professionalisierung des Entscheidungsverhaltens der Führungskräfte und Qualitätsmanagementbeauftragten führt. Gewonnen werden sollen Erkenntnisse darüber, welche Entwicklung die Fähigkeit der (Weiter-) Bildungseinrichtung zu ihrer eigenen Gesamtreflexion im Kontext von Qualitätssicherung und -entwicklung genommen hat.

2.1.2.4.2 Differenzierung der Kategorien

Die Ausdifferenzierung der Strukturierungsdimensionen (ab Dimension 1) orientiert sich am Gegenstand der Untersuchung, an der Forschungsfrage und ihren Schwerpunkten. Auf deduktivem Weg werden Kategoriendefinitionen festgelegt, die in ihrer Gesamtheit als Ordnungs- bzw. Selektionskriterien das Suchraster für diejenigen Aspekte generieren, die im Prozess der Auswertung aus dem Material herausgefiltert werden sollen. (Vgl. Mayring 2002, S. 114)

Im Folgenden werden die eigentlichen Beschreibungen der Kategorien kursiv gesetzt, während zugehörige Erläuterungen als Vorausverweise auf den Interviewleitfaden in gerader Schrift wiedergegeben sind. Das ist u. a. dann erforderlich, wenn ein Begriff oder eine Formulierung einer Kategorie durch zusätzliche Fragen weiter ausdifferenziert werden muss oder weil der innere

Sinnzusammenhang des Interviewleitfadens nicht mit der Systematik der Dimensionen bzw. des Kategoriensystems übereinstimmt.

Wie die konzeptionellen Begründungen im Teil I zeigen, wird eine Zuordnung von Fragen des Leitfadens zu bzw. in einer Kategorie nicht immer eins zu eins in der Reihenfolge ihrer Nummerierung im Leitfaden möglich sein. Mehrfach wurde das Charakteristikum von Qualitätsentwicklung, die einzelnen Aspekte der Arbeit aufeinander zu beziehen, sie miteinander zu verknüpfen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen (vgl. Knoll 2002, S. 73 und Veltjens 2010a, S. 253) herausgestellt. Gleichsam berücksichtigt dieser Blickwinkel analog der Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton 1997) eine komplexe Sicht auf die jeweiligen Unternehmensperspektiven sowie den Ursache-Wirkungszusammenhang der personellen und gegenständlichen Gestaltungskräfte im (Weiter-) Bildungsunternehmen.

DIMENSION (1)

Anlass, der zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung geführt hat.

(Kategorie 1) _____

Hintergrund der Einführung

Hier sollen Einschätzungen der Befragten über die Situation, die Gründe und Motive zugeordnet werden, die zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} führten. (→ Frage 4.01)

(Kategorie 2) _____

Ziele

Ermittelt werden sollen die sachlichen Zielstellungen, die die Befragten mit der Implementierung anstrebten. Hier geht es vor allem um die Ergründung des erhofften Nutzens, des Wertes und der Wirkung, die sich mit der Einführung systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung verbinden. (→ Frage 4.02)

(Kategorie 3) _____

Vorerfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen

Diese Kategorie erfasst den Status bisheriger Qualitätsbemühungen, den Grad des theoretischen und methodischen Vorverständnisses der befragten Akteure.

Der Aspekt des Vorverständnisses wird im Interviewleitfaden zum einen direkt angesprochen (→ Frage 4.03) und zum Teil indirekt durch die Fragen nach der Prüfung anderer Qualitätsmanagementsysteme. (→ Frage 4.04)

(Kategorie 4) _____

Kriterien der Entscheidung

Diese Kategorie subsumiert die Begründung der Befragten zur getroffenen Entscheidung bezüglich des präferierten Qualitätsmanagementsystems.

(→ Fragen 4.05, 4.06)

Auf Grund des inneren Sinnzusammenhangs wird die Frage nach den Entscheidern an dieser Stelle des Leitfadens – Dimension 1 – platziert, systematisch berührt diese Frage auch die Dimension 2, Kategorie 5. (→ Frage 4.07)

DIMENSION (2)

Der Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung.

(Kategorie 5) _____

Planung und Vorbereitung der Implementierung

Aussagen der Befragten, wie und von wem die Voraussetzungen für die Implementierung in der eigenen (Weiter-) Bildungseinrichtung geschaffen wurden, wer welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten in diesem Prozess übernommen hat und was die ersten Schritte waren. (→ Fragen 5.03, 5.04)

(Kategorie 6) _____

Maßnahmen – Arbeitsformen – Instrumente der Implementierung

Dieser Kategorie sollen alle Aussagen der Befragten zu den eingesetzten Maßnahmen, Arbeitsformen und Instrumenten der Implementierung zugeordnet werden. Sie sollen Aufschluss darüber geben, mit welchen Mitteln und Methoden das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} erfolgreich eingeführt werden kann. (→ Frage 5.05)

(Kategorie 7) _____

MitarbeiterInnen-Beteiligung während der Implementierung

Hier werden Einschätzungen der Befragten zur Bedeutung der Beteiligung der MitarbeiterInnen der (Weiter-) Bildungseinrichtung abgebildet. (→ Frage 5.01)

(Kategorie 8) _____

Das QES^{plus}-Modell

als inhaltliche, strukturelle und methodische Einführungshilfe

Aus der Sicht der Befragten sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen zur Eignung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} für die zu realisierenden Aufgaben und Ziele im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung in ihrer (Weiter-) Bildungseinrichtung extrahiert werden.

(→ Fragen 5.02, 5.06; → Frage 5.09 indirekt)

(Kategorie 9) _____

Probleme und Ängste der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll die Einschätzungen der Befragten zu Ängsten und Vorbehalten der MitarbeiterInnen in den einzelnen Phasen der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems erfassen. (→ Frage 5.07)

(Kategorie 10) _____

Notwendige Kompetenzen für systematische Qualitätsentwicklung

Hier werden die Erfahrungen der Befragten zu den aus ihrer Sicht erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gebündelt, über die die MitarbeiterInnen von (Weiter-) Bildungseinrichtungen verfügen sollten, wenn sie in dieser systematisch Qualität entwickeln und sichern wollen. (→ Frage 6.19; → Frage 6.18 indirekt)

Hier erforderte der innere Sinnzusammenhang des Interviewleitfadens die Platzierung der Frage in der Dimension 3, obwohl sie systematisch zur Dimension 2 gehört.

DIMENSION (3)

Der Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung.

(Kategorie 11) _____

Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Innerhalb dieser Kategorie geht es um Informationen der Befragten zur Wahl und Begründung des gewählten Dokumentationssystems für das Qualitätsmanagementsystem. (→ Frage 5.08 spricht die Wahl der Dokumentationsform direkt an; → Frage 5.09 zielt darauf ab, die Nützlichkeit des Modells bzgl. dieser allgemeinen Qualitätsmanagement-Forderung zu ermitteln und würde sich somit auch in den Kontext der Dimension 2, Kategorie 8 einordnen lassen.)

Beide Fragen gehören systematisch zur Dimension 3, sind aber aus Gründen des inhaltlichen Sinnzusammenhangs im Interviewleitfaden den Fragestellungen zum Implementierungsprozess (Dimension 2) zugeordnet.

(Kategorie 12) _____

Aufbauorganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Arbeits- und Funktionsbereichen sowie entsprechender Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems betreffen. (→ Fragen 6.01, 6.02)

(Kategorie 13) _____

Ablauforganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen, Veränderungen der Abläufe und Prozesse selbst und der Verantwortlichkeiten und Befugnisse betreffen. (→ Fragen 6.03, 6.04, 6.05 stehen in direktem Zusammenhang mit dieser Kategorie; → Fragen 6.06 und 6.07 gehören andererseits übergreifend zur Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems in die Kategorie 11.)

Hier veranschaulichen sich die Verbindung von Elementen des Qualitätsentwicklungskreises mit Kernsteuerungsprozessen der Organisation und damit gleichsam der inhärente Bezug und die wechselseitige Verknüpfung der Dimensionen, Kategorien und Leitfragen.

(Kategorie 14) _____

Informationsmanagement – interne Zusammenarbeit – Koordination

Hier erfolgt eine Zusammenfassung von Aussagen der Befragten zur Entwicklung der Informationsflüsse, des Informationsaustausches und deren Wirkungen auf die Zusammenarbeit und Koordination der MitarbeiterInnen in der (Weiter-) Bildungseinrichtung. (→ Fragen 6.09, 6.10 stehen in direktem Bezug zur Kategorie; → Frage 6.11 ist indirekt auf die Erfassung weiterer Wirkungen ausgerichtet, die im Kontext dieser Kategorie und zugleich der Kategorie 18 der Dimension 4 zu prüfen sind.)

(Kategorie 15) _____

Reflexives und strukturiertes (zielorientiertes und arbeitsteiliges)

Handeln der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll den Beitrag des Implementierungsprozesses des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur reflexiven Befähigung und strukturellen Orientierung der Akteure im Kontext von Organisationsentwicklung erfassen. (→ Frage 6.08; → Frage 6.18 indirekt; → Fragen 6.12 und 6.13 bilden dabei indirekt wichtige Aspekte von Zusammenhängen zur Kategorie ab.)

(Kategorie 16) _____

Controlling-Funktion des Qualitätsmanagementsystems

In dieser Kategorie geht es um die Erfassung von Aussagen der Befragten zu den Möglichkeiten des Qualitätsmanagementsystems, zur Kontrolle und Steuerung des (Weiter-) Bildungsunternehmens beizutragen. (→ Frage 6.14; → Fragen 6.15, 6.16, 6.17 dienen der Ausdifferenzierung dieser Kategorie; → Frage 6.15 dient außerdem der Ausdifferenzierung der Kategorie 17; → Fragen 6.14 bis 6.17 gehören vom inneren Sinnzusammenhang her an diese Stelle des Interviewleitfadens; hier führt wiederum die nichtisolierte Betrachtungsweise aller Unternehmensebenen – Balanced Scorecard-Konzept – zu der Annahme, dass davon auch nahezu alle Kategorien der Dimension 4 erfasst werden.)

(Kategorie 17) _____

Kennzahlen und QES^{plus}

Die Kategorie soll Auskunft darüber geben, welche Rolle das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} der Arbeit mit Kennzahlen bei der Entwicklung und Sicherung von Qualität beimisst. (→ Fragen 6.14, 6.15; → Frage 7.07 differenziert diese Kategorie für die Ebene der Unternehmensführung aus und betrifft deshalb ebenso die Dimension 4.)

DIMENSION (4)

Institutionalisiertes Qualitätsmanagement und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen.

(Kategorie 18) _____

Wirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf den Führungsprozess

Erfasst werden sollen die Einschätzungen der Befragten zu den Effekten, die sich mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} für die Führungsprozesse in der (Weiter-) Bildungseinrichtung ergeben.

(→ Frage 6.11, wobei diese Frage ebenso die Dimension 3 angeht; → Fragen 7.04, 7.07 indirekt)

(Kategorie 19) _____

Verknüpfung von Zielen, Strategie und Handlungsebene

Diese Kategorie ermittelt Aussagen der Befragten zu Zielbildungen und zur Durchsetzung von Strategien zu deren Umsetzung im (Weiter-) Bildungsunternehmen. Erwartet werden Informationen zur Kommunikation von Zielen und wie es im Kontext der Implementierung gelingt, entsprechende Strategien in konkrete Handlungen umzusetzen. (→ Fragen 7.01 und 7.02)

(Kategorie 20) _____

Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen

Es sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen erhoben werden, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, insbesondere die Rückkoppelungs- bzw. Feedbackmechanismen, im Prozess der Implementierung entwickelt haben. (→ Frage 7.03)

(Kategorie 21) _____

**Professionalisierung des Entscheidungsverhaltens
als Führungskraft/Qualitätsmanagementbeauftragte/r**

In dieser Kategorie geht es um die Beurteilungen der Befragten, wie sich durch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems deren Befähigung zur organisationalen Führung und Gestaltung ihres (Weiter-) Bildungsunternehmens entwickelt hat. Kernpunkt ist dabei die den Prozess der Unternehmensführung charakterisierende Tatsache, dass ständig Entscheidungen zu treffen sind.

(→ Frage 7.06)

(Kategorie 22) _____

Gesamtreflexion der Einrichtung

Hier werden Auffassungen und Einschätzungen der Befragten zur Herausbildung der Befähigung zur Reflexion ihrer gesamten (Weiter-) Bildungseinrichtung zusammengefasst. Es geht um die Untersuchung der Frage, wie sich im Kontext von systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung der eigene Reflexionsprozess, aber auch der Reflexions- und Austauschprozess mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftlichen Umfeld, den Auftraggebern und Mitbewerbern entwickelt. (→ Frage 7.05)

2.1.2.4.3 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wird auf Grundlage der durch die Beschreibung der Kategorienentwürfe ausdifferenzierten Strukturierungsdimensionen entwickelt. „Der Interviewleitfaden ist damit eine Übersetzung der Kategorienentwürfe in Fragen.“ (Schmidt 2003, S. 550) Das theoriegeleitete Vorgehen verwirklicht sich in – aus der Forschungsfrage und den aus theoretischen Vorüberlegungen abgeleiteten – Dimensionen und Kategorien, die letztlich wiederum in Fragen und Themen des Leitfadens übersetzt werden. (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 111)

Geschlossene Fragen werden in der Interviewsituation je nach Erfordernis ad hoc ergänzt, z. B.: wenn ja: welche?

1. Einführung in das Interview/Forschungsfrage

Darstellung des Gegenstandes,
der Ziele und des Verlaufs der Untersuchung

Im Mittelpunkt steht hier die Prüfung der Dienlichkeit des Grundansatzes des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} und seiner konzeptionellen sowie operativen Ausprägungen bei der Organisationsentwicklung und Steuerung sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung.

2. Angaben zu den Tätigkeitsmerkmalen der Interviewten
(Dimension 0)

2.01 In welcher Funktion sind Sie an dieser Bildungseinrichtung
seit wann tätig?

2.02 Beschreiben Sie bitte Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

3. Allgemeiner Hintergrund

3.01 Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich
der Rechtsform Ihrer Bildungseinrichtung

3.02 Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche
oder in konzentrierten Räumen, „nur“ einer Stadt zum Beispiel?
(Bitte genau beschreiben!)

4. Anlass, der zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems geführt hat (Dimension 1)
 - 4.01 Welche Situation hat zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in Ihrer Einrichtung geführt?
 - 4.02 Mit welchen Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} in Ihrer Bildungseinrichtung eingeführt?
 - 4.03 Lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst Vorerfahrungen in der Arbeit mit Qualitätsmanagementsystemen vor?
 - 4.04 Wurden auch andere Qualitätsmanagementsysteme geprüft?
 - 4.05 Mit welchen Vergleichspunkten wurde die Prüfung vollzogen?
 - 4.06 Welche Kriterien lagen der Entscheidung für das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} zu Grunde?
 - 4.07 Wer hat die Entscheidung zur Einführung von QES^{plus} gefällt?

5. Der Prozess der Implementierung von QES^{plus} in der Bildungseinrichtung (Dimension 2)
 - 5.01 Wie wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Implementierungsprozess konkret beteiligt?
 - 5.02 Welche Dienste leistete das Modell QES^{plus} selbst bei der inhaltlichen Verständigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozesse?
 - 5.03 Wie erfolgten die Planung, Festlegung und Abstimmung der ersten Umsetzungsschritte zur Einführung?
 - 5.04 Wurden besondere Verantwortlichkeiten festgelegt?
 - 5.05 Wurden im Prozess der Implementierung besondere Maßnahmen, Instrumente und Arbeitsformen für die systematischen Qualitätsentwicklung angewendet?

- 5.06 Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{plus} im Prozess der systematischen Qualitätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung der Handelnden bei?
- 5.07 Welche Probleme, Ängste und Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeiter/innen im Zuge der Implementierung? (Hierbei ist besonders nachzufragen nach den Phasen: vor Beginn, in der Anfangsphase, im weiteren Verlauf ggf. Frage nach besonders interessanten Ereignissen, Phase nach dem Abschluss.)
- 5.08 Wie erfolgte die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems und warum haben Sie sich für diese Form entschieden?
- 5.09 Welche Kriterien lieferte dabei QES^{plus}, um wesentliche Teile Ihrer Bildungs-Organisation für die Dokumentation und Bewertung erfassen zu können?
6. Der Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung (Dimension 3)
- 6.01 Welche Veränderungen ergaben sich durch die Implementierung von QES^{plus} bezüglich der Gliederung der Arbeits- bzw. Funktionsbereiche der Einrichtung?
- 6.02 Wie veränderten sich in diesem Kontext die Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Einrichtung?
- 6.03 Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der Einrichtung und damit die Aufgabendurchführung?
- 6.04 Wurden die Prozesse in der Einrichtung identifiziert?
- 6.05 Wurden Prozesse in der Einrichtung neu gestaltet?
- 6.06 Wie werden diese Prozesse dokumentiert?
- 6.07 Welche Dokumente (z. B. Handlungsanleitungen, Protokolle, Formblätter, Mustervorlagen, Fließdiagramme etc.) entstanden?

- 6.08 Wie beförderte das Qualitätsmanagementsystem die Strukturierung der eigenen Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- 6.09 Wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der Einrichtung?
- 6.10 Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Einrichtung?
- 6.11 Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstrukturen, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungssicherheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- 6.12 Welche Auswirkungen hatte die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems auf das regelgeleitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- 6.13 Wurde dadurch die notwendige Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigt?
- 6.14 Wie erfolgten die Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie der Einsatz von Ressourcen in Bezug auf ihre Wirksamkeit für die Erreichung der Einrichtungsziele?
- 6.15 Welche speziellen Prüfkriterien bzw. geeignete Methoden und Mittel zur Prüfung von Zielen liefert das Qualitätsmanagementsystem?
- 6.16 Wie wurden die Ergebnisse dieser Überprüfungen rückgekoppelt und mündeten sie in veränderten Handlungsstrategien?
- 6.17 Welche Feedback-Routinen oder Erinnerungssysteme für diese Überprüfungen entstanden im Zusammenhang mit der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}?
- 6.18 Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der Implementierung von QES^{plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei sich selbst feststellen?
- 6.19 Die Entwicklung welcher Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert Ihrer Meinung nach systematische Qualitätsentwicklung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

7. Institutionalisiertes Qualitätsmanagement
und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung
von Führungsprozessen (Dimension 4)
 - 7.01 Wie half Ihnen das Qualitätsmanagementsystem
bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele?
 - 7.02 Wie ermöglichte das Qualitätsmanagementsystem
eine Verknüpfung zwischen der Strategie- und Handlungsebene
Ihrer Bildungseinrichtung?
 - 7.03 Wie entwickelte sich die Interaktion zwischen den Führungskräften
und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern?
 - 7.04 Wie trägt Ihrer Meinung nach die Implementierung von QES^{plus}
zur Realisierung von Koordinationsanforderungen
in der Bildungseinrichtung bei?
 - 7.05 Wie veränderte sich die Gesamtreflexionsfähigkeit der Einrichtung –
der Reflexions- und Austauschprozesse mit den Teilnehmenden,
dem gesellschaftlichem Umfeld, den Auftraggebern
und Mitbewerbern?
 - 7.06 Wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten
als Führungskraft/Qualitätsmanagementbeauftragte/r?
 - 7.07 Welche Informationen für die Steuerung von Unternehmensleistungen
– z.B. Kennzahlen und Messsysteme – liefert Ihrer Meinung nach das
Qualitätsmanagementsystemsystem QES^{plus}?

8. Demografische Angaben
 - 8.01 Geschlecht
 - 8.02 Alter
 - 8.03 Bildungsgrad/Abschluss

2.2 Interviews mit den ExpertInnen

2.2.1 Zur Vorbereitung der Interviews

Auf Grund der Tatsache, dass die InterviewpartnerInnen in Einrichtungen tätig sind, die Mitglied des Ersten Netzwerkes QES^{plus} sind, erübrigt sich die Anbahnung und Herstellung des sogenannten Erstkontaktes. Die Mitwirkung an der Entwicklung praktischer und wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} lässt sich in den satzungsgemäßen Auftrag der NetzwerkmitgliederInnen, zur Verbreitung des Qualitätsmanagementsystems beizutragen, einbinden. (Vgl. dazu Geschäftsordnung des Ersten Netzwerkes QES^{plus} vom 29.03.2007, Artikel 1) Eine vertrauensvolle Atmosphäre in den Interviews ist außerdem nicht allein durch die in der Satzung erklärte Versicherung zu gegenseitigem Informationsaustausch und solidarischem Handeln zu erwarten (ebenda, Artikel 1): Auf Grund des gemeinsam erlebten Lern- und Erfahrungsraumes, der sich durch die zeitgleiche Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in den Organisationen des Interviewers wie der Interviewten entwickelt hat, wird ein motiviertes und anregendes Gesprächsklima erwartet. Diese Annahme hat sich, wie hier vorwegnehmend festgestellt werden kann, durchgehend erfüllt.

Die Besonderheit, dass Interviewer und Befragte einander kennen, könnte einen Einfluss auf die Aussagen vermuten lassen. Jedoch kann hier vermerkt werden, dass sich dafür in den Transkripten der Interviews keinerlei Anhaltspunkte finden. Als Grund dessen kann auch angenommen werden, dass den interviewten ExpertInnen das erforderliche Wissen und die professionelle Einsicht um die Bedeutung der Unvoreingenommenheit ihrer – aus ganz subjektiver Perspektive und Deutung offen gelegten – Aussagen für die vorliegende Untersuchung zuzugestehen ist.

2.2.2 Durchführung der Interviews

Zum Zweck einer Terminvereinbarung wurden die zu Befragenden entweder telefonisch kontaktiert oder es erfolgten mündliche Absprachen im Rahmen der QES-Netzwerktreffen. Die Interviews wurden im Zeitraum Oktober 2008 bis Mai 2010 realisiert. Jedes einzelne Interview wurde jeweils an einem anderen Tag durchgeführt und dauerte im Durchschnitt eine Stunde, längstens ein und eine dreiviertel Stunde. Alle Interviews fanden in einer akzeptablen Situation insofern statt, als dass sie durchweg von einer entspannten, offenen und sanktionsfreien Atmosphäre geprägt waren. Auch wenn davon auszugehen ist, dass das Alltagskonzept im Kontext dieser ExpertInnen-Interviews nicht von entscheidender Bedeutung ist (vgl. dazu Lamnek 1995b, S. 102 f.), so wurden dennoch alle Interviews in der vertrauten und bekannten Umgebung, in der Regel im Arbeitszimmer des Befragten oder im Sozialraum der Einrichtung, durchgeführt. Alle Befragten gaben ihr Einverständnis zur Aufzeichnung des Interviews mit Hilfe eines digitalen Diktiergeräts mit eingebautem Mikrofon und stimmten der Verwendung ihrer Aussagen für die vorliegende Forschungsarbeit zu. Ihnen wurde durch den Interviewer die Anonymisierung der erhobenen Daten zugesichert.

Vor der tatsächlichen Interviewphase erprobte der Interviewer in einer Pilotphase (vgl. dazu Mayring 2002, S. 69) einerseits seinen entwickelten Leitfaden, andererseits aber auch seine Befähigung zur Interviewdurchführung sowie die Funktionsfähigkeit der einzusetzenden Mitschneide-Technik. Zu diesem Zweck wurden zwei Probeinterviews durchgeführt. Einer der Probeinterviewpartner war ein Mitglied des Doktorandenkolloquiums an der seinerzeitigen Professur für Erwachsenenbildung der Universität Leipzig, der mit der Forschungsfrage und dem Forschungsgang der vorliegenden Arbeit, aber auch den qualitativen Interviewtechniken vertraut ist. Das zweite Probeinterview wurde mit einer Journalistin durchgeführt, die nicht nur auf Grund ihrer formalen Qualifikation, sondern vor allem wegen ihrer mehrjährigen beruflichen Praxis für eine Inter-

viewschulung prädestiniert erschien. Die Pretests verliefen positiv, so dass nur einige Frageformulierungen noch offener gestaltet werden mussten. Der Leitfaden wurde mit dieser Intention umgeändert.

Die Interviews wurden im Anschluss an Mayring in der von diesem beschriebenen Dreiteilung durchgeführt (vgl. ebenda, S. 70). Zur Einführung erläutert der Interviewer den Gegenstand, die Ziele und den Verlauf der Untersuchung. Fragen zu Aufgaben und Funktion der Befragten in der (Weiter-) Bildungseinrichtung und zum allgemeinen Hintergrund, d. h. zu Einrichtungsprofil und Rechtsform sowie zur Arbeitsweise der Einrichtung dienen als Sondierungsfragen dem Einstieg in die Thematik. Im Hauptteil werden die Leitfadenfragen mit den wesentlichen Themenschwerpunkten gestellt. Auch die von Mayring (vgl. ebenda) bezeichneten „Ad-hoc-Fragen“, die Aspekte berühren können, die im Leitfaden nicht enthalten sind, kamen spontan zur Erhaltung des Gesprächsfadens zum Einsatz.

2.3 Die Aufbereitung des Materials

Für Mayring (vgl. ebenda, S. 89) ist die exakte und gegenstandsangemessene Beschreibung ein wichtiges Anliegen qualitativer Forschung; sie dient der Sicherung und Strukturierung des Materials (vgl. ebenda, S. 65). Im Interesse einer ausführlichen interpretativen Auswertung hält Mayring (vgl. ebenda) die Verwendung von Transkripten, d. h. die in eine schriftliche Fassung umgewandelte gesprochene Sprache aus einem Interview, für eine sehr aufwändige, aber unentbehrliche Protokolltechnik. Soll der Befragte als Experte interviewt werden und die inhaltlich-thematische Seite im Zentrum des Auswertungsinteresses stehen, ist die Übertragung in normales Schriftdeutsch die empfohlene Protokolltechnik (vgl. ebenda, S. 91). Deshalb verzichtet die in dieser Untersuchung vorgenommene Transkribierung zur besseren Lesbarkeit auf die Übernahme von Dialekten und Sprachfeinheiten, nonverbalem Verhalten, Pausen oder

gedehnten Worten. Lediglich besondere Betonungen werden durch Fettdruck oder bzw. und Unterstreichungen hervorgehoben. Satzbaufehler werden in den Transkripten ebenso wenig behoben wie der Sprachstil geglättet. Die Transkripte werden durch Verwendung von Großbuchstaben, Ziffern und des Wortes „Zahl“ anonymisiert.

2.4 Das Auswertungsdesign

„Grundlage aller Auswertungsarbeit (Witzel 1996) ist die Fallanalyse auf der Basis vollständig transkribierter Interviews.“ (Witzel 2000, S. 7) Nach Mayrings Fünf-Punkte-Vorgehensplan der Fallanalyse markiert das Folgende den Schritt der Fallstrukturierung als Grundlage für die Fallinterpretation (vgl. Mayring 2002, S. 43). Das erhobene und vollständig transkribierte Datenmaterial wird mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring in der Modifikation von Gläser/Laudel ausgewertet. Nach Gläser/Laudel handelt es sich bei Mayring um ein inhaltsanalytisches Verfahren, „... das sich an der Komplexität von Informationen und am Verstehen orientiert, aber den Vorzug der Inhaltsanalyse, theorie- und regelgeleitet vorzugehen, beibehalten kann.“ (Gläser/Laudel 2004, S. 192) Dabei ist sie „(...) das einzige Verfahren der qualitativen Textanalyse, das sich frühzeitig und konsequent vom Ursprungstext trennt und versucht, die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren.“ (Ebenda, S. 194)

Im Unterschied zu Mayring entnehmen Gläser/Laudel die Rohdaten aus den zu analysierenden Texten und benennen diese Methode mit dem Begriff der „Extraktion“, um den Unterschied zu Mayrings Vorgehen der Kodierung von Texten zu markieren: „Mit der Extraktion entnehmen wir dem Text Informationen und werten diese Informationen aus.“ (Ebenda, S. 193) Die Extraktion erfolgt mittels eines Suchrasters, das auf der Grundlage der sich aus den theoretischen Vorüberlegungen ergebenden Forschungsschwerpunkte entwickelt

wird. „Dadurch wird sichergestellt, dass die theoretischen Vorüberlegungen die Extraktion anleiten. Außerdem entspricht die Struktur der Informationsbasis den theoretischen Vorüberlegungen und gestattet es deshalb, die Untersuchungsfrage zu beantworten.“ (Ebenda, S. 195)

Konkret wird so vorgegangen, dass der Forscher den Text analysiert und dann entscheidet, welche der enthaltenen Informationen er den im Vorfeld deduktiv gewonnenen Kategorien bzw. dem Kategoriensystem oder Auswertungsaspekten des Suchrasters zuordnet. Gläser/Laudel betonen zugleich explizit den Vorzug der Offenheit des Kategoriensystems bei diesem Vorgehen: Das Kategoriensystem kann im gesamten Untersuchungsverlauf an die Besonderheiten des Materials angepasst werden, d. h., dass Kategorien verändert und neue Kategorien gebildet werden können. Die Offenheit ist ebenso durch die freie verbale Beschreibung der „Merkmalsausprägungen“ charakterisiert. (Vgl. ebenda, S. 194 f) Dabei ist die Extraktion wie die Zuordnung zu einer Kategorie sowie die verbale Beschreibung des Informationsinhaltes von den Verstehensprozessen des Autors geprägt und zwar insofern, als er unter Berücksichtigung der Analyserichtung entscheidet, über welchen interpretativen Gehalt die erhobenen Daten verfügen, um als forschungsrelevant der Kategorie bzw. dem Kategoriensystem zugeordnet und beschrieben zu werden. (Vgl. ebenda, S. 195; Lamnek 1995a, S. 208)

2.4.1 Erster Materialdurchgang (Pretest) – Kategorienerweiterung

In einem Pretest wurden die 22 deduktiv aus den Dimensionen abgeleiteten Kategorien als Prüfaspect nach der oben beschriebenen Vorgehensweise an die transkribierten Interviewtexte von Frau B, Frau S und Herrn H, das sind 30% des Materials, angelegt. Als Ergebnis des Materialdurchlaufes zeigte sich, dass das Kategoriensystem nicht revidiert werden muss, da es keine Hinweise für Überschneidungen gibt und der Verallgemeinerungsgrad dem Gegenstand

und der Fragerichtung entspricht. (Vgl. dazu auch Mayring 2002, S. 116 f.) Der Sinn aller 22 Kategorien wurde durch die Aussagen der Interviewten induktiv bestätigt. Da in diesem Untersuchungsgang im Text relevante Informationen – nach Witzel (2000, S.7) „... Begrifflichkeiten, die neue thematische Aspekte aus den Darstellungen der Interviewpartner kennzeichnen (induktiv)“ – gefunden wurden, die nicht zum deduktiv entwickelten Kategoriensystem passten, wurden zwei zusätzliche Kategorien auf rein induktivem Weg:

- **(Kategorie 23) Recht**
Die Kategorie beinhaltet Aussagen der Befragten zu gesetzlichen Vorgaben und Regelungen im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung.
- **(Kategorie 24) Organisationstechnische Voraussetzungen**
In dieser Kategorie werden Angaben der Befragten zu Veränderungen im Bereich der technischen Organisation von internen Kommunikationsprozessen im Rahmen der Implementierung von QES^{plus} zusammengefasst.

2.4.2 Darstellung der Kategorien nach dem ersten Materialdurchgang (Pretest)

Die Wiedergabe der den 24 Kategorien zugeordneten Sprechakte (Aussagen/ Treffer) als Nachweis zur Prüfung und Bestätigung der 22 deduktiv und zwei induktiv abgeleiteten Kategorien erfolgt weder als Zitat noch als Eins-zu-eins-Paraphrase, sondern in Form inhaltlich eingekürzter, verdichteter Sprechakte (Textpassagen) der Interviewten. Diese werden zusätzlich in eine einheitliche Sprachebene übersetzt sowie auf die grammatikalische Kurzform transformiert. Das Vorgehen begründet sich durch den nächsten Untersuchungsschritt: Es soll die Darstellung der Relevanzen des ersten Material- bzw. Prüfvorganges in

einer Gruppendiskussion von ExpertenInnen zur kommunikativen Validierung genutzt werden. Um dabei eine effiziente Verständigung mit den ExpertInnen der Gruppendiskussion zu erreichen, muss die Darstellung des Kategoriensystems verständlich, handhabbar und einem Zeitlimit entsprechend aufbereitet sein. Deshalb werden die Sprechakte zu diesem Zweck nicht extra getrennt und nach den TeilnehmerInnen der Stichprobe geordnet.

DIMENSION (1)

Anlass, der zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung geführt hat.

(Kategorie 1) _____

Hintergrund der Einführung

Hier sollen Einschätzungen der Befragten über die Situation, die Gründe und Motive, zugeordnet werden, die zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} führten:

- Nachweis eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems für Ausschreibungen;
- Forderung Bundesagentur für Arbeit und der ARGEN: zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagementsystem;
- Chancen für Anträge zu Förderprogrammen erhöhen;
- eine vom Freistaat Sachsen anerkannte Bildungseinrichtung bleiben;
- systematische Beschäftigung mit Qualitätsarbeit bereits vor QES^{plus}: im Projekt Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung in Netzwerken der Technischen Universität Dresden (SeQuaNet) bzw. durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit ISO oder EFQM;
- Suche nach einem geeigneten System, das zur Einrichtung passt;
- Einführung von QES^{plus} in bestimmten Teilbereichen des Unternehmens zum Zweck der Erprobung.

Ziele

Ermittelt werden sollen die sachlichen Zielstellungen, die die Befragten mit der Implementierung anstreben. Hier geht es vor allem um die Ergründung des erhofften Nutzens, des Wertes und der Wirkung, die sich mit der Einführung systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung verbinden:

- Aufbau und Abläufe in Organisation optimaler strukturieren und regeln;
- Schnittstellen identifizieren und optimieren;
- Prozesslandschaft identifizieren und adäquat abbilden;
- klare Verantwortlichkeiten schaffen
und damit konkrete Ansprechpartner zuweisen;
- abgestimmtes Handeln in verschiedenen Betriebseinheiten sichern –
auch als besonderes Erfordernis für dezentral aufgestellten
Bildungseinrichtungen;
- Möglichkeit der Selbstkontrolle;
- Kompetenzen der Mitarbeiter stärken;
- herausfinden, ob QES^{plus} Arbeit in der Bildungseinrichtung
verbessern und erleichtern kann, ob Qualitätsmanagement-
system Instrumente zur Qualitätsentwicklung bereitstellt;
- über Qualitätsmanagement lernen, Sichtweisen
und Instrumente kennenlernen;
- Bildungseinrichtung transparenter nach außen machen;
- Vergleichbarkeit mit anderen Bildungseinrichtungen ermöglichen;
- Projektpartnern eigene Qualitätskriterien
vermitteln und damit Verlässlichkeit anzeigen.

(Kategorie 3) _____

Vorerfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen

Diese Kategorie erfasst den Status bisheriger Qualitätsbemühungen, den Grad des theoretischen und methodischen Vorverständnisses der befragten Akteure:

- keine Vorerfahrungen;
- Erfahrungen mit Projekt Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (QVB) der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) und des Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (BAK AuL) (vgl. DEAE/BAK AuL, 2004) sowie dem Projekt Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung in Netzwerken der Technischen Universität Dresden (SeQuaNet);
- mit Pflichtenheften gearbeitet;
- über Qualitätsmanagementsysteme DIN EN ISO, EFQM und TQM informiert.

(Kategorie 4) _____

Kriterien der Entscheidung

Diese Kategorie subsumiert die Begründung der Befragten zur getroffenen Entscheidung bezüglich des präferierten Qualitätsmanagementsystems:

- DIN EN ISO zu technisch, kommt aus der Industrie, zu sehr an der industriellen Produktion, an technologischen Prozessen orientiert, zu sehr Kosten-Nutzen orientiert, erfordert schon vor der Implementierung umfangreiche Grundlagenkenntnisse, zu hohe Einführungskosten;
- mit QES^{plus} Einstieg in Qualitätsentwicklung an jeder Stelle des Modells möglich, weil selbsterklärend, praktikabler für Bildungseinrichtungen;
- QES^{plus}-Modell ist klar strukturiert, systematisch aufgebaut, verständlich;
- Erfahrungen der eigenen Einrichtung können stärker einfließen:

- vorhandene Kompetenzen der Erwachsenenbildner können für Organisationsentwicklung genutzt werden;
- flexibel, gute Anpassung an Bedingungen, Voraussetzungen, Bedürfnisse einer Bildungseinrichtung – an vorhandene Arbeitsstruktur; gewährt Eigenständigkeit in der Umsetzung, um es auf eigene Organisation anzupassen;
 - pädagogische Prozesse, Lernen stehen im Vordergrund;
 - Modell ist dienstleistungs- und einrichtungsspezifisch ausgerichtet;
 - regionaler Ansatz – Modell wurde in Sachsen entwickelt (Universität Leipzig und Technische Universität Dresden) und eingeführt, wurde von „unten“ entwickelt und von den Beteiligten mitentwickelt;
 - Möglichkeit der Zusammenarbeit mit sächsischen Einrichtungen in einem Netzwerk;
 - Kosten der Einführung vergleichsweise gering.

DIMENSION (2)

Prozess der Implementierung von QES^{plus} in der Bildungseinrichtung.

(Kategorie 5) _____

Planung und Vorbereitung der Implementierung

Aussagen der Befragten, wie und von wem die Voraussetzungen für die Implementierung in der eigenen (Weiter-) Bildungseinrichtung geschaffen wurden, wer welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten in diesem Prozess übernommen hat und was die ersten Schritte waren:

- Vorstand, Geschäftsführung, Betriebsleiter, Betriebsrat initiieren, begleiten von Anfang an den Prozess der Implementierung;
- und schaffen organisatorischen, materiell-technischen und administrativen Voraussetzungen für Implementierung.

(Kategorie 6) _____

Maßnahmen – Arbeitsformen – Instrumente der Implementierung

Dieser Kategorie sollen alle Aussagen der Befragten zu den eingesetzten Maßnahmen, Arbeitsformen und Instrumenten der Implementierung zugeordnet werden. Sie sollen Aufschluss darüber geben, mit welchen Mitteln und Methoden das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} erfolgreich eingeführt werden kann:

- Bildung von Qualitätssteuerungsgruppen – bleiben im Implementierungsprozess relativ stabil,
- Bildung von temporären thematischen Arbeitsgruppen mit speziellen Aufträgen – Qualitätszirkel;
- Qualitätsfahrpläne mit Verantwortlichkeiten und Terminierungen;
- Workshops, Klausuren, Dienstberatungen;
- Ist-Stand-Analyse der vorhandenen Unterlagen, Dokumente, Festlegungen, Richtlinien sowie Identifizierung der Prozesslandschaft anhand des Modells bildet Ausgangspunkt der Implementierung.

(Kategorie 7) _____

MitarbeiterInnen-Beteiligung während der Implementierung

Hier werden Einschätzungen der Befragten zur Bedeutung der Beteiligung der MitarbeiterInnen der (Weiter-) Bildungseinrichtung abgebildet:

- Chance zur Mitgestaltung ist treibende Kraft und Motivation für die Qualitätsentwicklung.

(Kategorie 8) _____

Das QES^{plus}-Modell als inhaltliche, strukturelle und methodische Einführungshilfe

Aus der Sicht der Befragten sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen zur Eignung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} für die zu realisie-

renden Aufgaben und Ziele im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung in ihrer (Weiter-) Bildungseinrichtung extrahiert werden:

- QES-Modell ermöglicht, Anforderungen von Qualitätsmanagementsystemen in die Voraussetzungen und Verhältnisse der eigenen Bildungseinrichtung zu übersetzen, um damit auch das Verständnis der Mitarbeiter für bestimmte Begriffe und Abläufe im Qualitätsmanagement zu wecken;
- Darstellung des Qualitäts-Kreislaufes: Erfahrungen auch dokumentieren, über Schlussfolgerungen gemeinsam sprechen und diese auch verallgemeinern; gute Hilfestellung durch verständliche Erläuterungen des Referenz- und Begriffssystem der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung im Kontext von Qualitätsentwicklung;
- liefert komplexe Übersicht über Abläufe in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung;
- ermöglicht Verständigung über eigene Arbeitsweisen und Inhalte, um einen anderen Blick auf die Arbeit zu bekommen, der eigenen und der der anderen Kolleginnen und Kollegen – auch ein Verständnis füreinander;
- QES^{plus} dient Strukturierung der Arbeit, hinterfragt eigene Arbeit, konnten reflektierter und strukturierter arbeiten;
- gute Systematik für Dokumentation geliefert;
- Qualitätskreislauf: grundlegendes Kreislaufdenken – auf einer höheren Ebene zum gleichen Ausgangspunkt;
- System liefert Anstöße, schreibt die Instrumente nicht vor, großer Gestaltungsspielraum; Führung und Mitarbeiter werden angeregt, die eigenen Methoden immer wieder zu prüfen.

(Kategorie 9) _____

Probleme und Ängste der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll die Einschätzungen der Befragten zu Ängsten und Vorbehalten der MitarbeiterInnen in den einzelnen Phasen der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems erfassen:

- noch mehr Papier;
- etwas zusätzliches;
- erst einmal gedanklich in das System vordringen müssen;
- erhöhter Zeitaufwand, doppelte Arbeit, geht auf Kosten unserer eigentlichen Bildungsarbeit;
- brauchen wir überhaupt solche Regeln;
- Verbindung von Qualitätsentwicklung mit praktischen Anforderungen baut die Ängste im Verlauf der Implementierung ab;
- subjektive Erfahrung der Arbeitserleichterung.

(Kategorie 10) _____

Notwendige Kompetenzen für systematische Qualitätsentwicklung

Hier werden die Erfahrungen der Befragten zu den aus ihrer Sicht erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gebündelt, über die die MitarbeiterInnen von (Weiter-) Bildungseinrichtungen verfügen sollten, wenn sie in dieser systematisch Qualität entwickeln und sichern wollen:

- Kenntnisse in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung;
- eigene Arbeit reflektieren und strukturieren können;
- Kritikfähigkeit – Kritik geben und empfangen; Kompetenz zur Führung und Moderation von Arbeitsgruppen – Verbindlichkeiten schaffen;
- kommunikative Fähigkeiten;
- Teamfähigkeit;
- selbstständig arbeiten;
- Zeitmanagement;

- sich selbst und andere motivieren können;
- mit dem Qualitätsmanagementsystem umgehen können;
- betriebswirtschaftliche Zusammenhänge kennen.

DIMENSION (3)

Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung.

(Kategorie 11) _____

Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Innerhalb dieser Kategorie geht es um Informationen der Befragten zur Wahl und Begründung des gewählten Dokumentationssystems für das Qualitätsmanagementsystem:

- „Bedienungsanleitung“ für die Einrichtung;
- Stärke dieses Qualitätsmanagementsystems, deckt alle Bereiche, es wird an alles erinnert;
- überarbeitete Ablagesysteme, Ordnerstruktur, Dokumentenstruktur, Serverstruktur ist wesentliche Grundlage unseres Handelns;
- Zugriff auf die Dokumentation gewährleistet, immer auskunftsfähig;
- Handlungsanleitungen, Checklisten beinhalten klare Terminierungen und Verantwortlichkeiten;
- Zeitersparnis, weil weniger gesucht wird und nicht ständig von vorn begonnen werden muss.

(Kategorie 12) _____

Aufbauorganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Arbeits- und Funktionsbereichen sowie

entsprechender Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems betreffen:

- QMB als Beauftragter;
- Verantwortung für Qualitätentwicklungsprozess hat Leitung;
- überwiegend keine gravierenden Veränderungen hinsichtlich der Organisations-Strukturen, aber Veränderungen und präzise Benennungen von Verantwortlichkeiten und Befugnissen;
- aber stärkere Strukturierung und damit Abgrenzung von Aufgabenbereichen, Funktionen, Fähigkeiten, Kompetenzen, hat zum Teil zur Veränderung und Zuwachs von Kompetenzen geführt;
- Organigramme entstanden erstmals bzw. wurden überarbeitet;
- Strukturen können genauer gegliedert und dargestellt werden;
- neue bzw. präziserte Stellenbeschreibungen wurden Grundlage von Bewertungen in Mitarbeitergesprächen und qualifizierten Stellenausschreibungen.

(Kategorie 13) _____

Ablauforganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen, Veränderungen der Abläufe und Prozesse selbst und der Verantwortlichkeiten und Befugnisse betreffen:

- Prozesse, Abläufe werden überwacht – Bewusstmachen der Wichtung durch Identifikation und Differenzierung der Prozesslandschaft – Managementprozesse, Kernprozesse und unterstützende Prozesse;
- logischere Zuordnung von Aufgaben und Abläufen;
- Prozesse wurden nicht zwangsläufig modifiziert, geringstenfalls stärker strukturiert und dadurch auch deutlicher beschrieben;

- es entstanden auch neue Abläufe, neue Regelungen:
Beschwerdemanagement, Verwaltungsordnung, einheitliche Regelungen zur Einarbeitung von MitarbeiterInnen, Vertretungspläne;
- durch Einführung von Zielkontrolle und eineutigere Zuordnung von Verantwortlichkeiten wurden Abläufe deutlich verbessert;
- Verschriftlichung von Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen führten zu mehr Transparenz und Handlungssicherheit – auch neue MitarbeiterInnen können sich daran orientieren;
- Schnittstellen im Unternehmen eindeutiger identifiziert;
- Verwaltungs- und Organisationsabläufe wurden optimiert, dadurch mehr Zeit für inhaltlich-pädagogische Arbeit.

(Kategorie 14) _____

Informationsmanagement – interne Zusammenarbeit – Koordination

Hier erfolgt eine Zusammenfassung von Aussagen der Befragten zur Entwicklung der Informationsflüsse, des Informationsaustausches und deren Wirkungen auf die Zusammenarbeit und Koordination der MitarbeiterInnen in der (Weiter-) Bildungseinrichtung:

- im Rahmen von QES festgestellt, dass das Informationssystem unzureichend ist;
- Optimierung der Kommunikation, des Informationsaustausches;
- Informationsflüsse werden bewusster gesteuert;
- deutlich aussagefähigere Protokolle entstanden;
- System fungiert als Anstoß zur Verbesserung der Kooperation und Koordination – Probleme, Sachverhalte werden intensiver diskutiert;
- Aktivitäten werden stärker gebündelt, damit größere Effektivität.

(Kategorie 15) _____

Reflexives und strukturiertes (zielorientiertes und arbeitsteiliges)

Handeln der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll den Beitrag des Implementierungsprozesses des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur reflexiven Befähigung und strukturellen Orientierung der Akteure im Kontext von Organisationsentwicklung erfassen:

- konzeptionelle Kenntnisse ausgebildet;
- Arbeit reflektierter und strukturierter erledigen und damit Transparenz für andere erhöhen;
- dazu beigetragen, Ideen zu strukturieren und praktikabel zu machen;
- Strukturierung der eigenen Arbeit als Voraussetzung für Miteinander;
- steigender Arbeitsaufwand ohne die verbesserte Strukturierung nicht zu bewältigen;
- systematischeren Blick für Prozesse und Abläufe bekommen, Methodenkompetenz in Bereichen optimiert;
- Fähigkeit zur Generierung aussagefähiger Dokumente und ihrer Ordnung entwickelt;
- Analyse-Synthese-Konzeption;
- Arbeit mit Serverstrukturen und Zugriffsrechten;
- PC-Kenntnisse;
- Präsentationen mit multimedialer Technik.

(Kategorie 16) _____

Controlling-Funktion des Qualitätsmanagementsystems

In dieser Kategorie geht es um die Erfassung von Aussagen der Befragten zu den Möglichkeiten des Qualitätsmanagementsystems, zur Kontrolle und Steuerung des (Weiter-) Bildungsunternehmens beizutragen:

- Einführung eines Controllings mit QES^{plus};
- Qualitätskreislauf des Qualitätsmanagementsystems;

- Wirtschaftlichkeitskontrolle in der Kursplanung mit QES^{plus} eingeführt;
- Evaluation und Reflexion;
- Einführung interner Audits;
- Prüfkriterien.

(Kategorie 17) _____

Kennzahlen und QES^{plus}

Die Kategorie soll Auskunft darüber geben, welche Rolle das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} der Arbeit mit Kennzahlen bei der Entwicklung und Sicherung von Qualität beimisst:

- System gibt keine konkreten Kennzahlen vor;
- fordert zur Arbeit mit Kennzahlen auf.

DIMENSION (4)

Institutionalisiertes Qualitätsmanagement und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen.

(Kategorie 18) _____

Wirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf den Führungsprozess

Erfasst werden sollen die Einschätzungen der Befragten zu den Effekten, die sich mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} für die Führungsprozesse in der (Weiter-) Bildungseinrichtung ergeben:

- Verbesserung der Transparenz der Entscheidungsstrukturen;
- Verbindlichkeit, Orientierung und Handlungssicherheit durch Dokumentation;
- ermöglicht Schwerpunkte der Arbeit zu erkennen;
- Arbeitsentlastung durch klare Zuständigkeiten;

- Leitung traut sich, Verantwortung übertragen;
- Festschreibung der Leitungsaufgaben durch Identifizierung des Managementprozesses im Unternehmen, klare Leitungsverantwortung: wer ist für wen verantwortlich;
- Managementreview als Führungsinstrument;
- effizientere Führungsarbeit ermöglicht mehr Zeit und Raum für neue Visionen.

(Kategorie 19) _____

Verknüpfung von Zielen, Strategie und Handlungsebene

Diese Kategorie ermittelt Aussagen der Befragten zu Zielbildungen und zur Durchsetzung von Strategien zu deren Umsetzung im (Weiter-) Bildungsunternehmen. Erwartet werden Informationen zur Kommunikation von Zielen und wie es im Kontext der Implementierung gelingt, entsprechende Strategien in konkrete Handlungen umzusetzen:

- Qualitätsverständnis → Qualitätsleitlinien → Unternehmensziele von der Leitung und den Mitarbeitern entwickelt und getragen;
- Unterstützung bei der Neuprofilierung der Einrichtung – Beschreibung der Kernprozesse, der notwendigen Bereiche, Präzisierung der strategischen Ausrichtung;
- Wahrnehmung des Q-Kreislaufes in allen Arbeitsphasen;
- Mitarbeitergespräche → Zielvereinbarungen.

(Kategorie 20) _____

Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen

Es sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen erhoben werden, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, insbesondere die Rückkoppelungs- bzw. Feedbackmechanismen, im Prozess der Implementierung entwickelt haben:

- Teambesprechungen gab es schon vorher, aber Verbesserung der Kommunikation, weil Abläufe sichtbarer gemacht wurden;
- schon immer gut, durch Strukturierung und eindeutige Festlegungen an manchen Punkten einfacher geworden, Probleme werden schneller erkannt und damit gelöst.

(Kategorie 21) _____

Professionalisierung des Entscheidungsverhaltens als Führungskraft/Qualitätsmanagementbeauftragte/r

In dieser Kategorie geht es um die Beurteilungen der Befragten, wie sich durch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems deren Befähigung zur organisationalen Führung und Gestaltung ihres (Weiter-) Bildungsunternehmens entwickelt hat. Kernpunkt ist dabei die den Prozess der Unternehmensführung charakterisierende Tatsache, dass ständig Entscheidungen zu treffen sind:

- ist strukturierter; gelernt sich selber zu strukturieren
→ schnellere Entscheidungen;
- Selbstreflexionskompetenz;
- permanente Reflexion der eigenen Arbeit durch das Modell;
- durch Qualitätsmanagement Prozesse tiefgründiger durchdacht, ist sicherer geworden, weil mehr Wissen.

(Kategorie 22) _____

Gesamtreflexion der Einrichtung

Hier werden Auffassungen und Einschätzungen der Befragten zur Herausbildung der Befähigung zur Reflexion ihrer gesamten (Weiter-) Bildungseinrichtung zusammengefasst. Es geht um die Untersuchung der Frage, wie sich im Kontext von systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung der eigene Reflexionsprozess, aber auch der Reflexions- und Austauschprozess mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftlichen Umfeld, den Auftraggebern und Mitbewerbern entwickeln:

- Evaluation der Einrichtung können wesentlich mehr Daten erheben;
- Kooperation mit anderen Bildungsträgern;
- Arbeit in Netzwerken;
- Gremienarbeit;
- Verständnis für eigene Arbeit gefestigt,
auch im Verhältnis zum Wettbewerbsumfeld.

(Kategorie 23) _____

Recht

Die Kategorie beinhaltet Aussagen der Befragten zu gesetzlichen Vorgaben und Regelungen im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung:

- gesetzliche Vorgaben und Regelungen werden regelmäßig aktualisiert;
es gibt ein abgestimmtes System der Informationsbeschaffung;
- Unterweisungen zu Arbeitsschutz, Brandschutz in Einrichtungen
wird systematisch umgesetzt.

(Kategorie 24) _____

Organisationstechnische Voraussetzungen

In dieser Kategorie werden Angaben der Befragten zu Veränderungen im Bereich der technischen Organisation von internen Kommunikationsprozessen im Rahmen der Implementierung von QES^{plus} zusammengefasst:

- EDV-Technik optimiert;
- Serverstrukturen überarbeitet, Zugriffsrechte geregelt
(auch über Passwörter);
- Intranet entsteht;
- Erfordernisse des Datenschutzes werden systematisch umgesetzt,
Aktualisierungen beachtet, MitarbeiterInnen entsprechend geschult.

2.4.3 Gruppendiskussion mit ExpertInnen zur kommunikativen Validierung

Dem in der Untersuchung bereits angezeigten mehrmethodischen Ansatz folgend, wird das im Pretest induktiv bestätigte und erweiterte Kategoriensystem einem zusätzlichen methodischen Prüfvorgang unterworfen. Zum Zweck der kommunikativen Validierung und Bewertung wird das Kategoriensystem im Rahmen einer Gruppendiskussion den ExpertInnen des Ersten Netzwerkes QES^{plus} in der Netzwerksitzung am 17. Dezember 2011 in Dresden zur kollektiven Prüfung vorgelegt. Mit diesem Verfahrensschritt der Gruppendiskussion verband sich die Absicht, die Reliabilität der Ergebnisse zu erhöhen und die sich anschließenden Auswertungsprozesse vor individuellen Fehlinterpretationen weitestgehend zu schützen. Zusätzlich qualifiziert sich die intendierte Validierung und Reliabilisierung durch die Rückkopplung der bis zu diesem Zeitpunkt der Untersuchung erhobenen Daten.

Alle teilnehmenden ExpertInnen der Gruppendiskussion kommen aus (Weiter-) Bildungseinrichtungen, die bereits eine erfolgreiche externe Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} absolviert haben. Für die Validierung wird somit das Wissen von Personen genutzt, die mit der Thematik vertraut sind und über Erfahrung verfügen. Sieben Diskussions-TeilnehmerInnen hatten sich bereits als PartnerInnen für die im Rahmen der Fallstudie durchgeführten ExpertInnen-Interviews zur Verfügung gestellt. Im Rahmen dieser Untersuchung geht es weniger um die Relativierung subjektiver Bedeutungsstrukturen auf Grund ihres Eingebunden-Seins in soziale Kontexte (vgl. Mayring 2002, S.76 ff.) als vielmehr um die Ermöglichung kollektiver Verständigung und Absicherung von Untersuchungsergebnissen durch Rückkoppelung in einer geführten Gruppendiskussion. Die Teilnehmer sollten die Anzahl 15 nicht überschreiten und möglichst im Alltag als Gruppe vorkommen (vgl. ebenda, S. 77).

Die gemeinsame mehrjährige Arbeit im Ersten Netzwerk QES^{plus} und die als gemeinsamer Projekthintergrund erfahrene Implementierung desselben Qualitätsmanagement-Modells rechtfertigen die auf Grund der relevanten Fragestellung erfolgte Gruppenbildung. So wird im Sinne von Lamnek (vgl. 1995b, S. 168 f.) die Gruppendiskussion in Methodentriangulation mit dem Einzelinterview zur Absicherung der gewonnenen Befunde gekoppelt. Das Erkenntnisinteresse des Autors richtete sich dabei auf die Stimmigkeit der Kategorien, nicht auf inhaltlich-thematische Befunde im Sinne von Ergebnissen und auch nicht auf gruppendynamische Erkenntnisse.

2.4.3.1 Vorbereitung und Durchführung der Gruppendiskussion

Die Netzwerkmitglieder hatten diesen Verfahrensschritt der Untersuchung als Tagesordnungspunkt auf Antrag des Autors auf der vorangegangenen Netzwerksitzung am 27.08.2010 einstimmig beschlossen (siehe Protokoll der Sitzung des Ersten Netzwerkes QES^{plus} vom 20.10.2010, Anhang 2). Im Vorfeld der Sitzung des Ersten Netzwerkes QES^{plus} am 17. Dezember 2010 wurde in der Einladung noch einmal auf diesen besonderen Tagesordnungspunkt verwiesen (siehe Einladung zur Sitzung des Ersten Netzwerkes QES^{plus} am 17. Dezember 2010 vom 27.10.2010, Anhang 3). Die Gruppendiskussion wurde in das Protokoll zur Sitzung am 17. Dezember 2010 aufgenommen (siehe Protokoll der Sitzung des Ersten Netzwerkes QES^{plus} am 17. Dezember 2010 vom 28.04.2011, Anhang 5).

Es nahmen 11 NetzwerkerInnen teil. Ihnen wurde aus Gründen der Effizienz und Lesbarkeit die oben aufgeführte Darstellung des Kategoriensystems mit den verdichteten Sprechakten aus dem ersten Überprüfungsvorgang per Beamer und Handout als sogenannter „Grundreiz“ (Lamnek 1995b, S. 134) vorgegeben. Einführend wurden noch einmal die Forschungsfrage und die Methodologie sowie der aktuelle Status des Forschungsvorhabens erläutert. Die von den ExpertInnen vorgetragenen Meinungen, Ergänzungs- bzw. Erweiterungsvorschlä-

ge sowie begrifflichen Präzisierungen wurden mittels eines zweiten Laptops in das vorgestellte Kategoriensystem eingetragen und durch Unterstreichungen kenntlich gemacht (siehe Mitschrift, Anlage 4). Zur Absicherung der Ergebnisse wurde nach Zustimmung der ExpertInnen ein digitales Diktiergerät zur Aufzeichnung der dreistündigen Gruppendiskussion eingesetzt.

Im Anschluss an die Diskussion wurden die ExpertInnen aufgefordert, eine Einschätzung zu folgendem Aussagebereich abzugeben: Welche Bereiche, welche Prozesse profitierten in ihrer (Weiter-) Bildungseinrichtung am meisten von der Einführung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}? Die Instruktion gab vor, das Ergebnis im Anschluss an die Diskussion mündlich vorzutragen.

Das Ergebnis systematisierend kann dargestellt werden, dass sich die ExpertInnen in Bezug auf die Fragestellung auf folgende Einschätzung verständigten:

1. Die interne Kommunikation,
die Regelung der Kommunikationsabläufe auf der Einrichtungsseite;
2. die eindeutige Zuordnung von Verantwortung in allen Arbeitsabläufen;
3. die Einführung von Berichtswesen und Controlling.

Es wird davon ausgegangen, dass die Validität und Reliabilität der erhobenen Aussagen auf Grund des durchaus konformen Projektkontextes – Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in einer (Weiter-) Bildungseinrichtung – und eines formal wie praktisch gleich gearteten Tätigkeitshintergrund der ExpertInnen als besonders hoch einzustufen sind. Die Gruppenzusammensetzung war natürlich, real; es handelte sich nicht um eine künstlich zusammengesetzte Gruppe. Die Auswahl und Anzahl der DiskussionsteilnehmerInnen entsprach insofern den methodologischen Kriterien, die an eine qualitative Gruppendiskussion gestellt werden (vgl. dazu Lamnek 1995b, S. 151). Die

Analyse des ExpertInnen-Urteils wird in den Kontext der Ergebnisfeststellung im Abschlusskapitel eingeordnet.

2.4.3.2 Aufbereitung, Darstellung und Auswertung der erhobenen Daten aus der Gruppendiskussion

2.4.3.2.1 Die Daten aus der Gruppendiskussion

Das per Mitschnitt dokumentierte Material der Diskussion wurde nicht transkribiert, weil die aus der Gruppendiskussion der ExpertInnen hervorgegangenen Ergänzungs- und Änderungsvorschläge als nicht groß und grundsätzlich als Bestätigung der Forschungsergebnisse eingeschätzt werden dürfen. Außerdem diente der angefertigte Mitschnitt lediglich der zusätzlichen Absicherung. Neue Kategorien wurden in der Gruppendiskussion nicht gefunden; die angemerkten Erweiterungen der Dimensionen der vorgestellten Kategorien wurden durch Mitschrift am Material selbst markiert. Diese wurden danach durch Abhören des Mitschnitts noch einmal auf Vollständigkeit geprüft. Die Datenauswertung folgte inhaltlich-thematischen Präferenzen und somit dem interpretativ-explikativem Verfahren (vgl. Lamnek 1995b, S. 165).

Die Ergebnisse der kommunikativen Validierung werden in der Weise dargestellt, dass aufgetretene Ergänzungen bzw. Erweiterungen der jeweiligen Definition der Kategorie folgend zugeordnet werden. Zur besseren Lesbarkeit werden in diesem Schritt der Untersuchung nur die Ergänzungen bzw. Erweiterungen der ExpertInnen aufgeführt, d. h. nicht noch einmal die im ersten Materialdurchgang (Pretest) abgeleiteten und von den ExpertInnen in der Gruppendiskussion bestätigten Zuordnungen. Das bedeutet ebenso, dass Kategorien, die nicht durch Zuordnungen der ExpertInnen erweitert bzw. ergänzt wurden, nicht noch einmal aufgeführt werden. Die vollständige Mitschrift der Gruppendiskussion

wird zum Zweck der Nachvollziehbarkeit dem Anhang dieser Studie beigegeben (siehe Anhang 4).

Eine gewisse Unschärfe tritt insofern auf, als im Zusammenhang mit der Prüfung des Kategoriensystems auch Aussagen sichtbar werden, die Ergebnis-Charakter haben und deshalb auf den Teil III der Studie voraus weisen. Diese Unschärfe wird jedoch in Kauf genommen, um das Hauptziel der ExpertInnen-Diskussion, nämlich die Validierung des Kategoriensystems, zu erhalten

DIMENSION (1)

Anlass, der zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung geführt hat.

(Kategorie 1) _____

Hintergrund der Einführung

Die Diskussions-TeilnehmerInnen sind sich einig, dass bezüglich des Hintergrundes der systematischen Einführung eines Qualitätsmanagementsystems äußere Einflüsse, z. B. durch Fördermittel- und Ausschreibungskriterien, vorhanden waren. Es bestand auch ein innerer Antrieb in der Einrichtung, sich systematisch mit Qualitätsmanagement zu beschäftigen, wobei sich die Fördermittelsituation letztlich als das entscheidende Motiv für die Einführung erwies. Ersteres äußerte sich u. a. darin, dass sich (Weiter-) Bildungseinrichtungen bereits vor der Implementierung von QES^{plus} mit anderen Qualitätsmanagementsystemen auseinandergesetzt haben. Auf der Suche nach einem für die (Weiter-) Bildungseinrichtung geeigneten Qualitätsmanagementsystem informierten sie sich z. B. über die DIN EN ISO bzw. beteiligten sich am Projekt SeQuaNet.

(Kategorie 4) _____

Kriterien der Entscheidung

Die TeilnehmerInnen betonen, dass die Regionalität und der Bottom-up-Ansatz sowie die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit sächsischen Einrichtungen in einem Netzwerk wichtige Entscheidungskriterien für die Implementierung von QES^{plus} sind. Dadurch sind die Kosten für die Einführung vergleichsweise geringer als bei anderen Systemen. Das Modell ist selbsterklärend und der Einstieg auch ohne Vorkenntnisse möglich.

DIMENSION (2)

Prozess der Implementierung von QES^{plus} in der Bildungseinrichtung.

(Kategorie 9) _____

Probleme und Ängste der MitarbeiterInnen

Die Diskussions-TeilnehmerInnen berichten aus ihren Einrichtungen, dass es bei den MitarbeiterInnen große Ängste vor Bewertungen von außen gab, einem formulierten Qualitätsanspruch nicht zu entsprechen. Es wurden Konsequenzen wie z. B. Stellenabwertungen und Entgelteinbußen befürchtet.

DIMENSION (3)

Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung.

(Kategorie 11) _____

Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Herausgestellt wird die Entwicklung, dass die Qualitätsmanagementhandbücher zunehmend verschlankt und Formulare abgebaut werden. Die Umsetzung in papierlose Systeme erfolgt und durch die Einbindung in das Intranet der Ein-

richtung verringert sich der Pflegeaufwand und wird die Zugänglichkeit zu den Dokumenten sicher gestellt.

(Kategorie 12) _____

Aufbauorganisation

Hinsichtlich der Organisations-Strukturen werden überwiegend keine gravierenden Veränderungen angezeigt. Hingegen verändern sich Verantwortlichkeiten und Befugnisse und sie werden präziser zugeordnet.

(Kategorie 13) _____

Ablauforganisation

Die TeilnehmerInnen konstatieren die strukturelle Verbesserung des Berichtswesens u. a. durch eine klare Definierung des Ablaufs der Verfahrensanweisung zur Rückmeldung von Kunden. Es wurde ein entsprechendes System entwickelt, um diese Rückmeldungen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzunehmen. Für den Einsatz von Dozenten wurden Qualitätsstandards dahingehend umgesetzt, dass von diesen entsprechende Kurskonzeptionen abgefordert und bewertet werden: Kein Kurs ohne Konzept! Die Überprüfung passiert über Feedbackbögen. Die Organisationsabläufe bzgl. der Kursdurchführung werden definiert. Im Ergebnis entstanden Systeme zur Abfrage von Anmeldemodalitäten, Raumvergaben und Logistik sowie Zeitmanagement. Für die Beurteilung der Kursdurchführung werden Qualitätskriterien festgelegt und evaluiert.

(Kategorie 16) _____

Controlling-Funktion des Qualitätsmanagementsystems

Die Diskussions-TeilnehmerInnen verweisen auf die Definition Controlling des QES^{plus}-Modells. Der Qualitätskreislauf des Qualitätsmanagementsystems ist begrifflich insofern davon abzugrenzen und nicht gleichzusetzen, als dass er „über allem“ steht.

DIMENSION (4)

Institutionalisiertes Qualitätsmanagement und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen.

(Kategorie 19) _____

Verknüpfung von Zielen, Strategie und Handlungsebene

Es werden Mitarbeitergespräche sowie Zielvereinbarungen eingeführt geführt bzw. qualifiziert.

(Kategorie 20) _____

Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen

Durch die Präzisierung der Stellenpläne werden Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klarer zugeordnet.

(Kategorie 22) _____

Gesamtreflexion der Einrichtung

Es wird einhellig darüber berichtet, dass durch die Entwicklung und das „Leben“ eines Leitbildes und Qualitätsverständnisses der Einrichtung sich die Mitarbeiter mit dieser stärker identifizieren.

(Kategorie 24) _____

Organisationstechnische Voraussetzungen

Durch die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems entstanden organisationstechnische Voraussetzungen, die zu einer Verbesserung der internen Kommunikation führen.

2.4.3.2.2 Zur Relevanz der Gruppendiskussion in der Untersuchung

Die Auswertung und Berücksichtigung der von den ExpertInnen vorgeschlagenen Erweiterungs- bzw. Ergänzungsvorschläge inklusive geringfügiger begrifflicher Präzisierungen geschieht zum einen durch ihre Rücküberprüfung in einem zweiten Durchgang durch das Material der ExpertInnen-Interviews. Zum anderen erfolgt die Einbindung im Abschlusskapitel in den Kontext der Ergebnisdarstellung. Die in der ExpertInnen-Runde thematisierte begriffliche Abgrenzung von Qualitätskreis, Controlling und Evaluation innerhalb des QES^{plus}-Modells sowie ihr Verhältnis zum Lehr-/Lernprozess signalisieren dem Autor, dass den ExpertInnen ein durch das QES^{plus}-Modell wissenschaftlich begründetes und im Prozess der Implementierung erprobtes Begriffs- und Referenzsystem organisationaler Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstellt werden darf.

Im Blick auf eine qualifizierte Resultats-Gewinnung wird der endgültige Materialdurchlauf unter einer noch strukturierteren Betrachtungsweise vor allem hinsichtlich des Untersuchungsaspektes Organisationsentwicklung vorgenommen. Dem Autor steht dafür nun mehr ein durch die kommunikative Validierung geschärftes Untersuchungsinstrumentarium in Form eines optimierten Kategoriensystems zur Verfügung. Parallel dazu erfolgt ein absichernder Rückgriff auf das Begriffsverständnis des QES^{plus}-Modells. Damit wird gewährleistet, den Erkenntnisgewinn mit Bezug auf die Erhebung und Auswertung der Daten als induktives-deduktives Wechselspiel so zu organisieren und abzusichern, dass die Problemsicht des Autors weder diejenigen der Befragten überdeckt, noch den erhobenen Daten im Nachgang einfach Konzepte „übergestülpt“ werden. (Vgl. dazu Witzel 2000, S 2)

Abschließend zum Teil II sei der Gang der Untersuchung in einem Schaubild auf der folgenden Seite (siehe Abb. 4) zusammengefasst:

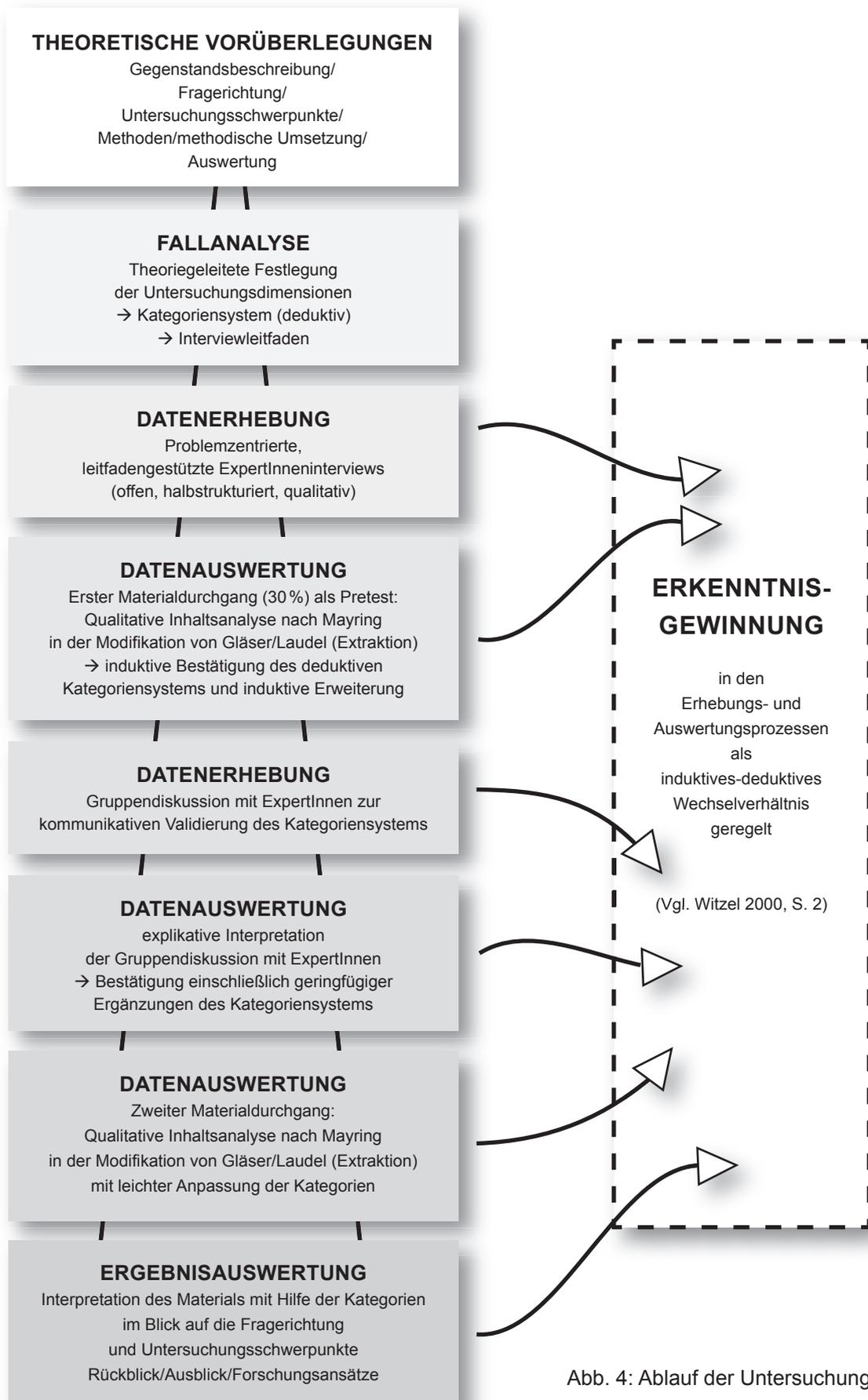


Abb. 4: Ablauf der Untersuchung

Teil III: Zum Ergebnis mit Interpretation und Falleinordnung

1. Systematisierung und Zusammenfassung der Ergebnisse der ExpertInnen-Interviews

Tatsächlich ergab der zweite Materialdurchgang (siehe das vorangegangene Schaubild) durch die Anwendung und Füllung des bestehenden Kategoriensystems eine weitere Anpassung der Kategorien an die Besonderheiten des Materials. Die sich im Laufe des Untersuchungsganges qualifizierende Strukturierungs- und Interpretationskompetenz führte zu Verstehensprozessen, die die Extrahierung von Informationen für die induktive Ableitung von zwei weiteren sowie die Erweiterung bzw. Ergänzung bestehender Kategorien ermöglichte und insofern eine geringfügige Modifikation der strukturellen Anordnung zur Folge hat. Im Ergebnis dieses zweiten Materialdurchganges liegt ein noch stärker ausdifferenziertes Kategoriensystem für die Beantwortung der Forschungsfrage und ihrer Schwerpunkte vor. Die systematisch aufbereiteten und zusammengefassten Daten dieses zweiten Materialdurchganges werden nun dargestellt.

Die Verwendung des überarbeiteten, zunehmend komplettierten Kategoriensystems ermöglicht die Wiedergabe, Verdichtung und Paraphrasierung des extrahierten Materials. Die Paraphrasierung erfolgt im Sinne einer systematischen Zusammenfassung der zugeordneten Sprechakte. Zugunsten der Lesbarkeit primärer Aussagen der Befragten erfolgte eine Einkürzung durch die Streichung nicht inhaltstragender, parenthetischer Textteile und die Übersetzung in eine einheitliche Sprachebene (Fließtext). Es wird eine möglichst textnahe Abbildung des aus den ExpertInnen-Interviews gewonnenen Materials angestrebt. Zugeordnete Sprechakte werden nur dann als komplettes Zitat übernommen, wenn die freie Beschreibung der Merkmalsausprägung die Komplexität und individuell geprägte Besonderheit der Aussage zerstören oder beeinträchtigen würde. Die erhobenen Daten zur Funktion bzw. Tätigkeit der Befragten in den (Weiter-) Bildungseinrichtungen, zur Rechtsform, zum Profil und zur Arbeitsweise der

Untersuchungsobjekte sind als Sachkategorien in die Vorüberlegungen zur Auswahl der InterviewpartnerInnen unter Teil II, Kap. 2.1.2.1 und in die Falldarstellung Teil II, Kap. 1.1.2 eingegangen.

DIMENSION (1)

Anlass, der zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung geführt hat.

(Kategorie 1) _____

Hintergrund der Einführung

Hier werden Einschätzungen der Befragten über die Situation, die Gründe und Motive zusammengestellt, die zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} führten. (→ Frage 4.01)

Ein zentrales Motiv für die Einführung von QES^{plus} bestand darin, über ein zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagementsystem zu verfügen. (TK Frau B; Z. 83 - 84) Außerdem gab es in den Jahren 2002/2003 die Einschätzung hinsichtlich der Vergabesituation bei Ausschreibungen und finanziellen Projekt-Förderungen, dass dafür künftig ein Qualitätsmanagementsystem nachgewiesen werden muss. (TK Herr B, Z. 93 - 96) Die Sachlage wurde so beurteilt, dass sich die Chancen bei Anträgen für bestimmte Förderprogramme zunehmend mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsysteme verbinden. (TK Herr G; Z. 73 - 76) In einem Fall wird die Situation noch schärfer beurteilt: „Für uns als Bildungsunternehmen gibt es Bereiche, in denen eine Zertifizierung einfach gefordert ist, wo man ohne Zertifizierung nicht arbeiten kann.“ Die Einführung von QES^{plus} dient nach dieser Einschätzung der Zukunftssicherung der (Weiter-) Bildungseinrichtung. (TK Herr H, Z. 51 - 55)

Interesse verdient die Aussage, wonach die Situation der Einführung so beschrieben wird, dass dahinter keinerlei Druck stand, etwa durch das Kultusmini-

sterium. Die Freiwilligkeit, der eigene Antrieb zu systematischer Qualitätsarbeit wird daran festgemacht, dass sich in dieser (Weiter-) Bildungseinrichtung die MitarbeiterInnen bereits vor der Einführung von QES^{plus} mit Qualitätsmanagement im Projekt Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (QVB) – durchgeführt durch die Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) und Arbeit und Leben – beschäftigt haben. (TK Herr M, Z. 43 - 53)

Neben den externen Aspekten finden sich auch interne zu den Gründen und Motiven für die Einführung von QES^{plus}. Die Situation in einer Weiterbildungseinrichtung, die die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems aus der Einrichtung selbst heraus erforderlich machte, wird bildhaft so beschrieben, dass die notwendigen Informationen beim Frühstück ausgetauscht wurden. Es existierten keine schriftlichen Festlegungen, keine Regelungen; die Mitarbeiterzahl stieg und gerade die neuen MitarbeiterInnen waren auf eindeutige Regelungen angewiesen. Mit zunehmender MitarbeiterInnen-Zahl war dann auch der gewohnte unregelmäßige Informationsfluss nicht mehr gewährleistet. Es wird eingeschätzt, dass vor allem die neuen MitarbeiterInnen kaum über die erforderliche Orientierung im Unternehmen verfügten. Zusätzlich verstärkte sich Druck von außen zur Einführung durch die Forderung des Hauptauftraggebers, der Bundesagentur für Arbeit und der ARGEN, künftig ein systematisches Qualitätsmanagement bzw. die Zertifizierung nach der AZWV nachweisen zu müssen. (TK Frau R, Z. 55 - 62) Für dieses (Weiter-) Bildungsunternehmen bestand auf Grund seines Profils noch keine Pflicht, in Form einer gesetzlichen Regelung z. B., zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Man befand sich aber bereits aus eigenem Bestreben innerhalb der Einrichtung in der Diskussion, ob ein zertifiziertes Qualitätsmanagement erforderlich ist. (TK Frau S, Z. 38 - 40)

Neben der zuvor herausgearbeiteten Sicherung von Informationen findet sich als weiterer interner Grund ein Bestreben, das als „Suche nach der Ordnung der Dinge“ bezeichnet werden könnte: Zur Situation im Bildungsunternehmen

heißt es hier, dass nach 10 Jahren des Bestehens und einer quantitativen wie inhaltlichen Ausweitung der Bildungsdienstleistungen in dieser Einrichtung mittlerweile die Ordnung verloren gegangen ist: „Wir kamen immer wieder an unser Grenzen, (...) das musste einfach mal irgendwo aufgearbeitet werden.“ (TK Frau S2, Z. 51 - 55) Dem Sinn nach ähnlich ein Aspekt, der aus einer weiteren Einrichtung genannt wird: Einige Zeit vor der gesetzlichen Verpflichtung per Verordnung des Sächsischen Kultusministeriums beschäftigte sich die Einrichtung in verschiedenen Netzwerken mit Qualitätsmanagement. Das führte zu der Einsicht „(...) dass das schon zur Optimierung, Strukturierung der Prozesse beitragen könnte (...)“. (TK Frau T, Z. 30 - 33)

(Kategorie 2) _____

Ziele

Ermittelt werden sollen die sachlichen Zielstellungen, die die Befragten mit der Implementierung anstrebten. Hier geht es vor allem um die Ergründung des erhofften Nutzens, des Wertes und der Wirkung, die sich mit der Einführung systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung verbinden. (→ Frage 4.02)

Die Erhebung von Zielstellungen ist der Frage nach Gründen und Motiven eng benachbart und lässt dementsprechend auch einige Parallelitäten zu den zuvor heraus gearbeiteten Befunden erkennen. So werden als Ziele, die eine Bildungseinrichtung mit der Implementierung verbindet, in der Prozessoptimierung und der Herstellung von Transparenz nach außen gesehen. Die erhoffte Wirkung bezieht sich auf eine Vereinheitlichung der Arbeit in ihren vielen Struktureinheiten und dem Zusammenbringen von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit als sehr wichtigen Punkt. Die Hauptzielstellung besteht in der Erfassung und Steuerung der Kernprozesse der Einrichtung: allgemeine kulturell-politische Bildung, berufliche Bildung, nationale und internationale Projekte. (TK Frau B, Z. 87 - 92) Erhofft wird mehr Effizienz in der Arbeit; einheitliches Handeln im gesamten Team der Einrichtung sowie die Transparenz der Prozesse in allen Struktureinheiten. (TK Frau B, Z. 95 - 99)

Ähnlich der Befund in einer weiteren Einrichtung: Das Ziel des (Weiter-) Bildungsunternehmens besteht im Erhalt der Marktfähigkeit. Gleichwohl wird als interne Aufgabe formuliert: „Wir brauchen auch QES, um beispielsweise unsere Abläufe besser zu strukturieren. (...) Also dieser Aspekt, wir wollen mit QES unsere Prozesse besser darstellen, wir wollen damit klare Verantwortlichkeiten schaffen. Und wenn eben jemand diese Verantwortung nicht wahrnimmt, auch einen konkreten Ansprechpartner haben (...).“ (TK Herr B, Z. 169 - 178) „(...) wir wollen unsere Prozesse, wir wollen damit unsere Prozesse letztendlich strukturieren, klar stellen (...).“ (TK Herr B, Z. 231 - 232) „Ja, und das war ein Grund für viele Kollegen zu sagen: ‚Mit diesem Qualitätsmanagementsystem können wir das ändern‘. (...) ‚Jawohl, jetzt strukturieren wir unsere Prozesse, jetzt ordnen wir die Prozesse und wir legen ganz klar Verantwortlichkeiten fest‘.“ (TK Herr B, Z. 308 - 312)

In etwas anderer Formulierung wird darauf abgehoben, dass ein vorhandenes Regularium des Pflichtenheftes in ein vergleichbares System übertragen worden ist; dies wird auch unter dem Gesichtspunkt gesehen, dass damit die Vergleichbarkeit mit anderen Bildungseinrichtungen ermöglicht wird. Ein weiteres Ziel bezieht sich auf die Selbstdarstellung im Umfeld: „Auch, um unseren Projektpartnern zu signalisieren, dass wir einen ganz bestimmten Qualitätsstandard bei uns haben, auf den sich unsere Projektpartner auch verlassen können.“ (TK Herr G, Z. 85 - 90) Ganz ähnlich eine weitere Aussagen: „(...) QES^{plus} eingeführt, um uns irgendwo zu professionalisieren; Abläufe, die auch vorher schon geregelt waren, aber einfach noch mal klarer zu strukturieren und dann natürlich auch zertifizieren zu lassen, das ist keine Frage.“ (TK Herr H, Z. 47 - 50) Interesse verdient in diesem Zusammenhang auch ein Ziel im Sinne eigenen Lernens und Weiterentwicklung der Arbeit sowie praktischer Erprobung: „(...) das Ziel hatten, einfach etwas über Qualitätsmanagement zu lernen und zu gucken, ob das für unsere Arbeit was bringt.“ (TK Herr M, Z. 54 - 55) Die Arbeit mit QES^{plus} wird von der recht pragmatischen Zielstellung geleitet, die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in bestimmten Teilbereichen des Unternehmens

zu erproben. (TK Frau S, Z. 40 - 42) Die „segmentäre“ Implementierung hat ihre Besonderheit darin, dass „das gesamte Qualitätsmanagementsystem in einzelnen Teilbereichen der Organisation eingeführt“ wird (Behrmann 2006, S. 63). Sie eignet sich für stark gliederte Organisationen mit abgeschlossen Arbeitsbereichen und bietet die Gelegenheit von „pilothafte[n] Erfahrungen in einer auf einen speziellen Bereich bezogenen, nicht fragmentierten, sondern gebündelten und umfassenden Weise“. (Ebenda) Die angesprochenen Voraussetzungen für eine segmentäre Implementierung erfüllt diese (Weiter-) Bildungseinrichtung voll und ganz (s. o. Kap. 1.1.2, Einrichtung B).

Schließlich macht die Analyse des Materials aus den Experteninterviews auch eine integrierende Gesamtsicht deutlich. In diesem Sinne lässt sich die Aussage verstehen, wonach zwei Hauptziele gesehen werden: die Forderung gegenüber dem Auftraggeber zu erfüllen und die ganze innere Struktur der Einrichtung neu zu bestimmen sowie die Abläufe zu regeln. (TK Frau R, Z. 62 - 65) Oder anders: Es wird ein mehrfacher Nutzen gesehen: Ein Qualitätsmanagementsystem kann einerseits sehr nützlich bei der Strukturierung einer Einrichtung, andererseits auch bei der Selbstkontrolle sein; nützlich auch bei der Steuerung des Selbstbildes. Ihm wird die Funktion einer Anleitung zugemessen, wie Aufgaben zu lösen sind, wie Abläufe zu funktionieren haben. Hinzu kommt ein persönlicher Nutzen: „Und meine persönliche Auffassung damals bei meinem Eintritt war auch, dass es für meine künftige Arbeit sehr von Nutzen sein kann, Regeln zu kennen, Regeln aufzustellen, Arbeitsrhythmen aufzustellen.“ (TK Frau S1, Z. 68 - 76) „Und wir haben erkannt, und das war eigentlich wirklich das Ziel von Qualitätsmanagement, dass wir damit sowohl strukturell als auch inhaltlich neue Ordnung in unsere Bildungseinrichtung bekommen und die Kompetenzen der MitarbeiterInnen damit natürlich auch ein Stückchen gestärkt werden.“ (TK Frau S2, Z. 55 - 58) „Wir machen es nicht, um am Ende das Zertifikat zu kriegen, sondern wir machen es, um Ordnung reinzukriegen. Wir haben ungefähr fünfzig Prozent unserer Zeit zu diesem Zeitpunkt mit ständigem Suchen verbracht.

Ständig tauchte irgendwo was auf, was nicht mehr zeitgemäß war.“ (TK Frau S2, Z. 118 - 121)

(Kategorie 3) _____

Vorerfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen

Diese Kategorie erfasst den Status bisheriger Qualitätsbemühungen, den Grad des theoretischen und methodischen Vorverständnisses der befragten Akteure.

Der Aspekt des Vorverständnisses wird im Interviewleitfaden zum einen direkt angesprochen (→ Frage 4.03) und zum Teil indirekt durch die Fragen nach der Prüfung anderer Qualitätsmanagementsysteme. (→ Frage 4.04)

Bezüglich der Vorerfahrungen der Einrichtung wird erklärt, dass bereits an den verschiedenen Projektstufen der Erprobung des QES-Modells mitgearbeitet wurde. (TK Frau B, Z. 82) Die Beschäftigung mit anderen Qualitätsmanagementsystemen erfolgte seit Mitte der 90er Jahre, z. B. auch mit der ISO 9001. Dabei wurde festgestellt, dass dieses System für einen Einsatz in (Weiter-) Bildungseinrichtungen nicht immer durchschaubar und zu wenig praktikabel ist. (TK Frau B, Z. 106 - 109; Z. 85 - 86) Hauptberufliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen waren mit der ISO nicht „unter einen Hut bringen“; die berufliche Bildung sei mit der ISO gut darstellbar, die allgemein-kulturell-politische Bildung weniger. Insgesamt kam man zu der Auffassung, dass Qualitätsentwicklung und -sicherung mit der DIN EN ISO den MitarbeiterInnen nicht so transparent bzw. verständlich gemacht werden konnte. Die Termini waren den Kollegen fremd, sie konnten sich wenig mit dem Einführungsprozess eines Qualitätsmanagementsystems nach der ISO 9001 identifizieren. (TK Frau B, Z. 113 - 120). In einer anderen (Weiter-) Bildungseinrichtung lagen noch keine praktischen Erfahrungen mit der systematischen Qualitätsarbeit lagen vor. Ein Mitarbeiter hat sich in Seminaren des TÜV Thüringen intensiv über die ISO 9001 informiert und das Qualitätsmanagementsystem als sehr interessant bewertet (TK Herr B, Z. 117 - 121), wovon er sich auch in mehreren Einrichtungen vor Ort ein Bild machen konnte. (TK Herr B, Z. 127 - 128)

Etwas anders gestaltete sich der Erstkontakt mit systematischem Qualitätsmanagement auf folgende Weise. In der (Weiter-) Bildungseinrichtung existierte ein Pflichtenheft, in dem bereits wesentliche Abläufe geregelt waren, die aber nach eigener Einschätzung in keiner Weise an einem Qualitätsmanagementsystem orientiert waren. (TK Herr H, Z. 60 - 62) Es wurden aber darüber hinaus über andere QM-Systeme, besonders die DIN EN ISO, Informationen gesammelt; die direkte praktische Beschäftigung mit ganzheitlichem Qualitätsmanagement erfolgte dann erst mit QES^{plus}. (TK Herr G, Z. 93 - 95) Zur Information über andere Qualitätsmanagementsysteme wurden konkrete Gespräche geführt, die bis zur Einholung eines Angebots zur Implementierung der DIN EN ISO führten. (TK Herr H, Z. 69 - 72)

Wieder anders in einer Einrichtung, in welcher konkrete praktische Vorerfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen durch die Beteiligung am Projekt Qualitätsmanagement im Verbund von Bildungseinrichtungen vorlagen. Ohne Wertung wird eingeschätzt, dass bei diesem Modell der Fokus auf den Verbund liege und entsprechend sei das Modell mit seinen Qualitätsbegriffen auch inhaltlich ausgerichtet. (TK Herr M, Z. 68 - 73). Mit der DIN EN ISO hat man sich nur „am Rande“ beschäftigt (TK Herr M, Z. 86 - 87)

In einer weiteren Einrichtung gab es keine Erfahrungen mit Qualitätsmanagement. Ein Mitarbeiter wurde zu einem Lehrgang für die DIN EN ISO geschickt, um sich mit ihr auseinanderzusetzen. Die Einrichtung hat daran anschließend für sich selbst „(...) festgestellt, dass das eigentlich für uns eine Nummer zu groß ist.“ (TK Frau R; Z. 68 - 73)

Ähnlich war die Situation in weiteren (Weiter-) Bildungseinrichtungen, in denen es keine Vorerfahrungen in der Arbeit mit Qualitätsmanagementsystemen gab. Auch hier wurde mit QES^{plus} der erste Schritt zum Qualitätsmanagement getan. Andere Qualitätsmanagementsysteme wie z. B. EFQM oder die DIN EN ISO wurden auch geprüft. Für die Einführung wurde erst einmal QES ausgewählt (TK Frau S, Z. 60 - 67) Konkrete Erfahrungen lagen bis dato nicht vor. Namentlich

waren bestimmte Qualitätsmanagementsysteme bekannt, ohne dass darüber mehr Wissen vorhanden gewesen wäre. (TK Frau S1, Z. 86 - 88)

Die folgende Aussage bildet die vorherrschende Konstellation in Bezug auf Fragen zum Qualitätsmanagement in den (Weiter-) Bildungseinrichtungen in Sachsen sehr authentisch ab: „Nein. Die [Qualitätsmanagementsysteme] hab ich mir wirklich bloß angeguckt, hatte mir Literatur dazu besorgt und war eigentlich ein bisschen hilflos, hatte dann auch mal so ein Beratungsbüro (...) angefragt, ob die uns mal beraten können. Ich hab kein Wort bei dieser Beratung verstanden (...). Und war dann wieder so ein bisserl allein gelassen.“ (TK Frau S2, Z. 64 - 69)

Deutlich wird an einem anderen Beispiel, dass die Einrichtungen die aktuelle Entwicklung in Sachen Qualitätsentwicklung erfassten und begannen, sich zu orientieren. Dafür standen z. B. auch schon verschiedene Netzwerke zur Verfügung, in denen Qualitätsmanagementsysteme wie z. B. das von der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft Erwachsenenbildung gemeinsam mit dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben entwickelte Qualitätsmanagementsystem „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen – QVB“ oder das Kooperationsprojekt der Universität Dresden und Leipzig „Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung in Netzwerken – SeQuaNet“, punktuell ausprobiert wurden. Verbunden damit waren ebenso persönliche Lernsituationen, in denen geprüft werden sollte, ob diese Systeme zur Einrichtung passen und die MitarbeiterInnen in ihrer Arbeit unterstützen können. (TK Frau T, Z. 38 - 45)

(Kategorie 4) _____

Kriterien der Entscheidung

Diese Kategorie subsumiert die Begründung der Befragten zur getroffenen Entscheidung bezüglich des präferierten Qualitätsmanagementsystems.

(→ Fragen 4.05, 4.06) Auf Grund des inneren Sinnzusammenhangs wird die Frage nach den Entscheidern an dieser Stelle des Leitfadens – Dimension 1

– platziert, systematisch berührt diese Frage auch die Dimension 2, Kategorie 5. (→ Frage 4.07)

Als wichtiges Entscheidungskriterium für QES^{plus} wird die Möglichkeit genannt, an jeder Stelle des Modells einsteigen zu können. QES^{plus} entspricht außerdem der Spezifik der Aufgaben der Geschäftsfelder einer (Weiter-) Bildungseinrichtung. Herausgestellt wird, dass das Modell prozessorientiert ist und den Qualitätsentwicklungsprozess in den einzelnen Struktureinheiten sehr transparent darstellt. (TK Frau B, Z. 120 - 131) Das Modell ermöglicht durch klare Strukturierung und systematischen Aufbau einen leichteren Einstieg als die DIN EN ISO, wo man an eine geradlinige Abfolge der Implementierungsschritte gehalten ist. Mit QES^{plus} ist die kontinuierliche Reflexion des Entwicklungsstandes der Organisation möglich. Es wird sichtbar, wie die Führungsprozesse durch die Geschäftsleitung und die Regionalleiter geführt werden. Das System unterstützt die Einrichtung bei der Selbstevaluation, aber auch Fremdevaluation. Im Fokus des Modells wird erfolgreiches Lernen gesehen. (TK Frau B, Z. 140 - 153)

In einem weiteren Fall wird die Praktikabilität von QES^{plus} für die (Weiter-) Bildungseinrichtung zum Entscheidungskriterium erhoben. Die DIN EN ISO 9001 wird als zu „technisch“ abgelehnt, QES^{plus} dagegen als einfacher angesehen. Aus Sicht der (Weiter-) Bildungseinrichtung gewährt das Modell bestimmte Freiheiten und Möglichkeiten, v. a. konnten dort Erfahrungen der Einrichtung besser berücksichtigt werden. Weitere Aspekte der Entscheidung für die Einführung von QES^{plus} betreffen die wissenschaftliche Unterstützung durch die Technische Universität Dresden und die Möglichkeit der Teilnahme am Entwicklungsprojekt von QES^{plus}. Es besteht die Auffassung, dass ein Couch, ein Trainer, ein Berater gebraucht wurde. (TK Herr B, Z. 145 - 152)

Der Aspekt, Vergleichbarkeit zu Mitbewerbern zu ermöglichen, um zu zeigen, dass es einen gewissen Organisationsablauf und ganz bestimmte Regeln z. B. für die interne und externe Kommunikation im Rahmen der Umsetzung von Projekten gibt, führte in einer anderen (Weiter-) Bildungseinrichtung zur Ent-

scheidung für QES^{plus}. Außerdem erschien DIN EN ISO als zu allgemein, zu sehr auf die Wirtschaft bezogen, als dass dieses System gepasst hätte. „Deshalb haben wir uns gefreut, dass es speziell für Bildungseinrichtungen ein Modell gab. Auch wenn es noch relativ neu war und noch nicht so viele Institutionen damit arbeiteten, hat sich das doch, denke ich, bewahrheitet, dass es eine gute Entscheidung war.“ (TK Herr G, Z. 101 - 112) Gleich gelagert lautet die folgende Begründung: Die Entscheidung für QES^{plus} hat ihren Grund darin, dass es ein Qualitätsmanagementsystem ist, das speziell für Bildungseinrichtungen entwickelt wurde und die DIN EN ISO auf andere Branchen ausgerichtet ist. „Dass das genau zum Bildungsunternehmen passt, das war auf jeden Fall ein Grund.“ (TK Herr H, Z. 87 - 88)

Mehrfach wird der regionale, länderspezifische Aspekt des Modells herausgehoben. Nicht unwesentlich für diese Entscheidung war demzufolge die Tatsache, dass man als sächsisches Bildungsunternehmen ein sächsisches Qualitätsmanagement implementieren wollte. (TK Herr H, Z. 82 - 92) Dem schließt sich das gleich lautende Argument an, dass die Entscheidung so getroffen wurde, weil es sich um ein im Land Sachsen entwickeltes System handelt und es die Gunst der Stunde zu nutzen galt, an der Entwicklung dieses Systems teilzunehmen. (TK Frau S1, Z. 92 - 93; 100 - 102) Dabei spielt nicht nur der räumliche Aspekt eine Rolle, wie die zuvor und auch im Folgenden dargestellten Befunde verdeutlichen, sondern auch dass die inhaltliche und methodische Begleitung bzw. Zusammenarbeit im Rahmen der Implementierung durch und mit Menschen aus der Profession passiert, die institutionell und bildungspolitisch mit der Region verbunden sind. (TK Herr B, Z. 145 - 152; TK Herr M, Z. 47 - 49; Z. 74 - 83)

An dieser Stelle wird deshalb eine Argumentation der InterviewpartnerInnen einbezogen, die diese Einschätzung einerseits absichert und andererseits um den Aspekt des Vorteils der Zusammenarbeit in Netzwerken erweitert. Demnach haben sich die MitarbeiterInnen für QES^{plus} entschieden, weil es regional verankert und flexibel ist und den Bedürfnissen der Einrichtung angepasst

werden kann. Als Erleichterung für die eigene Arbeit wird gesehen, dass das Modell auch im Rahmen von Netzwerkarbeit gut umsetzbar ist. (TK Frau T, Z. 54 - 58) Das deckt sich in Teilen auch mit einem weiteren Befund, der als Kriterium für die Entscheidung präferiert, dass QES^{plus} gewisse Freiheiten in der Umsetzung bietet, so dass eine Anpassung auf die eigene Organisation möglich wird, während die DIN EN ISO dagegen den Akteuren diesbezüglich als wesentlich rigider erscheint. (TK Herr H, Z. 365 - 369)

In einem weiteren Fall trugen positive Vorerfahrungen mit übereinstimmenden Grundlagen und Grundintensionen der Modelle QVB und QES^{plus} in Verbindung mit der Absicht einer gemeinsamen Einführung mit anderen sächsischen Einrichtungen zur getroffenen Entscheidung bei. (TK Herr M, Z. 47 - 49)

Besonderes Interesse verdient das Entscheidungskriterium, welches von der Erkenntnis geleitet wurde, dass die strukturelle Unterscheidung innerhalb der Organisation in Einrichtungs- und Dienstleistungsebene einen entscheidenden Vorzug des QES^{plus}-Modells darstellt. In Verbindung damit stand der bereits angesprochene Umstand, dass das Modell in Sachsen entwickelt wurde (TK Herr M, Z. 74 - 83).

Neben der Abwägung der Kostenfrage spiegelt die folgende Aussage eindrücklich, die Grundtendenz der durch die (Weiter-) Bildungseinrichtungen aufgeführten Aspekte für die getroffene Wahl wider: „Also es war für uns klar, eigentlich ideologisch klar, dass ein Qualitätsmanagementsystem, was aus der Industrie kommt, nur schwer angepasst werden kann und dass die Ideologie der DIN ISO uns einfach zu sehr, so auf den ersten Blick zu sehr an Kosten-Nutzen-Orientierung und Effektivität geleitet war und wir gesagt haben, wir brauchen eigentlich was Eigenes für die Bildungseinrichtung.“ (TK Herr M, Z. 88 - 92) „(...) das ist die beste Möglichkeit, hier ein Qualitätsmanagement mitzugestalten, das sich wirklich unseren Bedürfnissen soweit wie möglich anpasst.“ (TK Herr M, Z. 99 - 101)

Gleich bedeutend beziehen sich die folgenden Argumente für eine Ablehnung der DIN EN ISO auf den Kosten- und Branchenaspekt. Die Einrichtung hat sich von dem hohen Preis der des Qualitätsmanagementsystems „abschrecken lassen“. Die DIN EN ISO wird als „eher technokratisch“ eingeschätzt, wodurch die weichen Faktoren einer Bildungseinrichtung keine Berücksichtigung finden können. Diese Bedingung, nämlich die Möglichkeit der Einbeziehung „weicher Faktoren“, hat man so bei der DIN EN ISO nicht wiedergefunden. (TK Frau R, Z. 77, 81 - 84)

Ergänzt werden diese Vorbehalte durch die Auffassung, dass die Qualitätsmanagementsysteme EFQM und DIN EN ISO für ihre Einführung umfangreiche Grundlagen und Vorerfahrungen benötigen. (TK Frau S, Z. 74 - 76). Ein Soll-Ist-Vergleich, auch was die Kosten anbelangt, führte zu der Entscheidung für QES^{plus}. (TK Frau B, Z. 79 - 80) Die Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems kommen bei der DIN EN ISO hingegen wesentlich aus der Produktion. (TK Frau S. Z. 96 - 97) „Die unmittelbare Anwendbarkeit auf die Bildungseinrichtung. Das war das einzige Kriterium. Bei ISO war alles auf Technologieprozesse, auf Kernprozesse im wirtschaftlichen Bereich abgestimmt. Das war mir zu anstrengend, das auf Bildungsprozesse umzudenken. Und dort hatte ich sofort das Gefühl, jawohl, das ist es.“ (TK Frau S2, Z. 76 - 79)

DIMENSION (2)

Der Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} in der (Weiter-) Bildungseinrichtung.

(Kategorie 5) _____

Planung und Vorbereitung der Implementierung

Aussagen der Befragten, wie und von wem die Voraussetzungen für die Implementierung in der eigenen (Weiter-) Bildungseinrichtung geschaffen wurden, wer welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten in diesem Prozess übernommen hat und was die ersten Schritte waren. (→ Fragen 5.03, 5.04)

Es wird dargestellt, dass als bestimmende Arbeitsrichtung top-down in Abstimmung mit dem Vorstand und der Geschäftsführung ein Aktivitäten-Plan erarbeitet wurde. Bereits mit Beginn der Einführung folgten die Akteure der inneren Logik des QES^{plus}-Modells und setzten den systemimmanenten Qualitätskreislauf in Gang, in dem sie nach dem Zyklus Planen, Durchführen, Auswerten und Konsequenzen ziehen ihre Arbeit kritisch überdenken und das Ganze zu dokumentieren beginnen. (TK Frau B, Z. 177 - 182) Die Komplexität der Vorgehensweise zeigt sich darin, dass auch die entgegengesetzte Arbeitsrichtung bottom-up wechselseitig zum Zuge kommt. Als Schnittstellen dienen die eigens dafür eingerichtete Arbeitsgruppe und insbesondere der berufene Qualitätsmanagementbeauftragte: Der Vorstand beauftragte die Geschäftsführung, eine Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement zu gründen und berief einen Qualitätsmanagementbeauftragten. (TK Frau B, Z. 207 - 208) Das die Arbeitsgruppe bestimmte Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung in den Dienstberatungen problematisiert, verweist auf die modellimmanente Einbindung des Qualitätsentwicklungsprozesses in alle Arbeitsabläufe und -prozesse einer (Weiter-) Bildungseinrichtung. (TK Frau B, Z. 183 - 184)

Erleichterung bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems verschafft nach dieser Aussage die Unterstützung durch professionsgebundene Begleitung, in diesem Fall durch MitarbeiterInnen der Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung der Technischen Universität Dresden. Neben dem täglichen operativen Geschäft gelang es dadurch, sich zielgerichtet mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems zu befassen. (TK Herr B, Z. 205 - 210) Aufgrund der Übereinstimmung wird die folgende Aussage angeschlossen. Es wird berichtet, das in der Einführungsphase sieben Veranstaltungen abwechselnd an verschiedenen Standorten mit dem QuiBB e.V. Dresden (eine Gründung aus der Professur Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung der Technischen Universität Dresden) durchgeführt worden sind. Jede/r MitarbeiterInn hatte in der Vorbereitungsphase ganz bestimmte Aufgaben; dann wurde gemeinsam entschieden, in welcher Form das in das zukünftige Qualitätshandbuch übernommen werden wird. (TK Herr G, Z. 121 - 129)

Nachfolgend wird der Befund des bereits dargestellten Wechselspiels von Top-down-Maßnahmen und Bottom-up-Initiativen bekräftigt sowie ein weiterer wichtiger Aspekt in der frühen Phase der Einführung des Qualitätsmanagementsystems angesprochen, nämlich die Bestandsaufnahme dessen, was bezüglich der Anforderungen des Modells bereits vorhanden ist. In der ganzen Phase der Implementierung wirkte aktiv die vom Vorstand zusammengestellte Arbeitsgruppe QES, bestehend aus der Geschäftsführerin, einem Mitglied des Vorstandes, einem Betriebsratsmitglied und einigen Kollegen, die von sich aus angetreten waren. Konkret wurden, ausgehend von einer Analyse der vorhandenen Unterlagen, neue Dokumente, Festlegungen und Richtlinien in der Arbeitsgruppe erarbeitet. Im Prinzip ging es darum, in welchen Schritten, mit welchen ganz konkreten Aufgaben die Einführung realisiert werden soll. Im Auftrag der Geschäftsführung wurden dann entsprechende Aufgaben an die MitarbeiterInnen verteilt. Bei der Lösung umfangreicherer „Sachen“ wurden Unterarbeitsgruppen gebildet, wo ein Mitarbeiter „den Hut dafür aufbekam“. (TK Herr B, Z. 205 - 229) Gleichlautend wird im Weiteren von allen beteiligten (Weiter-) Bildungseinrichtungen die Vorgehensweise bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems als ein Projekt mit konkreter Aufgaben- und Zeitplanung, Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie Autorisierung durch die Führung- und Leitungsebene beschrieben. Deutlich belegt werden die konzeptionelle Zugrundelegung durch das Modell QES^{plus} und die methodische Orientierung der Akteure an dessen Umsetzungshilfen.

Dazu exemplarisch die folgenden Aussagen: „Die Meilensteine wurden auf jeden Fall von der Geschäftsführungsseite vorgegeben. Das heißt, wir haben einen ganz klarer Fahrplan gemacht, bis wann das Ganze implementiert sein soll und die Einzelschritte dann definiert. (...) und dieser Prozess wurde von den Mitarbeitern gestaltet, (...) was müssen wir uns für den Bereich Evaluation überlegen, was haben wir da schon, was fordert das System, was sollte man noch entwickeln und wie verteilen wir dann entsprechend die Aufgaben. Es war schon so, dass dann jeder seine Aufgabe bekommen hat und die Sache entsprechend vorbereiten sollte bis zum nächsten Mal.“ (TK Herr H, Z. 129 -

138) „Also da kann ich auch nur ganz kurz sagen, im Team. (...) die wichtigsten Schritte festgelegt.“ (TK Herr M, Z. 152 - 157) Der Vorstand hat die Mitglieder der Arbeitsgruppe berufen, in der alle Funktionen der (Weiter-) Bildungseinrichtung vertreten sind – Lehrer, Ausbilder, Sozialpädagogen, auch der Vorstand und Betriebsrat. Im Verlauf der Einführung wurden aus diesen Arbeitsgruppen noch Unterarbeitsgruppen gegründet. (TK Frau R, 96 - 99) Der Vorstand hat das die ganze Zeit begleitet Die Arbeitsgruppe wurde vom Qualitätsmanagementbeauftragten geleitet. In dieser wurden immer konkrete Schritte bis zum nächsten regelmäßigen Termin gegangen. Durch die Begleitung von zwei MitarbeiterInnen der Technischen Universität Dresden sind die Akteure stets auf den nächsten Schritt aufmerksam gemacht worden. (TK Frau R, Z. 127 - 134). Für die Einführung erfolgten regelmäßige Abstimmungen und Terminfestsetzungen mit Verantwortlichkeiten. (TK Frau R, Z. 140 - 142). Geführt wurde der Prozess von der Geschäftsführung; den Hauptanteil an der Arbeit leistete der Qualitätsmanagementbeauftragte. (TK Frau R, Z. 154 - 156) Für die Einführung von QES^{plus} wurde erst einmal eine Ist-Aufstellung gemacht: Was ist vorhanden, was müssen wir entwickeln und wie dem Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} zuordnen. (TK Frau S, Z. 85 - 89) Zu Beginn der Einführung lag die Verantwortung eher beim Leiter; er hat die Qualitäts-Workshops gesteuert und dabei mit einem Mitarbeiter der Universität Leipzig zusammen gearbeitet. Die Kollegen beschäftigten sich mit einzelnen Aufgabenstellungen, die immer im Auditorium besprochen wurden. Später wurde eine Qualitätsmanagementbeauftragte mit einer entsprechend konkretisierenden Aufgabenstellung berufen. (TK Frau S1, Z. 150 - 157)

In einem anderen Fall gab es gab zwei Qualitätsmanagementbeauftragte (TK Frau S2, Z. 225) oder die Qualitätsmanagementbeauftragte teilte sich die Aufgaben mit dem Leiter der Einrichtung. (TK Frau T, 97 - 103)

(Kategorie 6)

Maßnahmen – Arbeitsformen – Instrumente der Implementierung

Dieser Kategorie sollen alle Aussagen der Befragten zu den eingesetzten Maßnahmen, Arbeitsformen und Instrumenten der Implementierung zugeordnet werden. Sie sollen Aufschluss darüber geben, mit welchen Mitteln und Methoden das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} erfolgreich eingeführt und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess gestaltet werden kann. Die logische und zeitliche Abfolge sowie der zwangsläufig fortführende Charakter der Arbeitsschritte im Implementierungsprozess bedingen in Teilen parallele Aussagen zur vorausgegangenen Kategorie. (→ Frage 5.05)

Als Instrument zur dauerhaften Absicherung der Veränderungsprozesse in der Organisation wird für den weiteren Verlauf der Implementierung auf die Einrichtung von Workshops (Qualitätszirkel) verwiesen, in denen Kompetenzen und Ressourcen dargelegt werden, so dass eine Basis für die Weiterarbeit entstand. Außerdem dienten die monatlichen Dienstberatungen weiterhin der handlungsleitenden Einbindung des QES^{plus}-Modells in den alltäglichen Arbeitsprozess. Außerdem wird berichtet, dass aus den festgestellten Wissenslücken die Notwendigkeit der Einführung von Innovationsworkshops abgeleitet wurde. (TK Frau B, Z. 218 - 227; 515) Die übliche Arbeitsweise wird so beschrieben, dass die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement die gemeinsam erarbeiteten Dokumente dem Vorstand zum Beschluss vorgelegt hat. Es sollte dadurch erreicht werden, dass die getroffenen Festlegungen von allen MitarbeiterInnen getragen werden. (TK Frau B, Z. 278 - 280)

Die folgenden Aussagen verweisen auf die zentrale Rolle des Qualitätsmanagementbeauftragten. Deutlich wird außerdem die immanente Einbindung von Qualitätsanforderungen als Prüfmechanismus in den Arbeitsprozess. Darin erweist sich die innere Logik des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}: Es wurde ein Qualitätsbeauftragter mit ganz bestimmtem Tätigkeitsprofil berufen. Auf regelmäßigen Teamseminaren innerhalb der Einrichtung wurde der Tagesordnungspunkt QES^{plus} fest implementiert. Dort wurden Probleme erörtert und

es wurde kontrolliert, ob die avisierten Veränderungen realisiert worden sind. (TK Herr G, Z. 177 - 183) Es wurde ein Qualitätsbeauftragter bestimmt, den es vorher nicht gab. Als wichtig wird angesehen, dass das niemand aus der Geschäftsführung ist, sondern ein Kollege, der in der Praxis steht und Bescheid weiß. Für den Qualitätsmanagementbeauftragten wurde auch ein Stellvertreter festgelegt. (TK Herr H, Z. 140 - 145) In einer anderen Bildungseinrichtung wurden Arbeitsgruppen als Qualitätszirkel eingerichtet, die auch jetzt noch bestehen. (TK Frau R, Z. 165 - 174) Wie eine andere Aussage belegt, wurden dabei nicht sämtlich praktizierte Arbeitsformen als neu bewertet, sondern es wurden gemeinsame Workshops mit dem QuiBB e. V. Dresden durchgeführt, in denen sich kleine Arbeitsgruppen gebildet haben. (TK Herr H, 156 - 157)

Konkretisiert werden die vorausgegangenen Befunde durch die Ausführung, dass im Bereich „Einrichtung“ im Leistungssektor „Kommunikation“ das Instrument der Zielkontrolle mit Festlegung von Verantwortlichkeiten eingeführt wurde: „Das war so ein Instrument, was uns ganz schnell geholfen hat, unsere gesamten Arbeitsabläufe eigentlich deutlich zu verbessern.“ (TK Herr M, Z. 169 - 172). Als nächstes wurde damit begonnen, eine zentrale Ordnung der Dokumente der Einrichtung aufzubauen und auch spiegelbildlich auf dem Server einzurichten. Es wird eingeschätzt, dass das auch zu einer guten Einführung und Lebendigkeit des Systems führte. (TK Herr M, Z. 173 - 181)

Ausdruck der tiefgreifenden Veränderungsprozesse, die sich mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der Organisation verbinden, sind die Auskünfte aus einer anderen Einrichtung: Als erstes wurde eine Prozessanalyse gemacht, um eine Prozesslandschaft zu erstellen. Identifiziert wurden dabei die Hauptprozesse, Führungsprozesse und unterstützenden Prozesse. Danach wurde begonnen, eine Zuordnung von bestimmten Regelungen und dem Aufbau der Organisation vorzunehmen. (TK Frau S, Z. 110 - 114). Bezüglich der Arbeitsformen wird berichtet, dass es einerseits eine Steuerungsgruppe gab, die die Umsetzung in der Hand hatte und regelmäßig die Geschäftsleitung über

den Entwicklungsstand informierte. Zum anderen existierte ein Arbeitskreis. (TK Frau S, Z. 127 - 130)

Dabei verdient diese Aussage: „Also, Qualitätsmanagement verstehen wir in dem Sinne nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Teil der Organisationsentwicklung“ (TK Frau S, Z. 132 - 133) besondere Würdigung, denn sie artikuliert einen Grundaspekt der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen: nämlich Qualitätsentwicklung als immanenten und kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf allen Ebenen in der Organisation zu begreifen und nicht als eine spezielle und womöglich einmalige Akton. Weiter wird berichtet, dass Qualitätsmanagement regelmäßiger Tagesordnungspunkt in der erweiterten Geschäftsleitungssitzung ist, in der über den Ist-Stand und weitere Aufgaben informiert wird. (TK Frau S, Z. 262 - 264). Als wichtig wird dabei angesehen, eine „Art Coaching“ für die MitarbeiterInnen zu machen auf Grund der Frage, wie können die MitarbeiterInnen weitergebildet werden in diesem Prozess. (TK Frau S, Z. 528 - 529) „Aber dadurch, wie der ganze Prozess gelaufen ist (...), dass wir wirklich nicht irgendwas Aufgesetztes gemacht haben, sondern das immer als Teil der sowieso ablaufenden Arbeiten verstanden haben, war das auch für die Mitarbeiter sehr einleuchtend, das Instrument aufzunehmen.“ (TK Frau S, Z. 608 - 611) Damit wird auf weitere Potentiale der inneren Logik des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} verwiesen, dass die innere Verknüpfung dieses Modells das Verständnis der Implementierer befördert und ihr Tun sie selbst zu weiteren Aktivitäten führt. Das Resultat kulminiert in der Feststellung, dass ein Entwicklungsstand erreicht worden ist, wo die MitarbeiterInnen selbst die Einhaltung von Qualitätsmanagement fordern. Eingeführt wurde deshalb ein Vorschlagswesen für Verbesserungsvorschläge und Bedarfsanzeigen von MitarbeiterInnen. (TK Frau S, Z. 611 - 616)

Neben den zuvor herausgearbeiteten Befunden wird in der anschließenden Darstellung explizit auf die Rolle des Modells QES^{plus} verwiesen: Als erstes wurde eine Prozessanalyse gemacht, um zu ermitteln, was die Hauptprozesse, Führungsprozesse und unterstützenden Prozesse sind. Das wurde anhand des

Modells dargestellt und damit begonnen, eine Zuordnung von bestimmten Regeln vorzunehmen. (TK Frau S, Z. 110 - 114). Herausgehoben und persönlich bewertet wird, wie breit die Aufgabenverteilung im zuständigen Arbeitsgremium angelegt ist: Mindestens seit zwei Jahren besteht eine Qualitätsgruppe mit zwei Fachbereichsleitern, wovon eine die Qualitätsmanagementbeauftragte ist, sowie der Verwaltungsleiterin und dem Leiter der (Weiter-) Bildungseinrichtung (TK Frau S1, Z. 179 - 182). „Ich empfinde das insgesamt als eine sehr gute Zusammensetzung, weil aus allen Ebenen, die es in unserer Einrichtung gibt, ein Kollege vertreten ist und jeder mit seiner Auffassung und mit seinem Einblick in seine Abläufe beitragen kann zur Entwicklung und zur Umsetzung des Systems.“ (TK Frau S1, Z. 182 - 186) Die anfangs häufiger stattfindenden Qualitätsworkshops beschäftigten sich eher mit Wissensvermittlung in der Phase, als es darum ging, das System kennen zu lernen und Einzelheiten inhaltlicher Art zu diskutieren.

Die Offenheit des Qualitätsmanagementsystems, seine Anpassungsfähigkeit an die einzelnen Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses wird durch die Einschätzung unterstrichen, dass die sich im Laufe der Zeit mehrfach verändernden Formen der Zusammenarbeit persönlich als sehr produktiv empfunden werden: Die Inhalte der Qualitätsgruppe werden in der Dienstberatung besprochen oder nach Bedarf in Einzelgruppen. Eine weitere Form der Kommunikation der Arbeitsergebnisse der Qualitätsgruppe ist die Mitteilung per Mail. Bezüglich der Kommunikation hat sich insgesamt die Abstimmung verkürzt und verbessert. (TK Frau S1, Z. 199 - 216)

Der Qualitätsfahrplan mit entsprechender Zielsetzung wird nach dieser Erfahrung als das Allerwichtigste bezeichnet. Hervorgehoben wird die Kontinuität, mit der die eingeführten Arbeitsformen, Maßnahmen und Instrumente fortgesetzt werden: Der Qualitätsfahrplan existiert heute noch, d.h. Jahre nach der Implementierung von QES^{plus}. Monatlich finden Qualitätszirkel in der Einrichtung statt, in denen Themen mit Verantwortlichkeiten entsprechend den Prozessen

festgelegt werden. Damit wird gleichfalls auf die handlungsleitende Funktion der Prozessidentifizierung, eine wichtige Qualitätsanforderung des QES^{plus}-Modells (siehe Knoll/Wiesner 2004, S. 30), in der Organisation hingewiesen. Es wird berichtet, dass während der Einführung des Systems Seminare im kleinen und Workshops im großen Netzwerk stattfanden. Mit der Zusammenarbeit im Qualitätsnetzwerk verband sich demzufolge eine unterstützende Orientierungsmöglichkeit, die den Weg wies. Der Aspekt der externen Bewertung erfüllte sich mit der durchgeführten Probezertifizierung, die als ein wichtiger Schritt empfunden wird, weil das erste Mal jemand von außen „drauf geguckt“ hat. (TK Frau S2, Z. 210 - 227)

Herausgehoben wird das Potential zur Strukturierung des Ablagesystems der Organisation, das sich mit der Grundlegung des Qualitätsmanagement-Modells entwickelt: Es wurde erst einmal so angefangen, dass eine Ordnerstruktur für das ganze Ablagesystem angelegt worden ist, um eine Struktur in die Dokumente zu bekommen. Das QES-System war der Ausgangspunkt, um die Unterlagen dem System anzugleichen. (TK Frau T, Z. 108 - 113) Beispielhaft wird angeführt, wie durch die modellimmanente Prüfung vorhandener Qualitätselemente diese durch zielgerechte Weiterentwicklung in den systematischen Qualitätsentwicklungsprozess integriert werden: Früher gab es bei jeder Dienstbesprechung ein Protokollbuch, das jetzt zum Qualitätsfahrplan umprofiliert wurde. Dort wird nun festgelegt, was wie umgesetzt werden soll und wer dafür verantwortlich ist. Verbunden wird diese konkrete Aufgabenstellung mit Terminierungen und Kontrollen zur Wiedervorlage in der Dienstberatung. Damit nichts verloren geht, wird eine Kurzfassung auch in die elektronischer Form übertragen. (TK Frau T, 172 - 184)

(Kategorie 7) _____

MitarbeiterInnen-Beteiligung während der Implementierung

Hier werden Einschätzungen der Befragten zur Bedeutung der Beteiligung der MitarbeiterInnen der (Weiter-) Bildungseinrichtung abgebildet.

(→ Frage 5.01)

Von der Befragten wird herausgestellt, dass alle Kollegen in den Implementierungsprozess involviert sind; einige Kollegen erklärten sich von selbst bereit, in der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement mitarbeiten, um sich einzubringen. Es wird unterstrichen, dass die Qualitätsentwicklung mit QES^{plus} keine Angelegenheit war, die nur die Geschäftsleitung betraf, sondern die insgesamt im Team entstanden ist. (TK Frau B, Z. 170 - 174) Dass nie eine „kleine Gruppe“ irgendetwas vorgegeben hat – das war das Anliegen von Vorstand und Geschäftsleitung. Jeder hat mitgemacht, so wird berichtet, und hat diese Mitarbeit auch als ein Stück des eigenen Beitrags verstanden. (TK Frau B, Z. 196 - 199) Der Grund dafür wird darin gesehen, dass die MitarbeiterInnen die Chance hatten, den Prozess mit zu gestalten und ihn auch weiterhin mitgestalten.

(TK Frau B, Z. 639) Aus den ExpertInnen-Interviews lässt sich bezüglich dieser Kategorie ein nahezu einheitliches Merkmal in den (Weiter-) Bildungseinrichtungen abbilden. Es besteht in der durchgängigen und gezielten Einbeziehung aller MitarbeiterInnen in den Implementierungsprozess. Die folgenden Aussagen werden das unter Berücksichtigung formaler Unterschiede belegen. Die MitarbeiterInnen wurden z. B. vorab in einer Bereichsversammlung über die Einführung von QES^{plus} informiert; an dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass bereits bei dieser Gelegenheit deutlich wurde, dass das Qualitätsmanagement als interne Aufgabe von den MitarbeiterInnen verstanden wurde. Überzeugende Argumente waren dabei die Aussicht auf die bessere Darstellung der Prozesse und die Schaffung klarer Verantwortlichkeiten. (TK Herr B, Z. 164 - 180) Die folgend Aussage belegt eindrucksvoll, welche Wirkungen von grundlegenden Veränderungsprozessen in der Organisation ausgehen können: „Interessant

war, dass das vor allem junge Kollegen, dynamische Kollegen waren, die angetreten waren und gesagt haben: ‚Wir wollen etwas verändern mit QES.‘ Also in die positive Richtung. Ja, das war eigentlich in der Zeit sehr toll und hat die Arbeit auch sehr bewegt.“ (TK Herr B, 215 - 220) Schließlich sei es in dieser auch sehr schöpferischen Phase gelungen, fast alle MitarbeiterInnen mit einer ganz konkreten Aufgabe zu einer Neuarbeitung einzubeziehen. Die Aufgaben wurden im Auftrag der Geschäftsführung erteilt. (TK Herr B, Z. 223 - 229)

Aus einer anderen Einrichtung heißt es, die MitarbeiterInnen waren an der Implementierung ganz wesentlich beteiligt (TK Herr H, Z. 107 - 108) Oder anders: Es wird berichtet, dass es gelang, die MitarbeiterInnen stark zu beteiligen, z. B. durch das Zusammentragen von vielen Ideen an der Formulierung des Qualitätsverständnisses und parallel der Leitlinien (TK Herr M, Z. 113 - 121); oder durch die Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Ist-Stand-Analyse nach dem System von QES^{plus}. Wiedergegeben wird ein interessanter methodischer Hinweis für die Implementierung: „Und insofern sind die Mitarbeiter schon in die Systematik des Systems ganz gut reingekommen, einfach durch die Bearbeitung dieser Ist-Stand-Analyse.“ (TK Herr M, Z. 123 - 128) Analog zu den vorausgehenden Befunden wird in einer weiteren Äußerung hervorgehoben, dass Im Verlauf der Einführung von QES^{plus} alle MitarbeiterInnen mit einbezogen worden sind. (TK Frau R, Z. 101 - 103)

Es wird in diesem Kontext auf einen sehr wichtigen Aspekt von Organisationsentwicklung hingewiesen: dass die Frage der Einbeziehung der Mitarbeiter unter dem Aspekt der Berücksichtigung der Schnittstellen überlegt wurde. (TK Frau S, Z. 126 - 127) Das Engagement der Mitarbeiter, so wird berichtet, erwächst bei diesen im Zuge der Qualitätsentwicklung dadurch, dass deutlich wird, dass es ihre Arbeit erleichtert, wenn bestimmte Abläufe standardisiert sind; wenn klar ist, wer welche Verantwortlichkeiten im Prozess hat, wer an Schnittstellen beteiligt ist und dass das auch dokumentiert werden muss. (TK Frau S, Z. 160 - 163) Folgendes Äußerung belegt das ebenfalls eindrücklich: „Also wir haben nicht zusätzlich irgendwas erfunden oder gemacht, wir müssen uns jetzt hier

mal ein Formular hernehmen, sondern wir haben immer, also ich im engen Zusammenhang mit den Bereichs- und Abteilungsleitern, geguckt, was sind jetzt die Aufgaben, die anstehen, also, wo müssen wir was optimieren, (...) wo kriselt es. Und das haben wir uns als Ziel gesetzt. Und von daher ist es, denke ich, auch bei den Mitarbeitern so angekommen, dass es nicht irgendwo ein Überregulierung geben soll oder Qualitätsmanagement dazu dient, sie zu kontrollieren, sondern dass es wirklich eine Unterstützung ihrer eigenen Arbeit ist.“ (TK Frau S, Z. 416 - 422) In einer weiteren Einrichtung wurden die Mitarbeiter durch eine konkrete Aufgabenzuweisung in den Qualitätsentwicklungsprozess einbezogen: „Um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quasi im Bilde sind, wurden Aufgaben an die Mitarbeiter verteilt, um zu gewährleisten, dass jeder einen Anteil an der Entwicklung und Umsetzung des Systems hat.“ (TK Frau S1, Z. 125 - 128) Das galt auch für die Entwicklung der Regeln für die einzelnen Abläufe. (TK Frau S1, Z. 132 - 133) In diesem Sinne sei im Folgenden ein anschaulicher Verweis darauf ergänzt, dass sich hier wirklich alle MitarbeiterInnen am Prozess beteiligten: „Da gehört das Büro dazu, da gehört der Hausmeister dazu.“ (TK Frau S2, Z. 234 - 235)

(Kategorie 8) _____

Das QES^{plus}-Modell als inhaltliche, strukturelle und methodische Einführungshilfe

Aus der Sicht der Befragten sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen zur Eignung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} für die zu realisierenden Aufgaben und Ziele im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung in ihrer (Weiter-) Bildungseinrichtung extrahiert werden. (→ Fragen 5.02, 5.06; indirekt Kategorie 5.09)

Das Modell wird im Sinne der Fragestellung als geeignet eingeschätzt, weil es prozessorientiert ist und die Qualitätsentwicklungsprozesse in den einzelnen Struktureinheiten transparent darstellt. Zudem bildet es alle Qualitätsbereiche innerhalb einer Organisation ab: „Es liefert auf jeden Fall Hinweise dafür, wel-

che Bereiche einfach zur Qualität gehören.“ (TK Herr H, Z. 465) Herausgestellt wird, dass die regelmäßige Arbeit mit dem Qualitätsentwicklungskreis Qualitätsentwicklung und -sicherung ermöglicht. (TK Frau B, Z. 129 - 132) Es wird berichtet, dass die Erklärung des Modells über den Qualitätsentwicklungskreis erfolgt und so zum Verständnis der Kollegen beiträgt. Die Kollegen erkennen den Sinn von integrierter Qualitätsentwicklung für sich selbst, nämlich insbesondere ihre Arbeit zu vereinfachen. (TK Frau B, Z. 159 - 164) Hinzukommend wird darauf verwiesen, dass die Beschäftigung mit dem Modell QES^{plus} die Auseinandersetzung mit theoretischen Fragen zu diesen Kontexten angeregt. (TK Frau B, Z. 182) Dem Verständnis diene auch die ein halbes Jahr andauernde Diskussion um das Qualitätsverständnis. Es wird auf die hilfreiche Funktion der dem Modell immanenten Unterteilung in Bereiche, Sektoren und Bestandteile verwiesen, denn parallel zur Diskussion um das Qualitätsverständnis wurden mit den vorhandenen Dokumenten die einzelnen Sektoren mit ihren Bestandteilen bestückt. Dabei wurden „Lücken“ festgestellt. (TK Frau B, Z. 186 - 191) Die Auseinandersetzung mit dem Modell passierte auch in den Dienstberatungen und es wird auf die Tatsache verwiesen, dass die Kollegen sich gleichzeitig dort Wissen erworben haben. (TK Frau B, Z. 221 - 223) Zum Begriffskatalog des Modells wird gesagt, dass er sehr wichtig ist, um eine einheitliche Sprache zu sprechen. Aus der Definition der Begriffe heraus wurde festgestellt, wo man wieder sein Wissen in der Erwachsenenbildung aufarbeiten muss. Es entstanden Bildungsbedarfe bei den Kollegen. (TK Frau B, Z. 236 - 240) So z. B. wurde das Thema Evaluation als Schwerpunkt der Defizite erkannt. Gewürdigt wird, dass das Modell dazu beigetragen hat, den Weiterbildungsprozess der MitarbeiterInnen zu intensivieren und die Bildungsbedarfe durch die Mitarbeiter selbst oder die Geschäftsleitung zu identifizieren. (TK Frau B, Z. 240 - 260) Evaluation – „Das sind Dinge, die unsere Kollegen jetzt beherrschen.“ (TK Frau B, Z. 301 - 304) Als Ergebnis wurde ausgesagt, dass die Kenntnisse im Bereich der Erwachsenenbildung erweitert wurden; man wird theoretisch „sattelfester gemacht“. (TK Frau B, Z. 730 - 732)

Eine andere Äußerung beurteilt QES^{plus} von der Darstellung her als recht einfach zu handhabendes System, in dem sich die Einrichtung in der Einteilung und in den Untergliederungen wiederfindet und die eigenen Prozesse dort recht gut eingeordnet werden konnten. Die mitgelieferte Erläuterung der Leistungsbestandteile durch die Universitäten hat dazu beigetragen, Klarheit zu schaffen. (TK Herr B, Z. 239 - 253). So wird als eine große Hilfestellung die Darstellung des Qualitätskreislaufs gesehen. Es wird von Kollegen berichtet, die immer wieder gesagt haben: „Na Menschenskind, das machen wir doch schon“ – (...) „und trotzdem ist es dann notwendig, die Erfahrungen zu dokumentieren, also über Schlussfolgerungen gemeinsam zu sprechen und auch diese Schlussfolgerungen zu verallgemeinern.“ (TK Herr B, Z. 187 - 195) Das Modell ermöglicht eine komplexe Übersicht über die Abläufe in der Erwachsenenbildung. (TK Herr B, Z. 875 - 876) Bildhaft wird diese Aussage folgendermaßen unterstrichen: „(...) diese ganze Darstellung zum Qualitätsverständnis, Qualitätskreislauf, Zielstellung. Ich würde mal sagen, wenn das nicht so natürlich auf wissenschaftlicher Basis vorgelegen hätte, würden wir vielleicht heute noch dran sitzen.“ (TK Herr B, Z. 916 - 919)

Prägnanter formuliert wird in einer weiteren Aussage vom Anleitungscharakter des Modells QES^{plus} gesprochen, durch welchen erkennbar wird, wie es funktioniert und die Mitarbeiter es auch verstehen können. (TK Herr G, Z. 150 - 152)

Wiederum wird ein wichtiger Beitrag des Modells in der Darstellung des fortwährenden Qualitätskreislaufes gesehen; dabei gilt das besondere Interesse der Nützlichkeit der Forderung nach der Dokumentation im Regelkreis. Diese sichere das Einbringen von Schlussfolgerungen in neue Arbeitsvorhaben. (TK Herr M, Z. 141 - 143) Berichtet wir von „tollen Ideen“, die nie zur Ausführung gekommen sind; das Modell dagegen biete dabei Hilfestellung, Ideen zu strukturieren und praktikabel zu machen. (TK Herr M, Z. 188 - 191)

Neben dem Verweis auf den reflexiven Aspekt des Modells: „Ja, ich denke, (...) das Modell [hat] uns dazu gezwungen, uns mit unserer eigenen Arbeit aus-

einanderzusetzen.“ (TK Frau R, Z. 110 - 111), wird einem Kontext Beachtung geschenkt, in dem sich die spezielle Eignung des Modells für die Profession erweist: Es wird ihm zugesprochen, sehr viele Denkanstöße für „das ganze Pädagogische“, hier z. B. im Hinblick auf Curricula, zu geben. (TK Frau R, Z. 119 - 122)

Im Weiteren wird die besondere Beschaffenheit von QES^{plus} angesprochen, die Voraussetzungen und Verhältnisse einer konkreten Bildungseinrichtung zu berücksichtigen: „Also für uns war das QES-Modell eine gute Gelegenheit, die Anforderungen von Qualitätsmanagementsystemen, die ja bei der ISO doch sehr aus der Produktion kommen, in die Voraussetzungen und Verhältnisse unserer Bildungseinrichtung zu übersetzen. Und damit auch das Verständnis der Mitarbeiter für bestimmte Begriffe und Abläufe im Qualitätsmanagement überhaupt zu wecken.“ (TK Frau S, Z. 96 - 100) Die Aussage verdeutlicht konkret, wie flexibel es das Modell zulässt, die jeweiligen Besonderheiten der (Weiter-) Bildungsunternehmen zu berücksichtigen. Die Begriffssprache des Modells mache den Anwendern die Termini von Qualitäts- und Organisationsentwicklung verständlich. Es habe dazu geführt, genauer zu analysieren: was heißt z. B. Aufbauorganisation, Ablauforganisation, was sind wesentliche Regelungen, die dazu gehören; wie kann man Zufriedenheit messen und regelmäßig Evaluation betreiben. (TK Frau S, Z. 215 - 220)

In einem anderen Fall wird das Modell als eine persönliche Hilfe beim Einstieg, aber auch für die persönliche Weiterentwicklung insgesamt betrachtet. (TK Frau S1, Z. 228 - 229) Damit zeigt sich noch einmal, wie komplex ein Qualitätsmanagementsystem auf die Befähigung der Akteure wirken kann, und dies spricht für einen bevorzugten Einsatz von Branchen-Modellen im Bildungsbereich. Aus dem Blickwinkel der Befragten bietet das Modell eine gute Möglichkeit für die Statusanalyse eines Unternehmens und damit auch für das Hinterfragen der eigenen Arbeit. Der Qualitätsanforderungskatalog erweist sich dafür als sehr hilfreich und nützlich, um den Stand der Dinge zu beurteilen. (TK Frau S1; Z. 577 - 581)

(Kategorie 9)

Probleme und Ängste der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll die Einschätzungen der Befragten zu Ängsten und Vorbehalten der MitarbeiterInnen in den einzelnen Phasen der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems erfassen. (→ Frage 5.07)

Grundsätzlich, so wird geäußert, verlief der ganze Prozess nicht reibungslos. Probleme und Ängste gab es dahingehend, dass zu viel schriftliche und v. a. zusätzliche Arbeit anfallen werde: „(...) dass man jetzt erstmal viel zu viel nebenbei noch machen muss.“ (TK Frau B, Z. 267 - 276) Drastischer wird von demselben Vorbehalt berichtet, ausgesprochen von einer Kollegin, die schon sehr lange dabei ist. Sehr zweifelnd sei sie in der Bereichsversammlung aufgestanden und habe gesagt: „Herr B, was wollen Sie denn mit Ihrem Qualitätsmanagement? Wir haben schon so viel Papier geschrieben.“ (TK Herr B, Z. 317 - 318)

Andere Einwände bezogen sich auf tradierte Vorgehensweisen, die als ausreichend betrachtet wurden, um Qualität leisten zu können: „Wir haben doch ein System mit Pflichtenheft, wozu brauchen wir jetzt noch ein Qualitätsmanagementsystem?“ (TK Herr G, Z. 147 -148) Auch hier wurden Befürchtungen laut, dass jetzt noch mehr Arbeit auf die MitarbeiterInnen zukommt, die zudem von der eigentlichen Arbeit, der Lehrtätigkeit, ablenkt. (TK Herr G, 218 - 220) Beschrieben werden Aufregungen vor den Zertifizierungen, die sich aber Laufe der Zeit dadurch legten, dass die Akteure mittlerweile verinnerlicht haben, dass sie Qualität in ihrer Arbeit liefern. (TK Herr G, 226 - 232) Diese Aussage verweist auf den Aspekt gestiegenen Selbstbewusstseins als Reflex auf die bewusste Wahrnehmung der Erfahrung, systematisch auf der Grundlage eines Qualitätsmanagementsystems zu arbeiten. Das spiegelt sich gleichfalls in der folgenden Aussage wider „Ich glaube, dass die Ängste ganz groß waren und Befürchtungen in Sachen Mehrarbeit, in Sachen Verschriftlichung und dass sie sich mittlerweile nach der Zertifizierung dann abgebaut haben.“ (TK Herr H, Z. 213 - 216) Es wird darauf verwiesen, dass nach erfolgter Implementierung

und Zertifizierung sich Befürchtungen auch deshalb abbauten, weil man sich zunehmend der Nützlichkeit des Systems bewusst wurde. (TK Herr H, Z. 207 - 210) Die folgende Aussage schließt sich den vorausgegangenen Befunden an: Die größte Angst betraf den Zeitaufwand; und das es auf Kosten der eigentlichen Bildungsarbeit geht. (TK Herr M, Z. 201 - 203) Befürchtet wurde mehr Verwaltungsaufwand, zusätzliches „Zettel schreiben“. (TK Frau R, Z. 209) Vorbehalte entstanden im Umgang mit dem Qualitätshandbuch (TK Frau R, Z. 214 - 215), das mittlerweile von den meisten Mitarbeitern als hilfreich angesehen und damit voll akzeptiert wird. (TK Frau R, Z. 226 - 232)

Einen anderen Aspekt artikuliert eine Aussage, in der Befürchtungen wiedergegeben werden, die davon ausgingen, dass die Einführung von Qualitätsmanagement die MitarbeiterInnen reglementiere und damit in ihrer Handlungs- und Gestaltungsfreiheit einengen: Müsse noch mehr Zeit investiert werden und werden solche Regelungen in Anbetracht der Flexibilität des Unternehmens und der fast ausschließlich jugendlichen TeilnehmerInnen überhaupt gebraucht? Im Zuge der Qualitätsentwicklung sei dann bei den MitarbeiterInnen sehr deutlich geworden, dass es schon ihre Arbeit erleichtert, wenn Prozesse transparent gemacht werden; wenn bestimmte Abläufe, die standardisiert sind, festgehalten werden und wenn es klar ist, wer welche Verantwortung im Prozess hat und wer an welchen Schnittstellen beteiligt ist. Tatsächlich sei zuerst viel Paper produziert worden, das habe sich mit der Konsolidierung des Qualitätsmanagementsystems verändert. (TK Frau S, Z. 154 - 166) Es wird beschrieben, dass das Vertrauen der MitarbeiterInnen mit der Erkenntnis zunahm, dass wirklich nicht irgendwas Aufgesetztes gemacht und Qualitätsarbeit immer als Teil der sowieso ablaufenden Arbeiten verstanden wird. (TK Frau S, 609 - 611)

Berichtet wird in einem anderen Fall von unterschiedlichen Ausprägungen des Interesses bis hin zu Misstrauen und auch Ablehnung aus Angst vor Überforderung und zusätzlicher Arbeit (TK Frau S1, Z. 230 - 233): „Das heißt, die Schwierigkeit bestand darin, den Kollegen klar zu machen oder ihnen zu er-

läutern und sie davon zu überzeugen, dass dieses System sie bei der Lösung eigener Aufgaben unterstützt. (...) um dann letzten Endes das ganze System als logische Weiterentwicklung der eigenen Arbeit zu sehen.“ (TK Frau S1, Z. 233 - 235, 243 - 244)

Von einer außergewöhnlichen Situation wird berichtet, dass in einem Fall die Implementierung dazu führte, dass eine Mitarbeiterin das (Weiter-) Bildungsunternehmen verließ: „Und wir haben unterschätzt, dass für andere ja erst mal bei aller Vorteilsnahme durch dieses QES-Modell trotzdem viel Arbeit auf uns zu kam.“ (TK Frau S2, Z. 285 - 287) „Und ich denke einfach, die Kollegin hat große Ängste gehabt, dass damit eine Bewertung von außen passiert und damit auch etwas passiert, was ihr vielleicht unangenehm war.“ (TK Frau S2, Z. 332 - 334); „Das war so eine unmögliche Atmosphäre in den Qualitätszirkeln. Und alle haben gearbeitet und sie saß an der Seite und hat die Zeit für ihre Unterrichtsvorbereitung genutzt.“ (TK Frau S2, Z. 343 - 344) Deutlich wird an diesem Fall, dass gerade am Beginn der Implementierung zusätzliche Arbeit anfällt und dass in dieser Entwicklungsphase für die Leitung der Einrichtung eine besondere Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen erwächst. Dass Qualitätsarbeit nichts Zusätzliches bedeutet, ist ein Ergebnis des Prozesses der Einführung und erfordert kontinuierliche ständige Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsmaßnahmen entsprechend dem Qualitätskreislauf.

Als Resümee dieser Kategorie dient die Erläuterung einer Qualitätsmanagementbeauftragten, die von ihren eigenen Ängsten berichtet, jetzt selbst noch sehr viel Zusätzliches machen zu müssen. Sie gibt zu bedenken, dass diese Ängste durchaus verständlich sind, weil man erst gedanklich in das System vordringen und sich damit auseinandersetzen muss. (TK Frau T, Z. 133 - 136) Das unterstreicht die Notwendigkeit einer immanenten Erklärungsfunktion von Qualitätsmanagementsystemen zur Erleichterung für die Einführenden. Die Aussagen zeigen insgesamt, dass Vorbehalte und Ängste vor Veränderungspro-

zessen sich mit wachsender Selbsterfahrung zur Einsicht in die unterstützende Wirkung von Qualitätsmanagement für die eigene Arbeit entwickeln.

(Kategorie 10) _____

Notwendige Kompetenzen für systematische Qualitätsentwicklung

Hier werden die Erfahrungen der Befragten zu den aus ihrer Sicht erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gebündelt, über die die MitarbeiterInnen von (Weiter-) Bildungseinrichtungen verfügen sollten, wenn sie in dieser systematisch Qualität entwickeln und sichern wollen. (→ Frage 6.18, 6.19) Hier erforderte der innere Sinnzusammenhang des Interviewleitfadens die Platzierung der Frage in der Dimension 2, obwohl sie systematisch zur Dimension 3 gehört.

Als notwendige Kompetenzen werden angeführt: Kenntnisse in der Erwachsenenbildung, über Organisationstalent verfügen, unternehmerisch denken können, „ein bisschen“ betriebswirtschaftlichen Hintergrund beherrschen, kommunikative Fähigkeiten, Teamfähigkeit, sehr selbstständig arbeiten können, Zeitmanagement beherrschen und sich selbst motivieren können. (TK Frau B, Z. 767 - 781) Eine weitere Aussage verstärkt die Notwendigkeit der Kenntnis betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. (TK Herr B, Z. 861 - 862)

Andere stützen die Aussage bzgl. des Bedarfs an sogenannten Soft Skills, zu denen z.B. soziale und methodische Kompetenzen gehören und ebenso, organisatorische und konzeptionelle Fähigkeiten: Wichtig sei Kollegialität, also im Prinzip soziale Kompetenz. (TK Frau S1, Z. 549) Als „halbe Miete“ werden die Motivation und die Fähigkeit zur Mitgestaltung durch die Identifikation mit dem Unternehmen bezeichnet. (TK Frau S2, Z. 482 - 483; 849 - 850). Als ähnlich wichtig wird die Bereitschaft angesehen, die eigene Arbeit zu hinterfragen und zu verändern (TK Frau S2, Z. 862 - 863) Als notwendige methodische Kompetenzen werden mehrfach angesprochen die Strukturierungskompetenz und die Kompetenz zur Reflexion. In beiden Fällen ist es wichtig, diese Fähigkeiten auf sich selbst und den eigenen Arbeitsprozess beziehen zu können. (TK Herr M,

Z. 503 - 504) Das bringt auch die folgende Aussage zum Ausdruck: „(...) eine Reflexionsfähigkeit der eigenen Arbeit. Die ist wichtig. Also dass man wirklich dann auch in der Lage ist, die Arbeit auch ständig wieder zu hinterfragen. (...) gerade auch im Bildungsbereich stehen wir immer wieder vor neuen Aufgaben und Anforderungen.“ (TK Frau S. Z. 537 - 540) Weil im Prozess der QES^{plus}-Implementierung viel Neues entsteht, werden konzeptionelle Fähigkeiten als sehr wichtig herausgehoben. (TK Herr B; Z. 852 - 854)

Die Kompetenz der Selbstreflexion wird außerdem erweitert um den Aspekt der Fähigkeit, Kritik anzunehmen und daraus Konsequenzen zu ziehen. Gleichermaßen ist es wichtig, selbst konstruktive Kritik üben zu können. (TK Frau T, Z. 408 - 412). Das Portfolio an erforderlichen sozialen Kompetenzen wird durch folgende Aufzählung angereichert bzw. bestätigt: Methodenkompetenz, um mit dem Qualitätsmanagementsystem umzugehen zu können; kommunikative Fähigkeiten; Fähigkeiten, eine Gruppe zu leiten; Themen methodisch gut abhandeln können; zielführend arbeiten können. (TK Frau T, Z. 418 - 428)

Nachdrücklich wird auf fachliche Kompetenzen im Kontext von Qualitäts- und Organisationsentwicklung verwiesen, indem ein guter theoretischer Hintergrund zum Thema, was Qualität eigentlich ist, ferner zum Thema Organisationsaufbau und zum Qualitätsbegriff, um daran arbeiten zu können, als notwendig angesehen wird. (TK Herr H, Z. 455 - 462). Das deckt sich mit einer Äußerung, die die Notwendigkeit des Wissens über Qualitätsmanagement und dessen Begrifflichkeiten anspricht. (TK Frau S1, Z. 567 - 568)

DIMENSION (3)

Der Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung.

(Kategorie 11) _____

Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Innerhalb dieser Kategorie geht es um Informationen der Befragten zur Wahl und Begründung des gewählten Dokumentationssystems für das Qualitätsmanagementsystem. (→ Frage 5.08 spricht die Wahl der Dokumentationsform direkt an; → Frage 5.09 zielt darauf ab, die Nützlichkeit des QES^{plus}-Modells bzgl. dieser allgemeinen Qualitätsmanagementforderung zu ermitteln und würde sich somit auch in den Kontext der Dimension 2, Kategorie 8 einordnen lassen.) Beide Fragen gehören systematisch zur Dimension 3, sind aber aus Gründen des inhaltlichen Sinnzusammenhangs im Interviewleitfaden den Fragestellungen zum Implementierungsprozess (Dimension 2) zugeordnet.

Die Notwendigkeit der Dokumentation wurde manchen MitarbeiterInnen erst im Nachhinein voll bewusst. Es wurden „tolle“ Handreichungen erarbeitet (TK Frau B, Z. 268 - 271), und zwar in der Form, dass ein Qualitätsmanagementhandbuch angelegt wurde, aufgebaut nach den Bereichen und Sektoren mit ihren jeweiligen Bestandteilen (TK Frau B; Z. 292 - 293). „Dort haben wir alles, was wir schon mal an Materialien hatten, gesammelt, überarbeitet oder neu erstellt und haben (...) Anweisungen erstellt, die kurz, prägnant sind und dazu Verfahrensweisen entwickelt.“ (TK Frau B, Z. 293 - 296) Gegenwärtig ist die Einrichtung dabei, das Handbuch auf der Grundlage der identifizierten Prozesse neu zu strukturieren, unterteilt nach den Kernprozessen, Führungsprozessen und unterstützenden Prozessen. Erreicht werden soll damit, die Dokumentation vom Papier ein Stück weg zu bringen. Dabei werden auch bestimmte Inhalte reduziert bzw. angepasst, die in der Phase der Einführung des Qualitätsmanagementsystem von Bedeutung waren. (TK Frau B, Z. 297 - 300)

In einer Einrichtung wird von einem „QES-Handbuch“ gesprochen, als einer Sammlung aller Dokumente der Einrichtung, wo nachgeschlagen werden kann, wo was wie geregelt ist. Es wird bemerkt, dass unter den MitarbeiterInnen Zweifel entstehen, wenn nicht auf Aktualität des Handbuches geachtet wird. (TK Herr B, Z. 382 - 386, 395): „(...) ich meine, dass das Ding irgendwie lebt, krieg ich ja mit, insbesondere, wenn also sich neue Geschäftsfelder finden, wie jetzt beispielsweise die Personal- und Arbeitsvermittlung (...).“ (TK Herr B, Z. 402 - 404) „Also dann denk ich, das lebt schon und die Kollegen merken schon, wenn also der Balken oben und der Balken unten fehlen, oi, das ist doch gar kein QES-Dokument.“ (TK Herr B, Z. 416 - 418) „Aber eben diese praktische Umsetzung (...) wo ich eben nicht zufrieden bin. (...) Das sind aber unsere Probleme eben, so denke ich, mit der Leitung.“ (TK Herr B, Z. 418 - 422) Bezüglich der Form des Handbuches wird auf das QES^{plus}-Modell verwiesen: „Wir haben das Handbuch eigentlich ganz streng nach dem QES-Modell aufgebaut. Das heißt also, wir haben sozusagen für jeden Leistungsbestandteil eine Ablage, ein Blatt, ja. Und haben (...) dazu unsere Dokumente oder die entsprechenden Festlegungen, Richtlinien usw. da rein gehangen (...).“ (TK Herr B, Z. 448 - 452) Auch in diesem Fall wird nach mehreren Jahren der Arbeit mit dem Handbuch und dem Modell generell eingeschätzt, dass eine Überarbeitung erforderlich ist; vor allem hinsichtlich der Form (TK Herr B, Z. 453 - 455): „(...) immer wieder die Forderung unserer Kollegen, macht euch doch mal Gedanken, dass das Ding irgendwie elektronisch wird, ja.“ (TK Herr B, Z. 464 - 465)

„Also dass es nichts Starres ist, dass wir das Qualitätshandbuch haben und dann irgendwo im Schrank steht und keiner benutzt es, sondern dass es wirklich ein Hilfsmittel ist.“ (TK Herr G, Z. 223 - 225) Das zeigt sich auch darin, dass in dieser Einrichtung das Handbuch kontinuierlich durch neue Dokumente über das elektronische Ablagesystem aktualisiert wird. Dazu sind z. B. die Leitungspersonen vor Ort entsprechend angewiesen. (TK Herr G, Z. 241 - 245) Das Handbuch wird als gute Möglichkeit für die MitarbeiterInnen gesehen, auch kurzfristig bestimmte Aspekte nachzuvollziehen zu können. Eine besondere

Funktion habe das Handbuch bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In der Einrichtung wird das Handbuch als ständiges Arbeitsmittel geschätzt. Als überzeugend für die Einrichtung wird gesehen, dass eine Dokumentation der Qualitätssicherung sowohl auf der MitarbeiterInnen-Seite (Einrichtung) als auch auf Seiten der Nutzer, Kunden (Dienstleistung) möglich ist. „Dieses Modell hat uns da überzeugt und es schien auch praktikabel für die Arbeit zu sein, die wir hier in den (...) durchführen.“ (TK Herr G, Z. 256 - 260) In einer weiteren Aussage wird der Nutzen des Handbuches für die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen gesehen, weil klare Regeln bestehen, z.B. welches Qualitätsverständnis die Einrichtung hat, wie Projekte geplant werden und wie der Rechnungslauf ist. (TK Herr H, Z. 210 - 213) Es entstanden neue Dokumente, wie z. B. eine Veranstaltungsmatrix, die dann Grundlage für die Arbeitsdurchführung sind. (TK Herr H, Z. 275 - 281) Das Handbuch, so wird erklärt, orientiert sich am Aufbau von QES^{plus}. Die Tatsache, dass viele Aspekte aus dem ehemaligen Pflichtenheft neu strukturiert und dort eingeordnet wurden, spricht für Eigenschaft des Modells, bereits vorhandenes in die aktuellen Aufgaben integrieren bzw. an sie anzuknüpfen zu können. (TK Herr H, Z. 224 - 225)

Das Pflichtenheft wurde abgelöst, weil es nicht vollständig die Qualitätsbereiche der Einrichtung abgedeckt: „Es sind Struktur und Vollständigkeit, die das Qualitätsmanagement-Handbuch auszeichnen. Da gibt es eine ganz klare Struktur, schon aus dem System heraus gegeben (...) Und da liegt auch die Stärke dieses Qualitätsmanagementsystems, dass es eben alle Bereiche abdeckt und man an alles auch erinnert wird. Und das Handbuch gliedert sich bei uns (...) in zwei Teile. Einen beschreibenden Teil, wo Dinge festgelegt sind und einen Teil, in dem dann ganz konkrete Dokumente hinterlegt sind, die als Grundlage für die Arbeit dienen und die jeder Mitarbeiter dann auch als Vorlage verwenden soll und darf.“ (TK Herr H, Z. 235 - 244)

Vor einer ursprünglich zufälligen Ablage vor QES^{plus} (TK Herr M, Z. 247) wird aus einer anderen Einrichtung berichtet. Mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems wurde das Modell QES^{plus} zur Grundlage für die Überarbeitung der

Gesamtablage, die auch elektronisch eingerichtet wurde: „ (...) wir haben dann gemerkt, dass im Grunde genommen die Einteilung in die Qualitätsbereiche, die Qualitätssektoren und die Bestandteile, dass die für uns eine ganz gute Grundlage bilden für unsere Gesamtablage, also auch für die Serverstruktur unserer Ablage und insofern hat das Gesamtsystem uns geholfen, unsere Dokumentation und Organisation ganz gut in den Griff zu kriegen.“ (TK Herr M, Z. 253 - 257) Die folgende Aussage schließt sich inhaltlich an: Das Handbuch wurde nach QES^{plus} aufgebaut, gegliedert nach den Leistungsbereichen und Leistungssektoren; und dort wurden jeweils die Dokumente der Einrichtung zugeordnet. QES^{plus}, so wird eingeschätzt, hat der Einrichtung eine gute Systematik geliefert. (TK Frau T, Z. 191 -193; 200)

Aus einer Einrichtung wird davon berichtet, dass es „manchmal stressig“ ist, wenn sich Zuständigkeiten ändern und man wieder das Formblatt überprüfen und ändern muss: „Eigentlich ist das ein ständiger Prozess, dass man das auch immer aktualisiert.“ Trotz der erwähnten Anstrengungen lohne sich der Aufwand, weil, so die Einschätzung, das Handbuch von den meisten Mitarbeitern voll akzeptiert wird und hilfreich ist. (TK Frau R, Z. 227 - 232)

Die folgende Erfahrung verweist erneut auf den Umstand, dass die Akzeptanz der Dokumentation mit dem fortschreitenden Prozess der Qualitätsentwicklung wächst: „Im Zuge der Qualitätsentwicklung ist aber auch den Mitarbeitern sehr deutlich geworden, dass es schon ihre Arbeit erleichtert, wenn Prozesse transparent gemacht werden und bestimmte Abläufe, die auch standardisiert sind, festgehalten werden und es klar ist, wer welche Verantwortung im Prozess hat, wer an Schnittstellen beteiligt ist und was auch dokumentiert werden muss.“ (TK Frau S, Z. 158 - 163) Im Anschluss wird beschrieben, dass das Handbuch auf der Basis des Modells entwickelt und geschaut wird, wie ist das für das Unternehmen zu übersetzen. Es wurde überlegt, was die einzelnen Begrifflichkeiten für die eigene Organisation, für den Unternehmensaufbau bedeuten und welche Dokumente hinterlegt werden können. „Und auf diese Weise ist ein

Handbuch entstanden, was die wichtigsten Abläufe, Regelungen und Prozesse auch darstellt.“ (TK Frau S, Z. 174 - 184)

Es wird erläutert, dass für die im System wirkenden Personen das Qualitätsmanagementhandbuch in Form einer Sammlung von Anleitungen zur täglichen Arbeit existiert. (TK Frau S1, Z. 287 - 289) Weiter wird auf den Zusammenhang verwiesen, dass aus der durch das Modell ermöglichten Statusanalyse heraus eine Konkretisierung des Qualitätsentwicklungsprozesses im Handbuch erfolgt. Das Handbuch wird als „(...) eine Bedienungsanleitung für die Einrichtung“ bezeichnet; der persönliche Anspruch besteht darin, dass es nachvollziehbar ist und die enthaltenen Regeln praktikabel sein müssen. (TK Frau S1, Z. 297 - 305)

In dieser Einrichtung wurde das Handbuch gleichzeitig elektronisch erstellt und mit entsprechenden Zugangsberechtigungen versehen. Aufgebaut ist es nach der Prozesslandschaft, unterteilt in Managementprozesse, Kernprozesse und unterstützende Prozesse. Die Einleitung enthält das Qualitätsverständnis der Einrichtung, während das Leitbild im Eingangsbereich des Hauses angebracht wurde. (TK Frau S2, Z. 357 - 365) Das Handbuch bestand aus neun Ordnern, es wurden „unheimlich“ viele Dokumente erarbeitet. (TK Frau S2, Z. 287 - 289) Die Einrichtung ist jetzt dabei, aus „drei Dokumenten eins zu machen.“ (TK Frau S2, Z. 316 - 317) Begründet wird die Vielzahl der Dokumente damit, dass zum Zeitpunkt ihrer Erarbeitung das Qualitätsverständnis der Einrichtung noch nicht ausreichend ausgeprägt war. Als interessant wird in diesem Zusammenhang eingeschätzt, „dass wir aus dieser erst analytischen Herangehensweise zu dieser Synthese gekommen sind.“ (TK Frau S2, Z. 415 - 417) „Heute ist das noch ein Ordner, weil wir alles vereinheitlichen konnten.“ (TK Frau S2; 199) Zur Funktion des Handbuches wird beispielhaft berichtet, dass eine Kollegin aus dem Mutterschutz kam und sich mit dem Ordner wieder voll auf dem Laufenden befand. (TK Frau S2, Z. 370 - 371)

Aufbauorganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Arbeits- und Funktionsbereichen sowie entsprechender Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems betreffen. (→ Fragen 6.01, 6.02)

Hier kann zunächst auf eine typische Aussage fokussiert werden, wonach im Ergebnis der Überarbeitung des bereits vorhandenen Organigramms wurde in der Einrichtung auf Grund der dezentralen Arbeitsweise (es existieren mehrere Geschäftsstelleneinheiten an unterschiedliche Orten) dem Qualitätsmanagementbeauftragten ein Mitarbeiter an die Seite gestellt wurde. Nochmals auf den Prüfstand gestellt wurde die Struktur der Geschäftsleitung, die dann in ihrer Zusammensetzung so bestehen blieb. (TK Frau B, Z. 316 - 325) Es wird berichtet, dass die Stellenbeschreibungen ebenfalls überarbeitet und im Ergebnis die Befugnisse eindeutiger genauer festgelegt wurden. (TK Frau B, Z. 336 - 341)

Berichtet wird außerdem, dass mit QES^{plus} nach langer Zeit wieder mal ein Organigramm entstand. (TK Herr B, Z. 502, 508) Gleichzeitig wurden auf der Grundlage von QES^{plus} neue Organisationsstrukturen entwickelt bzw. vorhandene besser gegliedert und dargestellt. (TK Herr B, Z. 529 - 530)

In einer weiteren Einrichtung ist die Verantwortlichkeit des Qualitätsmanagementbeauftragten neu hinzugekommen. (TK Herr G, Z.; 294) In einer anderen gibt es – abgesehen von der Berufung eines Qualitätsmanagementbeauftragten und eines stellvertretenden Qualitätsmanagementbeauftragten – keine wesentlichen Änderungen. Gleich geblieben sind die Grundstrukturen im Organisationsaufbau, ebenso die Aufgaben- und Funktionsbereiche. (TK Herr H, Z. 260 - 264) Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind „nur“ im Hinblick auf die Qualitätsmanagementbeauftragten geändert worden. (TK Herr H, Z. 268 - 272) Neu entstanden sind Organigramme, die es so in dieser Form vor der Imple-

mentierung von QES^{plus} noch nicht gab. (TK Herr H, Z. 306 - 307). Die folgende Äußerung schließt sich dem an, indem erläutert wird, dass die Stellenbeschreibungen im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses wesentlich präziser gefasst werden konnten und auf die Funktionsbereiche herunter gebrochen wurden. Das führte zur Schärfung der Organisationsstrukturen und in einer praktischen Auswirkung zur Qualifizierungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen. (TK Herr M, Z. 302, 306 - 308) Auch in folgendem Fall wird bestätigt, dass sich veränderte Verantwortlichkeiten und Befugnisse durch den neuen Bereich des Qualitätsmanagementbeauftragten ergaben, weniger in der herkömmlichen Personal- und Stellenstruktur. (TK Herr M, Z. 311; 320 - 321) Dasselbe zeigt sich in einer weiteren Einrichtung, in der als hauptsächliche Veränderung ein Qualitätsmanagementbeauftragter als Stabsstelle angesiedelt wurde. (TK Frau R, Z. 285 - 286) Auch gab es keine gravierenden Veränderungen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und Befugnisse. Allerdings wurden alle Stellenbeschreibungen im Zuge der Implementierung überarbeitet und nun mit Verantwortlichkeiten versehen, die vorher nie konkret benannt wurden. Dadurch konnten diesbezüglich vorhandene Überschneidungen abgebaut werden. (TK Frau R, Z. 290 - 296)

In einer (Weiter-) Bildungseinrichtung wurde als eine wesentliche Veränderung die Beauftragte der Geschäftsleitung zur hauptamtlichen Qualitätsmanagementbeauftragten berufen. Sie wurde mit weitreichenden Befugnissen ausgestattet, die es ihr gestatten, bestimmte Prozesse im Qualitätsmanagement eigenverantwortlich in Gang zu setzen, Aufgaben zu verteilen und auch eine Berichtspflicht einzufordern. (TK Frau S, Z. 251 -254) Im Zuge von Qualitätsmanagement wurden Anforderungsprofile der Einrichtung erstellt, wo die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche transparenter geregelt worden sind. (TK Frau S, Z. 268 - 269)

In einer anderen Einrichtung kam es zu veränderten Aufgabenverteilungen; dadurch sind z.B. Verwaltungsaufgaben oder bestimmte technische Abläufe

stimmiger zugeordnet worden. (TK Frau S1, Z. 344 - 345) Die eindeutigere Zuordnung und Beschreibung von Aufgaben wird als regelrechter Grund für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems angegeben. (TK Frau S1, Z. 364 - 365)

Interesse verdient die sehr konkrete Beschreibung der Unterstützungsleistung des QES^{plus}-Modells. Die Struktur wurde vorerst in der Einrichtung ebenfalls nicht geändert, aber erstmalig dokumentiert. (TK Frau S2, Z. 433 - 435) QES unterstützte die Durchführung der Überprüfung vorhandener Strukturen und deren Visualisierung. (TK Frau S2, Z. 441 - 443) Mittlerweile entstanden durch die eingeführte Qualität organisationale Entwicklungen, die im Zusammenhang mit gesellschaftliche Veränderungen zu entsprechenden Veränderungen in der Struktur führten. (TK Frau S2, Z. 446 - 447) Die damit verbundenen Umgestaltungen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und Befugnisse, heißt es, wurden erstmalig in Stellenbeschreibungen fixiert. (TK Frau S2, Z. 451 - 452) Eine interne Überprüfung der Schnittstellen bezüglich der Verantwortlichkeiten führte zu der Feststellung, dass in dieser Einrichtung dieselbe Verantwortung von verschiedenen Personen wahrgenommen wurde. „Wir fingen also an, auch bestimmte Schnittstellen für uns klar zu kriegen. Und nicht jeder musste alles machen (...).“ (TK Frau S2, Z. 268 - 274) Dabei halfen z. B. neue Organigramme und Ablaufdiagramme. „Aber den Hauptschritt haben wir gemacht, als wir diese Matrix erstellt haben, wer hat welche Aufgaben und wo überlappen die sich.“ Es wird gezeigt, wie aus einem veränderten strukturellen Ansatz in der Organisation der (Weiter-) Bildungseinrichtung die fachliche Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen besser koordiniert und gebündelt wird; wie unter Einbeziehung der vorhandenen Stellenbeschreibungen eine Matrix z. B. zu den bisher überwiegend unkoordinierten Akquisetätigkeiten entwickelt wurde: „haben jedes Detail auf seine Machbarkeit, Effektivität und Effizienz abgeprüft“ (TK Frau S2, 622 - 623). Im Ergebnis „haben wir jetzt unsere Akquiseaktivitäten gebündelt und auf einmal geht's besser. Auf einmal ist die Effektivität größer. (...) wir haben so das Gefühl, das hat uns bis jetzt das Überleben gesichert. Das machen wir

jetzt das zweite Jahr und ich hab ein ganz gutes Gefühl dabei.“ (TK Frau S2, 638 - 642; ein weiteres Bsp. s. Z. 961 - 968) Das Instrument der Matrix dient als ein Beispiel dafür, wie durch neue Visualisierungsformen Schnittstellen in der Organisationsstruktur identifiziert und dargestellt und so Verantwortlichkeiten entweder getrennt oder gebündelt werden können. (TK Frau S2, Z. 948 - 949; 956 - 959)

Ein interessanter Aspekt praktischer Bedeutung sich herausbildender Instrumente im Qualitätsentwicklungsprozess zeigt sich in einer Aussage, die beschreibt, dass mit den präzisierten Stellenbeschreibungen zusätzliche persönliche Orientierungen hinsichtlich der zu erbringenden Kompetenzen zur Verfügung gestellt wurden. Ebenso unterstützen sie die Bewertung von Arbeitsleistungen und dienen als Hilfestellung beim Verfassen von Stellenausschreibungen. (TK Frau T, Z. 218 - 223)

(Kategorie 13) _____

Ablauforganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen, Veränderungen der Abläufe und Prozesse selbst und der Verantwortlichkeiten und Befugnisse betreffen. (→ Fragen 6.03, 6.04, 6.05 stehen in direktem Zusammenhang mit dieser Kategorie; → Fragen 6.06 und 6.07 indirekt; sie gehören außerdem übergreifend zur Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems in die Kategorie 11.) Hier veranschaulichen sich die Verbindung von Elementen des Qualitätsentwicklungskreises mit Kernsteuerungsprozessen der Organisation und damit der inhärente Bezug und die wechselseitige Verknüpfung der Dimensionen, Kategorien und Leitfragen.

Hervorgehoben wird, dass die Prozesse in der Einrichtung neu gestaltet wurden; als Beispiel wird die Durchführung von Finanzkontrollen in der allgemein-kulturell-politischen Bildung genannt. Dazu wurde ein umfangreiches Handmaterial

mit einheitlichen Formularen erarbeitet, mit Hilfe dessen sachsenweit einheitliche Kontrollen durchgeführt werden können. Im Ergebnis hat sich der Zeitaufwand minimiert. (TK Frau B, Z. 389 - 397) Berichtet wird von entwickelten Regelungen in Form von Verfahrensanweisungen, die handlungsanleitend die Arbeitsabläufe für die einzelnen Kernprozesse genau beschreiben und Bestandteil des Qualitätsmanagementhandbuches sind. (TK Frau B, Z. 346 - 355; 402 - 404) Es entstanden neue Dokumente, die aus verschiedenen vereinheitlicht wurden und die Abstimmung der MitarbeiterInnen verbessern. (TK Frau B, Z. 409 - 410; 429 - 331) „Es gibt eine Einladung, es gibt ein Protokoll“ zu allen Ereignissen in der Einrichtung; in elektronischer und physischer Form. (TK Frau B, Z. 440 - 441) Die erstellten Checklisten und Evaluationsbögen werden als sehr wertvoll für die Durchführung und Auswertung von Informationsveranstaltungen und Kursen herausgehoben; ebenso für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Praktika. (TK Frau B, Z. 445 - 454) Dass die Evaluationsbögen nach zwei bis drei Jahren mit Blick auf die sich verändernden Bildungsinhalte und Zusammensetzungen der TeilnehmerInnen überprüft werden, indiziert ein in der Einrichtung vorhandenes System der Reflexion der Evaluationsverfahren. (TK Frau B, Z. 456 - 459)

Ein sehr interessanter Hinweis ergibt sich aus der Einschätzung, dass Mustervorlagen, z. B. zu Verträgen mit Teilnehmern, Dozenten und Kooperationspartnern sowie Kassenberichten und Geschäftsbriefen für die in der Regel nicht betriebswirtschaftlich ausgebildeten, in ihren Geschäftsstelleneinheiten institutionell selbstständig agierenden Lehrkräfte, eine große Hilfe darstellen. Dieselbe Funktion erfüllen Fließdiagramme, die z. B. geregelte Abläufe für Gespräche zu Dozentenauswahl, Erarbeitung von Kurskonzeptionen oder Finanzvorgängen enthalten. (TK Frau B, Z. 445 - 477) Übereinstimmende Hinweise liefert die Aussage, dass durch intensive und umfangreiche Analysen (TK Herr B; Z. 570 - 571) die Kernprozesse in der Einrichtung identifiziert wurden und deren übersichtliche Darstellung zu einer klareren Zuordnung der Verantwortlichkeiten führt. (TK Herr B, Z. 584 - 585; 602 - 605) In diesem Kontext entstand z. B. ein

neues Formblatt für Teamprotokolle und eine neue Verwaltungsordnung legte Regeln für die Verwaltungsabläufe fest. Außerdem beschäftigte man sich intensiv mit dem Beschwerdemanagement; es entstanden einheitliche Regelungen für Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Vertretungspläne, die es vorher nicht gab. (TK Herr B, Z. 611 - 622)

Betont wird, dass durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems keine direkten Auswirkungen auf das Kurs- und Projektangebot der Einrichtung erkennbar sind, gleichwohl aber bezüglich der Verwaltung und Organisation dieser Bildungsangebote. (TK Herr G, Z. 266 - 268): „Weil, das ist unser Brot immer schon gewesen, aber QES^{plus} ermöglicht die Arbeit drum herum bzw. die Organisation in Bezug auf diese Kurse und Projekte.“ (TK Herr G, Z. 278 - 279) QES hat durch die Vereinfachung der Strukturen, z. B. der Ablagesysteme, Arbeitsabläufe vereinfacht und Erinnerungsroutinen für Abgabefristen generiert. (TK Herr G, Z. 286 - 290; Z. 377 - 378) Der Weg dorthin wird so beschrieben, dass zuerst die Prozesse identifiziert wurden, um dann zu schauen, wie sie sich in den Qualitätskreis einordnen lassen. (TK Herr G, Z. 317 — 318) Als weiteres Veränderungsbeispiel wird die Vereinheitlichung verbindlicher Evaluationsdokumente erwähnt. (TK Herr G, Z. 342 - 343) Grundlegend heißt es: „Es gab Regelungen auch vorher schon, (...). Aber es ist vereinheitlicht worden durch QES^{plus}.“ (TK Herr G, Z. 360 - 362) Gleichlautend und deshalb anschließend wird hervorgehoben: „ Wir haben sie neu definiert, aber die Prozesse sind nicht neu gewesen.“ (TK Herr H, Z. 302) Der konkrete Nutzen der Prozessanalyse wird darin gesehen, dass sich damit klare Regelungen zu den Abläufen, z. B. zur Planung von Projekten und zum Rechnungslauf, herausbildeten und die Einrichtung über ein eigenes Qualitätsverständnis verfügt. (TK Herr H, Z. 209 - 213) „Es wurden Dinge verschriftlicht, was es vorher noch nicht so gab.“ Beschrieben werden neue Dokumente, die dann die Grundlage für diese Arbeitsdurchführung sind: z. B. das Dokument „Veranstaltungsmatrix“ – „wie planen wir eine Veranstaltung, welchen Titel setzen wir uns, was ist da an Durchführung, Nachbereitung usw. zu beachten?“ (TK Herr H, Z. 275 - 281)

Ein weiterer Beleg für die Einbeziehung von Vorhandenem besteht in der Angabe, dass im Kontext der Ablauforganisation termingebundene Abläufe nochmal ganz klar in Form von Terminübersichten geregelt wurden. Die Grundlage dafür bildeten die ehemaligen Pflichtenhefte, wobei die neue Arbeitsgrundlage wesentlich besser strukturiert ist. (TK Herr H, Z. 311 - 316): „Ich denke auch hier, dass es zu einer klareren Strukturierung geführt hat.“ (TK Herr H, Z. 354)

Einen anderen Aspekt akzentuiert der Befund, dass QES^{plus} durch die Analyse des Dienstleistungsangebotes der (Weiter-) Bildungseinrichtung deren Neuprofilierung unterstützt. So hält die Beschäftigung mit der Beschreibung der Kernprozesse der Einrichtung immer noch an. (TK Herr M, Z. 292 - 296) Deckungsgleich zu vorausgehenden Befunden wird angegeben, dass die Abläufe nicht grundsätzlich modifiziert wurden. Sie wurden stärker strukturiert und dann dokumentiert. Auf diese Weise entstanden praktische Handlungsanweisungen, Regeln, klare Ablaufstrukturen und Aufgabenbeschreibungen. (TK Herr M, Z. 325 - 327); Z. 341 - 342). Generell wird eingeschätzt, dass die Einrichtung die steigende Aufgabenlast bei gleichbleibenden personellen Ressourcen ohne das Strukturierungspotential des Qualitätsmanagementsystems nicht hätte bewältigen können. (TK Herr M, Z. 364 - 370). Beispielhaft dazu wird die Vermutung ausgesprochen, dass einer der Kernprozesse der Einrichtung, die Koordinierung der Mitgliedseinrichtungen, ohne QES^{plus} eine höhere Fehlerquote aufweisen würde. (TK Herr M, Z. 559 - 562)

Die folgende Einschätzung bestätigt den Vorausbefund, dass die Prozesse der Einrichtung im Zuge der Implementierung erstmals identifiziert, strukturiert und überhaupt dokumentiert wurden, aber nicht wesentlich inhaltlich neu gestaltet wurden. (TK Frau R, Z. 323 - 328): „Also hauptsächlich ging es darum, Dokumente, die nicht mehr gültig sind, zu prüfen und den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.“ (TK Frau R, Z. 320 - 322)

Aus einer anderen (Weiter-) Bildungseinrichtung wird dezidiert darauf verwiesen, dass mit Hilfe von Qualitätsmanagement Prozesse wirklich optimiert werden können, weil einzelne Schritte genau zu beschreiben sind und wer für welchen Schritt in der Verantwortung ist. (TK Frau S, Z. 168 - 170) Es wurde eine umfassende Prozesslandschaft erstellt, um wirklich zu definieren, was sind die einzelnen Prozesse für die Leitung, für die Verwaltung und für die Fachbereiche; wie greifen sie ineinander, wer trägt die Verantwortung – gerade auch unter Beachtung dessen, dass in der Einrichtung verschiedene Professionen zusammenarbeiten müssen. Diese Prozesse wurden definiert, mit Hilfe von Checklisten und Dienstanweisungen dokumentiert und geregelt. (TK Frau S, Z. 277 - 283) Geschildert wird, dass die einzelnen Prozessschritte inklusive der jeweiligen Schnittstellen und mit den dazu gehörigen Dokumenten wie Formulare, Checklisten, Anweisungen mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten und Zeitfenstern ermittelt und beschrieben wurden. (TK Frau S, Z. 286 - 292) Das wird auch in vollem Umfang für den pädagogischen Bereich konstatiert. (TK Frau S, Z. 294 - 296) Als Nutzen der erfolgten Prozess- und Schnittstellenoptimierung wird die Vermeidung von „Doppelarbeiten“ und damit eine optimalere Ressourcenverwertung angegeben. In den Abläufen und Aufgabenstellungen der Hauptprozesse gab es Veränderungen. (TK Frau S, Z. 438 - 442; 459 - 460) Deckungsgleich schließt sich die Aussage an, dass die Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem auch hier dazu führt, dass die Arbeitsabläufe in der Einrichtung überdacht und einige neu strukturiert und erstmalig beschrieben werden. (TK Frau S1, Z. 346 - 347; 366) Es wird eingeschätzt, dass das System wirkt und sich die Abläufe in der Einrichtung verbessern, dass sie schneller, logischer und effektiver geworden sind. Dies zeige sich auch an den Betriebsergebnissen. (TK Frau S1, Z. 245 - 247). Hervorgehoben wird, dass die MitarbeiterInnen von klareren Verantwortungszuweisungen und Abläufen profitieren, dass es ihre Arbeit effektiver gemacht hat. (TK Frau S1, Z. 405 - 407)

In einem anderen Fall wird die Notwendigkeit, die Kernprozesse zu identifizieren, mit sich häufenden Fehlern begründet. Persönlich wurde die Konzentration

der gesamten Verantwortung auf die eigene Person als veränderungsbedürftig empfunden. (TK Frau S2; 487 - 496) Dabei kam der Identifikation der Kernprozesse entscheidende Bedeutung zu, weil dort die größten Ressourcen der Einrichtung ausgemacht wurden. Die bessere Durchschaubarkeit der Prozesse führt zu effektiverem Arbeiten. (TK Frau S2, Z. 468 - 470; 478 - 479) Dabei gilt als Grundlegung: „Aber erst mal diesen Überblick zu haben über diese Kernprozesse, über die Managementprozesse und über die unterstützenden Prozesse war die Grundvoraussetzung“ (TK Frau S2, Z. 553 - 555)

Die Anforderung der Kontinuität im Sinne des Qualitätskreislaufes erhellt die folgende Beschreibung, die beinhaltet, dass Prozesse laufend geprüft und dokumentiert werden. Damit ergeben sich auch neue Schwerpunkte wie in diesem Beispiel die Vernetzung der (Weiter-) Bildungseinrichtung. (TK Frau T, Z. 243 - 250) Die neu entstandene Handlungsanleitung zum Kernprozess Programgestaltung wird ebenso wie die Checklisten für die Veranstaltungskoordination als spürbare Arbeiterleichterung und Möglichkeit der Zeitersparnis empfunden. (TK Frau T, Z. 268 - 277)

(Kategorie 14) _____

Informationsmanagement – Kommunikation – Transparenz – Koordination

Hier erfolgt eine Zusammenfassung von Aussagen der Befragten zur planvollen und zielgerichteten Organisation und Steuerung von Informationsprozessen und dessen Wirkung auf die Kommunikation, Transparenz und Koordination in der (Weiter-) Bildungseinrichtung. Sie beschreibt Aussagen zur Sicherung des Zugangs der MitarbeiterInnen zu einrichtungsrelevanten Informationen.

(→ Frage 6.09; → Fragen 6.10, 6.11 sind indirekt auf die Erfassung weiterer Wirkungen ausgerichtet, die im Kontext dieser Kategorie und zugleich der Kategorie 20, 22 und 24 der Dimension 4 zu prüfen sind.)

Angesprochen wird der Zusammenhang von verbesserten Organisationsabläufen in Folge veränderter Kommunikationsstrukturen, die sich auf Grund schnell-

lerer Informationsflüsse ergaben. (TK Frau B, Z. 744 - 746) Zur Verbesserung der Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen wurden Kommunikationssysteme entwickelt. (TK Frau B, Z. 845 - 852) Ähnlich die Befunde in den anderen Einrichtungen: Mit der Einführung eines neuen elektronischen Ablagesystems im Kontext des Qualitätsmanagements wurden Kommunikationsprozesse vereinfacht (TK Herr G, Z. 381 - 388), was auch die Kommunikation zwischen den Standorten untereinander und der Geschäftsführung betrifft, und damit strukturierter und flüssiger. (TK Herr G, Z. 392 - 402) Dazu wird ergänzend aus der gleichen Einrichtung ausgeführt, dass im Zuge des Qualitätsmanagementsystems, passend zu dessen dezentraler Struktur, eine Onlineplattform eingerichtet wurde, die das Berichtswesen neu regelt und die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen online organisiert. (TK Herr H, Z. 330 - 333) Das Informationsmanagement wurde so strukturiert, dass ganz klare Feedbackwege entstanden. (TK Herr H, Z. 499 - 501) Der Informationsfluss ist strukturierter geworden. (TK Herr M, Z. 373)

In anderen Fällen wird erklärt, dass die Prüfung im Kontext von Qualitätsmanagement zu der Feststellung führte, dass das bestehende Informationssystem unzureichend ist. (TK Herr B, Z. 734 - 737) Oder es wird die Erfahrung vermittelt, dass die Prüfung und Definition von Schnittstellen (TK Frau S, Z. 273 - 275) sowie die Optimierung von Prozessen und die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten für geregelte Informationen sowie transparente Informationswege sorgen. (TK Frau S, Z. 167 - 171) Als problematisch wird die Gestaltung von Informationsflüssen in der großen Einrichtung eingeschätzt. Qualitätsmanagement bringt Fragestellungen, wer welche Informationen zu welcher Zeit benötigt, ins Bewusstsein. (TK Frau S, Z. 318 - 320) Als Lösung wird auf Erfahrungen mit transparenten Strukturen und klaren Verantwortlichkeiten verwiesen, die zu einer Verbesserung von Informationsflüssen führten. Voraussetzung ist auch in dieser Hinsicht die fortwährende Prüfung, das Hinterfragen in der Organisation. (TK Frau S, Z. 619 - 625) Auf entsprechenden Erfahrungen beruht die folgende Einschätzung: Die Abstimmung zwischen den Kollegen (TK Frau S1, Z. 248

- 249) und die Koordination der Informationen hat sich insgesamt wesentlich verbessert, was sich in Regelungen begründet, die verbindlich festlegen, wie mit Informationen zu verfahren ist. Rückblickend werden eindeutige Verbesserungen des Informationsaustausches konstatiert. Das betrifft konkret die Kommunikation bestimmter Entwicklungen oder Beschlüsse, Regelungen über Protokolle, den Zugang zu Informationen und die Serverstrukturen. (TK Frau S1, Z. 410 - 421) Dem schließt sich mit anderen Worten die Feststellung an, dass die Optimierung der Arbeit mit Protokollen, die in den Teambesprechungen entstehen, die Kommunikation untereinander verbessert hat. (TK Frau T, Z. 292 - 293; 297 - 298)

Die Situation vor QES^{plus} wird in einem weiteren Fall so beschrieben: „Wir sind ja gewachsen. Seit 1992 hatten wir das große Problem, (...) jeder wusste alles und es war so ein informelles Zusammendrängen und dann wurde alles erörtert.“ (TK Frau S2, Z. 583 - 584) Es entstanden Informationsflussdiagramme, wo z. B. bestimmte Regelungen darüber getroffen wurden, wer welche Informationen bekommen muss. Interessant ist der Hinweis, dass der Informationsfluss klar an das Organigramm gekoppelt wird. (TK Frau S2, Z. 543 - 545; 551; 594) Die Einrichtung verfügt im Ergebnis über klare Strukturen, die u. a. bewirken, dass nicht mehr ungeregelte Informationen „durchgestellt“ werden. „Es war dann natürlich auch so, dass nicht mehr alles an mich drang. Ich musste damit umgehen. (...) Aber es hat bei allen natürlich auch wieder zu einer Entlastung der Festplatte geführt.“ (TK Frau S2, Z. 584 - 485; 587; 589 - 593) Und vermutlich – das sei hier ergänzt – nicht nur der Festplatte sondern auch des Kopfes.

(Kategorie 15)

Zusammenarbeit im (Weiter-) Bildungsunternehmen

Die Kategorie subsumiert die Einschätzungen der Befragten zu dem Einfluss des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} auf die Zusammenarbeit im Unternehmen als soziale Kompetenz und meint damit vordergründig die Fähigkeit zur Beachtung und Akzeptanz der Arbeit des anderen, zum gegenseitigen Austausch sowie des voneinander Lernens zum gemeinsamen Nutzen.

(→ Frage 6.10)

Die folgende Aussage macht den Zusammenhang und damit in Teilen parallele Befunde zur vorausgegangenen Kategorie deutlich. „Wenn man davon ausgeht, dass sich die Koordination und die Kommunikation verbessert haben, hat das eindeutig Auswirkung auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter. (...) Eindeutig: Ja.“ (TK Frau S1, Z. 431 - 432, 440)

Während die vorausgehende Aussage auf formale Zusammenhänge in dieser Frage abhebt, werden nachfolgend auch soziale Komponenten einer verbesserten Zusammenarbeit in der (Weiter-) Bildungseinrichtung angesprochen. Durch die gemeinsame Arbeit in der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement und im Qualitätszirkel, haben sich, so heißt es, „engere Bindungen“ unter den MitarbeiterInnen herausgebildet. Verstärkt wird zudem der fachliche Erfahrungsaustausch in den jährlichen Innovationsworkshop. Die MitarbeiterInnen bekommen dabei in verschiedenen Arbeitsgruppen die Gelegenheit eines direkten Zusammentreffens, um z. B. festzustellen, welche interessanten Ideen es in den anderen Geschäftsstelleneinheiten gibt und dass man auch gemeinsam etwas entwickeln könnte. (TK Frau B, Z. 515 - 532): „...die Zusammenarbeit, die wir jetzt haben, das hat früher nicht so stattgefunden.“ (TK Frau B, Z. 613 - 614) Berichtet wird von sich weiter ausprägender Teamfähigkeit, wachsender Selbstständigkeit und erhöhtem Selbstbewusstsein bei den MitarbeiterInnen. (TK Frau B, Z. 747 - 750)

Die nächste Aussage erweitert die zuvor genannten Aspekte noch einmal erweitert. Demnach interferieren fachliche und soziale Komponenten im Kontext gemeinsamen Tuns, wenn über die eigene unmittelbare Arbeit hinaus geschaut und dabei analysiert wird, was die eigene Arbeit mit der der anderen zu tun hat. Oder, wenn es zu Überlegungen kommt, wer wo involviert ist und welche Informationen er demzufolge erhalten muss. (TK Frau S, Z. 311 - 314) Qualitätsmanagement mache dies den MitarbeiterInnen bewusster und stelle somit eine Erleichterung bei der Vermeidung von Konfliktpunkten dar. (TK Frau S, Z. 320 - 322)

Es lassen sich allerdings auch Aussagen feststellen, die insgesamt nicht davon ausgehen, dass sich die Zusammenarbeit als soziale Kompetenz mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems verbessert habe. Wobei gleichfalls durchgehend angegeben wird, dass sich die Zusammenarbeit von Anfang an „kameradschaftlich und „auf sehr hohem kollegialen Niveau“ befindet. (TK Herr B, Z. 749 - 753) „Ich glaube, in der Beziehung, da das ja vielleicht doch auf einer teilweise emotionalen Ebene ist, weiß nicht, ob so ein Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, um irgendwelche Änderungen herbeizuführen.“ (TK Herr G, Z. 407 - 409) Ähnlich heißt es, dass die Zusammenarbeit schon immer gut war und keine „Riesenentwicklung“ durch das Qualitätsmanagementsystem gesehen wird. (TK Herr M; Z. 382 - 384) Mit einer Metapher wird die gleiche Auffassung anders ausgedrückt, wenn es heißt: „(...) die Zusammenarbeit (...), ob die das mit dem QES-Handbuch unterm Arm machen. Ich weiß es nicht. (...) hab das Glück, eine Einrichtung zu führen, wo die Mitarbeiter schon immer sehr gut miteinander konnten, wo es immer richtig tolle Teams gab und das ist einfach so geblieben.“ (TK Frau R, Z. 372 - 375) Auf einen unverändert guten Zustand wird übereinstimmend mit den voran gegangenen Befunden auf eine schon immer sehr gute Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen verwiesen. (TK Frau T, Z. 308 -309)

(Kategorie 16)

Reflexives und strukturiertes (zielorientiertes und arbeitsteiliges)

Handeln der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll den Beitrag des Implementierungsprozesses des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur reflexiven Befähigung und strukturellen Orientierung der Akteure im Kontext von Organisationsentwicklung erfassen. (→ Frage 6.08; → Frage 6.18 indirekt; → Fragen 6.12 und 6.13 bilden indirekt wichtige Aspekte von Zusammenhängen zur Kategorie ab.)

In einer (Weiter-) Bildungseinrichtung wurde in der Verknüpfung von bereits Vorhandenem und Neuem Material gesammelt, überarbeitet oder völlig neu erstellt und zu kurzen, prägnanten Verfahrensanweisungen weiter entwickelt. (TK Frau B, Z. 294 - 295) Die Befähigung dazu wird der inhärenten Logik des Qualitätsmanagementsystems in Gestalt des Qualitätskreislaufes zugeschrieben: „(...) und das System einen ja auch dahin führt, dass man seine Arbeit immer wieder evaluiert, kritisch betrachtet und versucht, das einfach noch effizienter zu gestalten.“ (TK Frau B, Z. 384 - 385) Direkt wird die sich entwickelnde organisationale Strukturierungskompetenz angesprochen: „Man hat seine Arbeit auch anders strukturiert. Man setzt Prioritäten und es durchzieht sich eigentlich immer wieder dieser Kreislauf: Planen, Durchführen, Auswerten, Konsequenzen ziehen, was man früher nicht so gemacht hat.“ (TK Frau B, 740 - 742) Wie nebenbei wird auf die im Kontext der Implementierung generierte „enorme“ Ausprägung von Handlungskompetenzen im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechniken verwiesen. (TK Frau B, Z. 759 - 760) Diese Feststellung bestätigend, wird eine Aussage aus einer anderen (Weiter-) Bildungseinrichtung wiedergegeben: „Der Umgang mit dem Computer wurde für manche in dieser Einrichtung zur großen Herausforderung, die alle lösen mussten.“ (TK Frau S2 Z. 825 - 826)

Es wird hervorgehoben, dass im Kontext der Umsetzung von QES^{plus} Fähigkeiten zur Organisation einer optimierten Verwaltung und zur klareren und vereinfachten Regelung der Abläufe bestimmter Prozesse herausgebildet werden.

Erläutert wird dazu, dass die organisatorischen Kenntnisse und Fähigkeiten die eigenen Arbeitsabläufe effektiver werden lassen und somit eine zeitlich intensivere Beschäftigung mit Projekten aus dem Dienstleistungsbereich ermöglichen. Resümierend heißt es: „Das würde ich sagen, wäre so eine Erkenntnis oder eine Fähigkeit, die man erlernen kann im Umgang mit QES^{plus}.“ (TK Herr G, Z. 520 - 524) Die anschließende Aussage belegt ähnlich die Eignung des Modells, MitarbeiterInnen zu analytischem, strukturiertem und reflexivem Handeln in der täglichen Arbeitspraxis zu befähigen: Es bringe einen dazu, dass man über viele Dinge einfach mal reflektiert, die man macht und die ganz selbstverständlich sind, dass man auch mal abstrahiert und das Ganze in Prozesse oder einzelne Strukturen zum Beispiel aufbricht. (TK Herr H, Z. 118 - 121) Die Schwierigkeit der Reflexion und der Strukturierung der eigenen Arbeit wie der ganzen Organisation mit ihren mehrdimensionalen Prozessen dient weiterführend als Ausgangspunkt für die Feststellung, dass die Implementierung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} diesbezüglich zu mehr Kompetenz geführt hat. (TK Herr H, Z. 174 - 179) Tatsächlich wird darauf verwiesen, dass die Arbeit mit definierten Strukturen für viele MitarbeiterInnen neu gewesen ist und dort die Kenntnisse erweitert worden sind. (TK Herr H, Z. 442 - 444) Man spüre deutlich bei den MitarbeiterInnen, dass sie die Dinge mehr reflektieren, als das vorher der Fall war. (TK Herr H, Z. 522 - 524)

Bezogen auf einige konkrete Wirkungen kann auf Äußerungen verwiesen werden, wonach sich durch QES^{plus} die Fähigkeit zur Systematik mit Blick auf Prozesse und Abläufe in der Organisation verbessert hat. Entwickelt haben sich zudem Kompetenzen zur Erstellung einer aussagefähigen Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems (TK Herr M, Z. 487 - 488; 491 - 495); außerdem der Blick für Strukturen und die Fähigkeit zur organisationalen Koordinierung und Schwachstellenanalyse. (TK Herr M, Z. 562 - 565) Dem Sinn nach ähnlich wird aus einer anderen Einrichtung berichtet, dass für die Herausbildung von notwendigen Kompetenzen für das Dokumentieren und das Definieren von Regelungen im Unternehmen erst einmal entsprechende Voraussetzungen

geschaffen werden mussten. (TK Frau S, 140 - 142) Der Druck der Implementierung führte zur organisierten Fortbildung der MitarbeiterInnen zu folgenden Fragen des Qualitätsmanagements: Dokumentation, Ablagesystem, was ist ein Prozess, was bedeuten Prozessabläufe für die eigene Arbeit und wie werden sie analysiert und optimiert, wie gehe ich mit Fehlern um, was sind Rückmeldungen bzw. was bedeutet Beschwerdemanagement, was sind Kennzahlen. „Und auch, wie muss man so ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen, dass es funktioniert. Also das ist schon Learning by doing.“ (TK Frau S, Z. 521 - 532)

Auf die persönliche positive Erfahrung des Erlebens der Wechselwirkung von Theorie und Praxis hebt die folgende Darstellung ab: (TK Frau S1, Z. 372 - 373) Demzufolge ist das eigene Tun ist durch die Arbeit mit dem QM-System selbst strukturierter geworden. (TK Frau S1, Z. 400 - 401)

Ähnliches, aber bezogen auf ein ganzes Unternehmen lässt sich mit folgender Darstellung belegen: „Ich muss mal dazu sagen, wir sind vom Familienbetrieb zum professionellen Unternehmen mutiert durch QES^{plus}. Und das muss man unbedingt sagen, es hat unserer Einrichtung mehr als gut getan, sowohl strukturell den Überblick zu kriegen, wo steht jeder, was ist jedem seine Aufgabe, wofür ist jeder da, wofür zeigt jeder Verantwortung. Und methodisch hat es uns natürlich enorm nach vorn gebracht, weil damit ja auch erst mal was entstanden ist, was bis dato per Handschlag besiegelt wurde.“ (TK Frau S2, Z. 261 - 267) Für die MitarbeiterInnen des Unternehmens wird geschlussfolgert, dass die durch QES im Unternehmen bewirkten strukturellen und organisatorischen Veränderungen eine Strukturierungshilfe für die Arbeit aller MitarbeiterInnen darstellen. (TK Frau S2, Z. 568 - 570) Der Nutzen von QES^{plus} im Kontext der Kategorie wurde von den MitarbeiterInnen des Unternehmens folgendermaßen beurteilt: „Wir hatten mal eine Reflexion gemacht zu Vorteilen von QES^{plus}, da war einstimmig die Meinung, wir suchen nicht mehr so viel“ (TK Frau S2, Z. 575 - 577) Als Ursache für die geschilderte Wirkung darf die Feststellung hervorgehoben werden, dass der größte Zuwachs im Prozess der Implementierung

im Lernen besteht, strukturell an die Aufgabenlösungen heran zu gehen. (TK Frau S2, Z. 805 - 809)

Es wird die Überzeugung geäußert, dass ohne konsequente Umsetzung der durch das Modell vorgegebenen Struktur die nicht weniger werdende Arbeit – konkret werden zusätzlich die Netzwerkarbeit und Kooperationsvorhaben genannt – gar nicht mehr zu leisten sind. (TK Frau T, Z. 144 - 149) Ganz persönlich wird eingeschätzt, dass die eigene Arbeit wirklich damit optimiert auch für andere transparenter gestaltet wird. (TK Frau T, Z. 287 - 288): „Ja, ein reflektiertes Handeln oder Gucken auf meine Arbeit mit einer anderen Sichtweise und letzten Endes auch die Strukturierung. Also wenn ich überlege, wie ich am Anfang angefangen habe, ich war doch ein etwas chaotischer Mensch und habe jetzt doch eine gute Struktur in meine Arbeit reingekriegt dadurch.“ (TK Frau T, Z. 401)

(Kategorie 17)

Regelgeleitetes Handeln der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie befasst sich mit Einschätzungen der Befragten zur Ermöglichung und Wirksamkeit eines von Weisungen und Festlegungen geleiteten Handelns der MitarbeiterInnen durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}. Mit erfasst werden Aussagen, ob regelgeleitetes Handeln die Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess einschränkt. (→ Fragen 6.12, 6.13)

Es wird berichtet, dass vor der Einführung des Qualitätsmanagementsystems „jeder nach bestem Wissen und Gewissen“ gehandelt hat; durch die Implementierung wurden Verfahrensanweisungen für die Einrichtung entwickelt, wo die „Spielregeln“ genau festgelegt sind. Die Tatsache, dass die MitarbeiterInnen die Chance zur Mitgestaltung haben und diese auch wahrnehmen, wird als Grund dafür gesehen, dass dabei die Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der MitarbeiterInnen nicht eingeschränkt wird. (TK Frau B; 624 - 626; 639)

In einem anderen Fall wird eingeschätzt, dass das „relativ stark strukturierte Qualitätsmanagementsystem“ selbst „mit ganz bestimmten Vorgaben“ wesentlich zu regelgeleitetem Handeln beiträgt. (Herr G, Z. 422 - 424) Obwohl die Vorgaben als stringent nachvollzogen werden, wird hervorgehoben, dass letztlich aus den vereinfachten Abläufen in der Organisation mehr Freiheiten resultieren, „weil bestimmte Sachen geregelt sind und wir uns einfach intensiver in die Kurs- und Projektarbeit hinein fügen können.“ (TK Herr G, Z. 430 - 432)

Einen persönlichen Aspekt enthält die Aussage, dass das Qualitätsmanagementsystem in erster Linie zu einer klaren Strukturierung geführt hat, die für den Projektmanager eine gute Basis bildet, um die MitarbeiterInnen auf entsprechende Vorgaben verweisen zu können. (TK Herr H, Z. 354; 357 - 358) Parallel wird damit bereits an dieser Stelle ein Aspekt des Führungs- und Leitungshandelns der Dimension 4 angesprochen. Eine Beeinträchtigung der Handlungsfreiheiten der MitarbeiterInnen bzw. Formen von Überregulierung wurden verneint. Gegenteilig wird darauf abgehoben, dass das Qualitätsmanagementsystem die Flexibilität und die Freiheit bietet, die Umsetzung an die eigene Organisation anzupassen. (TK Herr H, Z. 364 - 370) Anders ausgedrückt, heißt es folgendermaßen aus einer nächsten (Weiter-) Bildungseinrichtung: „Also, wenn jemand kreativ sein will, da kann er so viel neue Vorschläge bringen.“ (TK Frau R, Z. 431 - 432) Zur Untersetzung werden Verbesserungsvorschläge seitens der MitarbeiterInnen, z.B. zur Veränderung von Dokumenten, genannt, die dann besprochen werden. (TK Frau R, Z. 432 - 435)

Dass MitarbeiterInnen jetzt auch selbst sagen, hier ist was nicht transparent oder hier gibt es keine Regel, hier sind wir unsicher und möchten das bearbeiten gilt, entsprechend dieser Hervorhebung als Indiz (TK Frau S, Z. 400 - 402) für uneingeschränkte Handlungs- und Gestaltungsfreiheit. Besonders Interesse verdient der Hinweis zur Begründung: „Wie es auch klar von Anfang an von der Geschäftsleitung so definiert wurde, Qualitätsmanagement zu verstehen als eine Möglichkeit der Organisationsentwicklung. (TK Frau S2, Z. 405 - 407)

Zudem wird auf eine weitere Voraussetzung regelgeleiteten Handelns sowie dessen Wirkung hingewiesen: „Handlungssicherer selbstverständlich, weil mit der Erstellung von Regeln und Zusammenfassung in einem Handbuch insgesamt ein System entsteht, in dem ich mich zurecht finden kann, vorausgesetzt, ich nehme es zur Kenntnis und lebe es. Ich gehe davon aus, dass unser Mitarbeiter mit dem Ziel die Arbeit effektiver und sinnvoll zu gestalten, davon regen Gebrauch machen. Das spürt man auch in der Zusammenarbeit.“ (TK Frau S1, Z. 448 - 453)

Anders der Gedanke, dass Begrenzung auch positiv gesehen wird, weil sie ungewollte Handlungsoptionen einschränkt: „Damit hat die Handlung Sicherheit gekriegt. (...) eher eine Begrenzung in dem Sinne der Handlungssicherheit, weniger als (...) eine Einschränkung.“ (TK Frau S2., Z. 693 - 694)

Noch einmal wird auf die positive Wirkung langfristiger Festlegungen verwiesen, dass sie sich bewährt haben. (TK Frau T, Z. 320 - 321) Den demokratischen Ansatz des Modells bestätigend, der die Beteiligung v. a. der MitarbeiterInnen postuliert, wird die Einengung von Gestaltungsfreiheit negiert: „Nein, weil wenn jetzt jemand sich eingeengt fühlt in den Abläufen, dann wird das auch zum Thema gemacht.“ (TK Frau T, Z. 327 - 328)

(Kategorie 18) _____

Controlling-Funktion des Qualitätsmanagementsystems

In dieser Kategorie geht es um die Erfassung von Aussagen der Befragten zu den Möglichkeiten des Qualitätsmanagementsystems, zur Kontrolle und Steuerung des (Weiter-) Bildungsunternehmens beizutragen. (→ Frage 6.14; → Fragen 6.15, 6.16, 6.17 dienen der Ausdifferenzierung dieser Kategorie; → Frage 6.15 dient außerdem der Ausdifferenzierung der Kategorie 19; → Fragen 6.14 bis 6.17 gehören vom inneren Sinnzusammenhang her an diese Stelle des Interviewleitfadens; hier führt wiederum die nichtisolierte Betrachtungsweise al-

ler Unternehmensebenen (Balanced Scorecard-Konzept) zu der Annahme, dass davon zusätzlich nahezu alle Kategorien der Dimension 4 erfasst werden.)

Es wird hervorgehoben, dass in der Einrichtung regelmäßig Zeit und Arbeitsabfolgen durch das vierteljährliche Gespräch zum Wirtschaftsplan und das jährliche Personalgespräch kontrolliert werden. (TK Frau B; Z. 652 - 654) Dort zeigen sich Potentiale für Ressourcen auch in dem Sinne, dass Weiterbildungsbedarfe bei den MitarbeiterInnen identifiziert werden. (TK Frau B, Z. 666 - 668) Zur Prüfung der Zielerreichung findet der Prüfkatalog des Qualitätsmanagement-Modells Anwendung. In den Struktureinheiten werden seit der Einführung von QES^{plus} interne Audits nach einem Auditplan durchgeführt. (TK Frau B, Z. 674 - 679) Hervorgehoben wird außerdem, dass neben den internen Audits auch Dienstberatungen, Protokolle und Personalgespräche als Feedbacksysteme fungieren, die anzeigen, wo angesetzt werden muss, um z. B. neue Regelungen zu finden um damit Prozesse zu optimieren. (TK Frau B, Z. 681 - 684; 691; 700)

Im Qualitätshandbuch einer (Weiter-) Bildungseinrichtung gibt es ganz klar festgelegte Einrichtungsziele, definiert durch Kennzahlen wie z. B. Teilnehmerzahlen und Kontingente. Die Überprüfung erfolgt anhand festgelegter Dokumente, z. B. durch Soll-/Ist-Vergleiche. (TK Herr H, Z. 373 - 377) Es wird darauf verwiesen, dass die Strukturen in Bereich Controlling mit der Implementierung von QES^{plus} noch einmal geprüft wurden, d. h. wie muss Controlling organisiert werden. (TK Herr H, 403 - 404) Angesprochen wird in diesem Kontext der Qualitätskreislauf, der als systemimmanent gesehen wird und auch den gegenseitigen Informationsaustausch von oben nach unten und umgekehrt sichert. Damit vollzieht sich auch das Ziehen von Konsequenzen im Wechselspiel von top-down und bottom-up. (TK Herr H, Z. 408 - 413)

Für die Zeit vor QES^{plus} wird ein Zustand beschrieben, in dem die jährlichen Analysen in den Teambesprechungen ohne Unternehmenskennziffern in „irgendeiner Fallbesprechung“ verloren gingen. (TK Frau R, Z. 347 - 351) Mit dem Quali-

tätsmanagement wird bewusster, dass Unternehmensziele festgelegt werden müssen, die konkret abrechenbar sind. (TK Frau R, Z. 628 - 630)

Konkret hervorgehoben werden in einer weiteren Einrichtung deutlich sinnvollere Protokolle seit der Einführung des Controllings, weil jetzt für Auswertungen und Berichte Termine gesetzt werden. (TK Herr M, Z. 374 - 375). Mit der Implementierung von QES^{plus} wurde eine Soll-Ist-Kontrolle bei der Kursplanung eingeführt. (TK Herr M, Z. 424 - 425) Das Instrument interner Audits dient der Prüfung ausgewählte Bereiche. Die Beachtung des Qualitätskreislaufs sichert die Dokumentation und das Wiedereinbringen in die Arbeit. (TK Herr M, Z. 433; 439 - 440) Am Beispiel des Bestandteils Evaluation wird beschrieben, wie das Qualitätsmanagementsystem funktioniert: „Also es geht nicht darum, dass das System die Instrumente vorschreibt, sondern es geht darum, dass das System (...) diesen Bereich Evaluation als ganz wichtigen Bereich setzt und sagt, es muss was passieren, aber wie ihr es macht, müsst ihr selber sehen, was euch angemessen ist.“ (TK Herr M, Z. 448 - 453);

Über das Qualitätsmanagementsystem wird die Aussage getroffen, dass es dazu anregt, Instrumente zu entwickeln, die eine Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie den Einsatz von Ressourcen ermöglichen. Es existiert ein umfassendes Controlling-System, das im Zuge von Qualitätsmanagement weiterentwickelt wurde. Im Rahmen einer Budgetierungsordnung wird anhand von terminierten Zuarbeiten die Einhaltung von Verantwortlichkeiten geprüft. Personalentwicklung als Bestandteil des Qualitätsmanagements, optimierte Dienstpläne und ein Personalschlüssel sichern den ressourcengerechten Einsatz der Mitarbeiter. (TK Frau S, Z. 426 - 438) Es passiert Rückkoppelung, indem anhand von Zahlen die Zielerreichung gemessen und nach Ursachen bei Nichterfüllung gesucht wird. (TK Frau S, Z. 484 - 485) Anhand von Analysen werden dann auch entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Schließlich wird konstatiert, dass im Modell Controlling und Evaluation als Forderung festgelegt

sind, die Ausführung muss jedes Unternehmen für sich selbst entwickeln. (TK Frau S, Z. 691 - 693)

„Wir hatten nichts zum Controlling in dieser Einrichtung. Ich habe alles in Personalunion gemacht.“ (TK Frau S2, Z. 184 - 185) Mit Qualitätsmanagement wurde erkannt, wo die Schwerpunkte in der Einrichtung lagen: „Mittlerweile gibt's einen Controlling-Plan und das läuft. Wir haben Controlling gemacht, aber wir haben es nirgends aufgeschrieben“ (TK Frau S2, Z. 203 - 207) Offensichtlich zeigt sich in den von der Kategorie angesprochenen Bereichen Steuerung und Kontrolle die übergreifende und verbindende Funktion des Qualitätskreislaufes: „Also letztlich ist es so, dass diese Prozesse, ob inhaltlich, organisatorisch oder strukturell immer wieder in den Beratungen, Zusammenkünften dafür sorgen, dass sowohl was reflektiert wird als auch daraus Konsequenzen entstehen.“ (TK Frau S2, Z. 781 - 783)

(Kategorie 19)

Kennzahlen und QES^{plus}

Die Kategorie soll Auskunft darüber geben, welche Rolle das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} der Arbeit mit Kennzahlen bei der Entwicklung und Sicherung von Qualität beimisst. (→ Fragen 6.14, 6.15 → Frage 7.07 differenziert diese Kategorie für die Ebene der Unternehmensführung aus und betrifft deshalb ebenso die Dimension 4.)

Berichtet wird, dass durch das Qualitätsmanagementsystem bestimmte Kennziffern wie z. B. Vermittlungsquoten bei Teilnehmern aufgenommen wurden. (TK Frau B, Z. 924 - 925) „Und die Wirtschaftspläne sind bei uns auch ausgereifter. (...) Jede Struktureinheit von uns hat jetzt einen Unterwirtschaftsplan zum großen Plan (...) und kriegt dort Kennziffern gesagt. Das gab es auch bis dato nie. Und neu ist seit den letzten drei Jahren, dass dann vierteljährlich wirklich die Gespräche für diesen Wirtschaftsplan stattfinden und wo ich dann zu meinen Kennziffern [Stellung nehme]. (...) Das sind Kennziffern für mich,

wo ich denke, das ist sehr wichtig, dass man solche Ziele auch hat (...).“ (TK Frau B, Z. 944 - 954)

Hier wird von allgemeinen Kennzahlen berichtet, die sich als Forderung aus den Qualitätsleitlinien der Einrichtung ergeben. Mit der Zertifizierung nach der Verordnung über das Verfahren zur Anerkennung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem Dritten Sozialgesetzbuch (AZWV) vom 16. Juni 2004 setzte die Diskussion um konkretere Kennzahlen ein. Dem Bericht ist zu entnehmen, dass auch diese Diskussion die anhaltende Debatte um die Messbarkeit von Ergebnissen des Lehr-/Lernprozesses widerspiegelt. „Da haben wir uns so richtig gestritten. Und da kam auch wieder die Diskussion pädagogischer Prozess (...), kann man nicht mit Kennzahlen [messen] und hängt doch von so vielen Faktoren ab (...).“ (TK Herr B, 1021 - 1027)

Der Zusammenhang von QES^{plus} und Kennzahlen wird darin gesehen, dass das Qualitätsmanagementsystem die Dokumentation von Kennzahlen anregt; dass sie in das Berichtswesen von QES^{plus} implementiert sind. (TK Herr G. 623 - 624; 628). Was dem Sinn nach mit der folgenden Aussage übereinstimmt, dass es schon vorher Kennzahlen in der Einrichtung gab, jetzt aber Bestandteil der Dokumente im Qualitätsmanagement-Handbuch sind. (TK Herr H, Z. 573 - 575)

Anders in einer weiteren Einrichtung, wo mit QES^{plus} erstmals Kennzahlen verwendet werden. So wird z. B. vorgegeben, dass 90 % der TeilnehmerInnen die Prüfung bestehen müssen. Die Kennzahlen wurden an den Erfordernissen der Kernprozesse ausgerichtet (TK Frau R, Z. 625 - 626) und werden jährlich sowie im Verlauf des Jahres noch einmal in einer Betriebsversammlung geprüft. (TK Frau R, Z. 458 - 464)

Dem Sinn nach ähnlich vorausgegangenene Einschätzungen zur Sinnhaftigkeit von Kennzahlen im Bereich der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung wird einer-

seits darauf abgehoben, dass QES^{plus} die Einführung von Kennzahlen fordert, es aber der Einrichtung überlässt, diese selbst zu definieren. (TK Herr M 645 - 648) Diese Herangehensweise wird dahingehend interpretiert, dass die Freiheit der Wahl auch darin besteht, die Kennzahlen nicht vordergründig ökonomisch ausrichten zu müssen. So wird z. B. die Erhöhung der Teilnehmerzahl nicht als geeignete Kennzahl angesehen. (TK Herr M, Z. 653 - 661)

Deckungsgleich wird ausgesagt, dass QES die Art der Kennzahlen nicht unbedingt vorschreibt bzw. dazu konkrete Vorgaben macht. Demgemäß hat eine Einrichtung hat im Zuge der Optimierung ihrer Arbeit spezielle Kennzahlen entwickelt: z. B. Belegungszahlen, Vermittlungszahlen, Prüfungsergebnisse und Abbrecherquoten, die regelmäßig in der erweiterten Geschäftsleitungssitzung abgefragt werden und woraus entsprechender Handlungsbedarf ermittelt wird. (Frau S, Z. 448 - 453) QES^{plus} liefert Anregungen und stellt die Forderung, sich damit auseinanderzusetzen und Kennzahlen zu entwickeln. Das Unternehmen selbst muss für sich eigene Steuergrößen, Kennzahlen und Instrumente konkretisieren. (TK Frau S, 689 - 696)

Eine interessante Sichtweise auf die Problematik lässt eine Aussage erkennen, in der auch für diesen Kontext auf die innere Logik des Modells verwiesen wird. Das Modell lebe durch seine Konkretisierung und wenn strategisch wirtschaftliche Ziele festgelegt werden, müssten zum Zwecke der Überprüfung der Zielerreichung auch Kennzahlen festgelegt werden „Im Prinzip ermöglicht das System die Erstellung solcher Kennzahlen, die man kontrollieren kann und damit die Einrichtung steuern kann.“ (TK Frau S1, Z. 712 - 716)

Ganz bewusst wird in dieser Einrichtung auf die Nützlichkeit ökonomischer Kennzahlen abgehoben, deren Erfüllung für die Existenz das Unternehmen wichtig sind: z. B. Unterrichtsauslastung und Vermittlungsquoten. Sie wurden mit der Einführung von QES^{plus} in den Qualitäts- und Unternehmenszielen festgeschrieben und werden jährlich in Diagrammen visualisiert.

DIMENSION (4)

Institutionalisiertes Qualitätsmanagement und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen.

(Kategorie 20) _____

Wirkungen des Qualitätsmanagementsystems

auf den Führungsprozess

Erfasst werden sollen die Einschätzungen der Befragten zu den Effekten, die sich mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} für die Führungsprozesse in der (Weiter-) Bildungseinrichtung ergeben. (→ Frage 6.11 indirekt, wobei diese Frage ebenso die Dimension 3 angeht, und → Fragen 7.04, 7.07 indirekt)

Es werden verschiedene Wirkungen auf die Führungsprozesse der Einrichtung benannt. Zur strategischen Orientierung wird zu Beginn jedes Kalenderjahres ein Unternehmensplan mit verbindlichen Terminen und Verantwortlichkeiten herausgegeben. Dieser enthält Zielstellungen des Kernprozesses, die aus den Analyseergebnissen des Vorjahres abgeleitet wurden. (TK Frau B, Z. 541 - 544) Weitere Wirkungen betreffen die Herstellung von Verbindlichkeit durch Festlegungen in Dienstberatungen, die im Rahmen jährlicher Personalgespräche des geschäftsführenden Leiters mit den MitarbeiterInnen auf ihre Zielerreichung geprüft werden. (TK Frau B, Z. 553 - 557) Die Orientierung und Handlungssicherheit der MitarbeiterInnen wird durch einrichtungsbezogene Verfahrensanweisungen, jährliche Arbeits- und Terminpläne auf der Grundlage des jährlichen Wirtschaftsplans und die vierteljährlich dazu stattfindenden Beratungen Unternehmensseitig unterstützt. (TK Frau B, Z. 564 - 568; 576 - 577)

Diese Entwicklungen werden der Einführung von QES^{plus} zugeschrieben. Rückblickend wird auf die Erfahrungen der letzten 15 Jahre hingewiesen, nach denen die MitarbeiterInnen überwiegend auf die Entwicklung ihrer jeweiligen Struktureinheit geachtet haben und demzufolge z. B. die verschiedenartigsten Ausführungen von Dokumenten zur jeweils selben Problematik im Umlauf gewe-

sen sind. Es wird die Situation geschildert, dass manchmal am gleichen Projekt gearbeitet wurde, ohne dass „der andere“ davon wusste. Die Vereinheitlichung und Transparenz wurde durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} erreicht. (TK Frau B, Z. 607 - 621)

Die stärkere Verbindlichkeit ganz bestimmter Arbeitsabläufe wird als wichtige Wirkung in dieser Einrichtung beschrieben. Die Dringlichkeit ganz bestimmter Abläufe und Anforderungen ist durch die Einführung von QES^{plus} auf jeden Fall verstärkt und den MitarbeiterInnen auch bewusst geworden. (TK Herr G, Z. 413 - 418)

Klarere Strukturen in Bezug auf die Vergabe von Arbeitsaufträgen, die eindeutige Regelung, wer dazu über welche Befugnisse verfügt, werden als positive Wirkung auf den Führungsprozess durch QES^{plus} eingeschätzt. Als Projektmanager wird davon profitiert, dass mit QES^{plus} in erster Linie eine klare Strukturierung entstanden ist, die führungsseitig eine gute Basis darstellt, um mit klar definierten Vorgaben für die MitarbeiterInnen zu arbeiten. (TK Herr H, Z. 354; 357 - 358) Besonderes Interesse verdient der Aspekt, dass es für ein Bildungsunternehmen, das an neuen Entwicklungen teilhaben möchte, wichtig ist, die eigenen Aktivitäten zielorientierter auszurichten. QES^{plus} hat dafür die Voraussetzungen geschaffen. (TK Herr H, Z. 480 - 482)

Ganz konkret werden die Entwicklung des Qualitätsverständnisses und dessen Leitlinien als wichtiges Führungsinstrument in dem parallel realisierten Umprofilierungsprozess der Einrichtung bewertet. (TK Herr M, Z. 513 - 515) Vom Leiter wird der Reiz des Qualitätsmanagementsystems in seiner Gestaltungsfreiheit gesehen, einen eigenen Beitrag leisten zu können. (TK Herr M, Z. 446 - 447)

Eine zentrale Bedeutung wird in der Struktur des Modells gesehen, die Abbildung von Führungsprozessen zu ermöglichen. So wurde genau nach Bereichen untergliedert, mit Festlegungen: Was ist die Aufgabe der Geschäftsführung, der

Bereichsleiter und Abteilungsleiter zur Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems; (TK Frau S, Z. 192 - 195) was sind Führungsprozesse, wie wird Personalentwicklung definiert. Das sei am Anfang noch nicht so eindeutig gewesen. (TK Frau S, Z. 208 - 209) Ebenso wurden im Zuge von Qualitätsmanagement die Informationsflüsse auf der Leitungsebene geprüft. Im Ergebnis, so wird berichtet, wurde die Gremienstruktur verändert, um Informationsflüsse besser zu regeln und transparenter zu machen. (TK Frau S, 326 - 330) Dadurch wurde eine sehr hohe Protokollstruktur im Unternehmen erreicht; in jedem Gremium gibt es Vorlagen für Protokolle, die auch Beschlusskontrolle ermöglichen und das wird stringent top-down durchgehalten.

Diese Veränderung wird als sehr wesentlich für die Entscheidungsstrukturen eingeschätzt. (TK Frau S, Z. 367 - 372) Ein hohes Maß an Verbindlichkeit durch Terminierungen und Verantwortlichkeiten erhöhen die Orientierung und Handlungssicherheit der MitarbeiterInnen. (TK Frau B Z. 381 - 384) Herausgehoben bewertet wird die Bedeutung des Qualitätskreises für die Führungsprozesse: „Also dieser Qualitätskreislauf ist in der Praxis doch immer wieder Anlass, das noch mal neu anzugucken, weil [es] im praktischen oder operativen Geschäft immer leicht untergeht.“ Auf den Qualitätskreislauf zu achten bedeutet, konsequent zu verfolgen, was von den Zielen umgesetzt wurde, was falsch gelaufen ist und warum und was getan werden muss, um auch dort eine Verbesserung hinzubekommen. (TK Frau S; Z. 221 - 226). Zudem wird darauf eingegangen, dass die Implementierung auch zur Führungskräfteentwicklung beiträgt; z. B. durch die Vorbereitung auf die Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche. (TK Frau S, Z. 513 - 516)

Analog zu den Vorbefunden ist die Feststellung zu sehen, dass mit Hilfe von QES^{plus} von der Unternehmensführung deutlicher erkannt und auch umgesetzt wird, dass die Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen festgeschrieben werden müssen. (TK Frau S2, Z. 203 - 204) Führungsinstrumente wie das Managementreview u. a. waren in dieser (Weiter-) Bildungseinrichtung wenig bekannt und schon gar nicht vorhanden: „Was heute Normalität in dieser Arbeit geworden

ist, das waren Fremdwörter.“ (TK Frau S2, Z. 187 - 188) Demgegenüber helfen jetzt diese Führungsinstrumente der Einrichtungsleitung, die Prozesse besser zu durchschauen und die Führungsarbeit zu effektivieren. (TK Frau S2 Z. 477 - 479) Mittlerweile sind in der Organisationsstruktur die Führungsverantwortlichkeiten festgeschrieben: „Es ist klar ausgewiesen, wer Leitungsverantwortlichkeit hat, wer für wen verantwortlich ist.“ (TK Frau S2, Z. 646 - 648) Als besonders interessante Wirkung wird herausgestellt, dass gleichzeitig mit der Ordnung im Unternehmen wieder „Ordnung im Kopf“ kam und damit neue Visionen. (TK Frau S2, Z. 920 - 922)

(Kategorie 21) _____

Verknüpfung von Zielen, Strategie und Handlungsebene

Diese Kategorie ermittelt Aussagen der Befragten zu Zielbildungen und zur Durchsetzung von Strategien zu deren Umsetzung im (Weiter-) Bildungsunternehmen. Erwartet werden Informationen zur Kommunikation von Zielen und wie es im Kontext der Implementierung gelingt, entsprechende Strategien in konkrete Handlungen umzusetzen. (→ Fragen 7.01 und 7.02)

Die Forderung des Qualitätsmanagementsystems nach einem internen Qualitätsverständnis, der Festlegung von Unternehmenszielen und der Identifizierung der Kernprozesse haben die Zielstellungen in der Einrichtung für alle MitarbeiterInnen „sichtbar“ gemacht. Der Qualitätskreis und der jährliche Unternehmensplan, in dem die Unternehmensziele dokumentiert sind, dienen der verstetigten Kommunikation dieser Ziele. (TK Frau B, Z. 790 - 797) Dem Sinn nach ähnlich erfolgte entsprechend dieser Aussage als erster Schritt eine breite Diskussion über die Leitlinien im Unternehmen. (TK Herr B, Z. 913 - 914; 929 - 930) Daraufhin wurden konkrete Unternehmensziele erarbeitet und in der Belegschaftsversammlung den MitarbeiterInnen vorgestellt. Als weitere Kommunikationsebene werden die Audits als Forum der Analyse und Präzisierung genannt. (TK Herr B, Z. 943 - 945; 953 - 956) Die beiden folgenden Aussagen werden hier angeschlossen, da sie dem Sinn nach der vorausgegangenen

ähnlich sind. Es wird auf die bereits im Prozess der Ausarbeitung eines Leitbildes entstehenden Auswirkungen für die Zielbildung verwiesen. (TK Frau S1, Z. 607 - 608) Die Umsetzung der strategischen Ziele hat ihre Grundlage im Herunterbrechen auf die einzelnen Fachbereiche. (TK Frau S1, Z. 621 - 624) Das Qualitätsmanagementsystem fordert ein Qualitätsverständnis und in der Einrichtung war auch klar, „was wir wollten“. Es wurde bis QES^{plus} aber nicht verschriftlicht und kommuniziert. Jetzt bilden die aus dem Qualitätsverständnis entwickelten und verschriftlichten Leitlinien mit den ebenfalls festgeschriebenen Kernprozessen die wesentliche Grundlage des Handelns in der (Weiter-) Bildungseinrichtung. (TK Frau T; 435 - 447)

In einer weiteren Einrichtung erfolgt die Verknüpfung zwischen der Strategie und den Handlungsebenen top-down durch regelmäßige Kommunikation zwischen der Geschäftsführung, dem Projektmanagement, dem Qualitätsbeauftragten und den Einrichtungsleitern vor Ort. (TK Herr G, Z. 566 - 568) Zudem existieren in dieser Einrichtung ganz klar festgelegte Einrichtungsziele, die auch im Handbuch definiert sind. (TK Herr H, Z. 373)

Im Folgenden Fall generieren die Erarbeitung des Qualitätsverständnisses und dessen Leitlinien den Umprofilierungsprozess der (Weiter-) Bildungseinrichtung. (TK Herr M, Z. 514 - 515) Das Qualitätsmanagementsystem hilft dabei die Ziele zu konkretisieren. (TK, Herr M, Z. 539 - 540) Das Qualitätsverständnis der Einrichtung bildet die Grundlage für die Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche. (TK Herr M, Z. 629 - 636)

Ganz ähnlich wurden in der folgenden Einrichtung im Zuge von Qualitätsmanagement die Einrichtungsziele soweit herunter gebrochen, dass die MitarbeiterInnen danach handeln können. (TK Frau S, Z. 246 - 247) Weiter heißt es, dass durch die Einführung von Qualitätsmanagement klar definierte Abläufe existieren, was die Erstellung von Zielen und auch die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung anbelangt und auch was jeder Bereich bis zu den MitarbeiterInnen zur Zielerreichung tun muss. Nach jedem Audit werden gemeinsam neue Ziele besprochen. Die in den Klausuren der Führungskräfte festgelegten

Ziele werden klar definiert und mit Terminen bis zu den MitarbeiterInnen weiter getragen. (TK Frau S, Z. 391 - 396) „Also das war schon auch ein Lernprozess: Geschäftsleitung, Führungskräfte. Dass ich ganz klare Strategien entwickeln muss, dass ich diese auch in Ziele umsetzen muss und die ich dann auch konsequent evaluiere.“ (TK Frau S, Z. 594 - 597) Problematisiert wird „die Neigung sich unheimlich viele Ziele (...) zu stellen.“ Wichtig ist deshalb Prioritätensetzung und wo dabei Schnittstellen definiert und Verantwortlichkeiten festgelegt werden müssen. Es wird eingeschätzt, dass mit der Einführung von QES^{plus} diesbezüglich „ein großer Schritt“ gemacht worden ist. (TK Frau S, Z. 597 - 601)

Etwas prägnanter formuliert wird herausgehoben: „Und daraus ist ein Leitbild geworden. Und das haben nicht wir erarbeitet, das haben die Mitarbeiter erarbeitet.“ (TK Frau S2, Z. 140 - 141) „QES^{plus} hat erst mal dafür gesorgt, dass wir uns überhaupt Ziele gegeben haben. Wir hatten sicher Ziele, (...) waren nirgendwo verankert, und niemand hätte sie benennen können.“ (TK Frau S2, 888 - 890); „Unsere Unternehmensziele sind unsere Qualitätsziele. (...), man kann das nicht trennen.“ (TK Frau S2, Z. 891 - 892) In MitarbeiterInnen-Gesprächen erfolgt auf Grundlage der Stellenbeschreibungen die Reflexion über die Zielerreichung; im Ergebnis werden die Ziele für das neue Jahr vereinbart. Analysiert werden dabei Ressourcen, Zufriedenheit oder mögliche Überlastungen. Es herrscht Offenheit für Vorschläge der MitarbeiterInnen zu Veränderungen. (TK Frau S2, Z. 655 - 661). Auf der Unternehmensebene finden seit der Einführung von QES^{plus} jährliche Strategiekonferenzen statt, die die Prüfung und Verständigung über Ziele top-down und bottom-up ermöglichen. Es wird gesagt, dass alles auf „den Prüfstand“ gestellt, alles hinterfragt wird. Daraus entstehen Hinweise auf Ressourcen und es werden Konsequenzen gezogen (TK Frau S2, Z. 769 - 772) bzw. „ganz neue Ansätze“ in der Aus- und Weiterbildung entwickelt. (TK Frau S2, Z. 767 - 768) Es wird herausgestellt: „Strategieentwicklung passiert im Prinzip an der Basis“; in der Strategiekonferenz bringen die FachbereichsleiterInnen die Meinung der MitarbeiterInnen vor, daraus entstehen wieder neue Handlungsanleitungen. (TK Frau S2, Z. 935 - 937) „Aber das ist nichts,

was von oben nach unten fließt, sondern (...) was von unten nach oben fließt. Dann muss es gebündelt werden; dann muss es als Konsequenz verändert werden. Und in diesem Zusammenhang sehe ich das eher so, dass sich das gegenseitig beeinflusst.“ (TK Frau S2, Z.938 - 941)

(Kategorie 22) _____

Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen

Es sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen erhoben werden, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, insbesondere die Rückkoppelungs- bzw. Feedbackmechanismen, im Prozess der Implementierung entwickelt haben. (→ Frage 7.03)

Die Rückkoppelungs- bzw. Feedbackmechanismen verstärkten sich entsprechend dieser Aussage durch das Protokollieren der Ergebnisse der internen Audits, die dann an die MitarbeiterInnen weitergegeben und Bestandteile der Dienstberatungen werden. Auf diese Weise wird gesichert, dass alle MitarbeiterInnen wieder an dem Prozess beteiligt sind und sich mit einbringen können. (TK Frau B, Z. 687 - 697) Ganz ähnlich eine weitere Aussage: Die Ergebnisse aus dem Berichtswesens werden in veränderten Formen kommuniziert, ebenso wie die Verbesserungsvorschläge von MitarbeiterInnen an die Geschäftsführung. TK Herr G, Z. 575 - 577)

Weitere konkrete Aspekte ergeben sich mit der folgenden Aussage: „Rückkoppelungen finden sowohl auf formeller als auch informeller Ebene statt, also standardisiert über Dokumente.“ (TK Herr H, Z. 418 - 419) Neu ist außerdem die schriftliche und damit nachvollziehbare Form des Feedback seitens der Geschäftsführer und des Projektmanagements zu den Berichten aus den einzelnen Standorten. (TK Herr H, Z. 429 - 432) Pro Jahr finden ein bis zwei Evaluationsgespräche zwischen dem Geschäftsführer und einzelnen Mitarbeitern statt, die jetzt auch strukturierter ablaufen. (TK Herr H, Z. 502 - 504) Dass Strukturierung zur Vereinfachung und damit Beschleunigung von Problemlö-

sungen in diesem Kontext führen, ist auch dieser Aussage zu entnehmen. (TK Herr M, Z. 545 - 546)

In einer Einrichtung wurden MitarbeiterInnen-Befragungen durchgeführt, die zu der Rückmeldung führten, dass die bisherige Gremienstruktur noch nicht so passt, wie es sein müsste. Es ging um die Frage, was die Geschäftsleitung transparent machen muss, um die MitarbeiterInnen rechtzeitig über Strategien und Zielstellungen zu informieren. (TK Frau S, Z. 330 - 335). Aufgezählt werden die Mittel und Wege der Informationsweitergabe: Es erfolgen regelmäßige Mitteilungen über die Umsetzung von Maßnahmen und Projekten. Dafür gibt es eine eigens vorgesehene Rubrik „Geschäftsleitung“ in der Mitarbeiterzeitung. Die Geschäftsleitung, berichtet in den Gremien über den Umsetzungsstand. (TK Frau S, Z. 372 - 376) Als weitere Institution des Austausches und der Zusammenarbeit wird auf das eingeführte betriebliche Vorschlagswesen verwiesen. (TK Frau S, Z. 614 - 616)

Interesse verdient in diesem Zusammenhang die Aussage, nach der jede Beratung mit einer Beschlusskontrolle, orientiert am Controlling-Plan des Unternehmens, beginnt: „Jede Beratung, ob inhaltlicher oder organisatorischer Art im Unternehmen, hat diesen Feedbackcharakter. Also letztlich ist es so, dass diese Prozesse, ob inhaltlich, organisatorisch oder strukturell, immer wieder in den Beratungen, in den Zusammenkünften dafür sorgen, dass sowohl etwas reflektiert wird als auch Konsequenzen daraus entstehen. Das ist mittlerweile in Fleisch und Blut übergegangen, das ist interessant.“ (TK Frau S2, Z. 778 - 784)

Teambesprechungen gab es auch vorher auch schon, so heißt es in einer Aussage, aber es hat sich die Kommunikation verbessert, weil die Abläufe sichtbarer gemacht wurden. (TK Frau T, Z. 450 - 452)

**Professionalisierung des Entscheidungsverhaltens
als Führungskraft/Qualitätsmanagementbeauftragte/r**

In dieser Kategorie geht es um die Beurteilungen der Befragten, wie sich durch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems deren Befähigung zur organisationalen Führung und Gestaltung ihres (Weiter-) Bildungsunternehmens entwickelt hat. Kernpunkt ist dabei die den Prozess der Unternehmensführung charakterisierende Tatsache, dass ständig Entscheidungen zu treffen sind. (→ Frage 7.06)

Die unterstützende Funktion des Modells wird in diesem Zusammenhang herausgehoben: Es reflektiert immer wieder die eigene Arbeit. Anhand des modelleigenen Prüfkatalogs wird die selbständige Prüfung der Arbeit ermöglicht. Im Verbund mit entsprechenden Checklisten kann auf bestimmte Aspekte zurückgegriffen und damit auch strukturierter an die Arbeit herangegangen werden. „Und nicht erst mal, machst du jetzt das oder das.“ (TK Frau B, Z. 483 - 490) Interne Audits zeigen der Geschäftsleitung, wo für sie Handlungs- und Regelungsnotwendigkeiten bestehen. (TK Frau B, Z. 690 - 692) Auf die Bedeutung von strukturierten Protokollen mit Festlegungen, Verantwortlichkeiten und Terminen (TK Frau B, Z. 720 - 722) wird verwiesen. Das Qualitätsmanagementhandbuch gilt als Orientierung für die eigene Mitwirkungspflicht, um zur Optimierung der Prozesse beizutragen. (TK Frau B, Z. 723 - 726) Der Qualitätskreislauf strukturiert die Arbeit und hilft beim Setzen von Prioritäten. (TK Frau B, Z. 740 - 743) Persönlich wird festgestellt, dass durch das Qualitätsmanagement bestimmte Prozesse tiefgründiger durchdacht werden, als das bisher gemacht wurde. Es entwickelt sich mehr Sicherheit, weil das Wissen größer geworden ist. „Am Anfang hat man vieles manchmal auch noch zehnmal beraten, was man da auch zerredet, wo man jetzt sagt, so, nach dem Handlungskreis, überleg dir das, was hast du in der Auswertung als gut, als negativ befunden, welche Konsequenzen hast du daraus gezogen und dann ist man schon relativ sicher. Weil man einfach das auch strukturierter macht.“ (TK Frau B, Z. 906 - 920)

Als fördernden Aspekt wird gesehen, dass in Bezug auf die Einführung von QES^{plus} die Geschäftsführung den örtlichen Einrichtungsleitern und Qualitätsmanagementbeauftragten sehr viel Handlungsspielraum, auch in der Entscheidungsfreiheit, überlassen hat. (TK Herr G, Z. 610 - 616)

Interesse verdient die folgende Aussage, weil sie sich mit dem Selbstverständnis einer Führungskraft im Kontext der eigenen Tätigkeit auseinandersetzt. Demnach hat Qualitätsentwicklung dazu beigetragen, sich wieder über bestimmte Dinge bewusst zu werden. so wurde in diesem Rahmen ganz klar definiert, warum in dieser Einrichtung Forschung und Entwicklung betrieben wird. Aus diesem Ansatz heraus werden künftige Aktivitäten auf das Ziel ausgerichtet, neue wissenschaftliche Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis zu überführen. (TK Herr H, Z. 474 - 484) Zur Entwicklung des eigenen Entscheidungsverhaltens wird wie folgt Stellung genommen: „Strukturierter auf jeden Fall. (...), die Struktur und die Reflexion sind nämlich die beiden Dinge, die ganz wesentlich sind.“ (TK Herr H, Z. 550 - 551) Gewachsene Professionalität drückt sich für den Befragten ebenso darin aus zu sagen, „das ist unser Handbuch und das sind unsere Vorsätze, nach denen wir arbeiten.“ (TK Herr H, Z. 569 - 570)

Auf die persönliche Entwicklung verweisend wird festgestellt, dass gelernt wurde, sich immer wieder zu strukturieren und dass eine hohe Selbstreflexionskompetenz angeeignet wurde. (TK Herr M, Z. 617 - 619) Eine Veränderung bezüglich der Mitarbeiterführung bedeutet die regelmäßige Durchführung von Personalgesprächen, was vorher schlichtweg nicht der Fall war. (TK Herr M, Z. 617 - 623);

Herausgehoben werden einige modellimmanente Faktoren, die das Entscheidungs- und Führungsverhalten einer Führungskraft beeinflussen können. Dazu gehört das Erfordernis, als Geschäftsführer die eigene Arbeit zu betrachten und zu bewerten und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, z. B. in Gestalt eines Management-Reviews. Dies lässt sich in die innere Logik des Qualitätskreislaufes in der Weise einbinden, dass es nicht bloß bei der Analyse, bei der Feststellung

bleibt, sondern dass etwas getan werden muss, wenn z. B. Kennzahlen nicht erreicht wurden. Das QES^{plus}-Modell habe dies bewusst gemacht: „Vielleicht hat man es früher unbewusst getan, aber man macht es jetzt systematischer.“ (TK Frau R, Z. 185 - 196) Schließlich wird auf die Funktion des Modells als positives Druckmittel für das Treffen von Entscheidungen verwiesen: „Also das QES sitzt mir schon ein bisschen im Nacken so als, manchmal braucht man ja auch jemanden, der einen drückt.“ (TK Frau R, Z. 602 - 608)

Berichtet wird z. B. von größeren Strukturveränderungen durch die Erweiterung der Einrichtungsleitung, in deren Ergebnis Leitungsprozesse optimiert wurden, weil die Verantwortung breiter verteilt wurde. (Frau S, Z. 341 - 343) Herausgestellt wird, dass einiges für die Führungskräfteentwicklung getan wurde: Führungskräfte wurden für strukturierte MitarbeiterInnen-Gespräche und zur Arbeit mit Zielen geschult. (TK Frau S, Z. 513 - 519). Es wird erkannt, dass Qualitätsmanagement eine ganz andere Qualität von Führung – einerseits für die Mitarbeiter da zu sein, andererseits aber auch die Anforderungen eines Unternehmens ganz klar zu definieren und auch einzufordern – benötigt. Das betrifft ebenso die Frage der Verbindlichkeit. (TK Frau S, Z. 549 - 553) Als ein Lernprozess der Geschäftsleitung wird beschrieben, das Bewusstsein zu entwickeln, dass strategische Unternehmensziele gebraucht und ganz klar definiert sein müssen – v. a., dass sie konkretisiert werden müssen als Ziele der einzelnen Bereiche. (TK Frau S, Z. 562 - 566). Es wird von einem Aushandlungsprozess in diesem Kontext gesprochen, der zu der Überlegung führen muss, wie Ziele und die sich daraus abzuleitenden Strategien zu ihrer Umsetzung übergreifend für alle Abteilungen vermittelt werden können. Das hat sich, so wird eingeschätzt, mit QES^{plus} schon entwickelt (TK Frau S, Z. 569 - 578) Auf die persönliche Bedeutung der Instrumente des Qualitätsmanagements zur Verbesserung von Transparenz und damit zur Entscheidungshilfe und ebenso für andere Führungskräfte wird noch einmal verwiesen. (TK Frau S, 673 - 683)

Eine weitere Aussage bezieht sich auf das im Prozess der Implementierung Gelernte und für das sich entwickelnde Führungsverhalten Prägende: „Also es war für mich ein Lernprozess, diesen Prozess in Zusammenarbeit mit dem Leiter zu koordinieren.“ (TK Frau S1, Z. 160 - 161) Es gab sehr viele Gespräche mit dem Leiter, um sich mit dem System auseinanderzusetzen und dann entsprechend Workshops vorbereiten zu können. Es mussten ein Handbuch erstellt und die MitarbeiterInnen einbezogen werden, ohne sie zu überfordern. Sie mussten mit Aufgaben betraut und dabei zusammengeführt werden. Gelernt werden musste, wie ein Audit vorbereitet und durchgeführt wird. (TK Frau S1, Z. 161 - 171) Die Aussage bekräftigt deutlich, wie komplex die Anforderungen an die Führung- und Leitung im Kontext von Qualitätsmanagement steigen.

Die folgende Aussage verdient Interesse, weil sie sich zur Kunst des Abgeben-könnens von Verantwortung äußert: „Bis zu QES liefen alle Fäden bei mir zusammen, jetzt konnte ich abgeben.“ (TK Frau S2, Z. 456 - 457) „QES war ein Segen für mich. Es hat mir klar Verantwortlichkeiten festgeschrieben, es hat mir klar Verantwortlichkeiten abgenommen und ich konnte sie auch abgeben und es hat mir klar gemacht, dass man natürlich nur mit so einer Struktur bis in den letzten Arbeitswinkel dieser Einrichtung hinein Verantwortlichkeiten festschreiben muss. Ich bin furchtbar entlastet worden. Das tut mir gut. Ich kann in meinen Bereichen Entscheidungen fällen und die Entscheidungen der anderen Mitarbeiter in den Ebenen akzeptieren.“ (TK Frau S2, Z. 990 - 996) Die Wirkung dieser Veränderung im Führungsverhalten der Geschäftsführerin wird als sehr existentiell für das Unternehmen eingeschätzt: „Insofern hat QES, ich denke, eine ganz wichtige Grundlage in dieser Einrichtung nach sich gezogen: die Arbeitsfähigkeit dieser Einrichtung.“ (TK Frau S2, Z. 1004 - 1005). Schließlich wird als eine Auswirkung auf die Führungsarbeit beschrieben, dass QES^{plus} dazu verholfen hat, die Leistungseinschätzung bezüglich der Lehrkräfte der (Weiter-) Bildungseinrichtung zu optimieren und daraus auch entsprechende Leitungsentscheidungen abzuleiten. (TK Frau S2, Z. 899 - 908)

Gesamtreflexion der Einrichtung

Hier werden Auffassungen und Einschätzungen der Befragten zur Herausbildung der Befähigung zur Reflexion ihrer gesamten (Weiter-) Bildungseinrichtung zusammengefasst. Es geht um die Erforschung der Frage, wie sich im Kontext von systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung der eigene Reflexionsprozess, aber auch der Reflexions- und Austauschprozess mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftlichen Umfeld, den Auftraggebern und Mitbewerbern entwickelt. (→ Frage 7.05)

Interessante menschliche Aspekte in diesem Zusammenhang erhellt die folgende Aussage: Es wird als völlig neue Anforderung verstanden, die Auszubildenden nach einem Lehrjahr zu fragen, wie zufrieden sie waren. (TK Herr B, Z. 993 - 996) Viele MitarbeiterInnen hätten anfangs überhaupt nicht verstanden, dass der stellvertretende Geschäftsführer regelmäßig mit den Gruppensprechern aktuelle Probleme erörtert und das natürlich auch zu Festlegungen führt oder zumindest Meinungen seitens der Geschäftsführung zu Vorschlägen geäußert werden. (TK Herr B, Z. 1008 - 1012)

Auch die folgende Aussage spricht in diesem Kontext Veränderungen im Bewusstsein der Mitarbeiter an, und zwar insofern, dass vorher viele Aktivitäten intuitiv gemacht worden sind. Die systematische und gezielte Erfassung der MitarbeiterInnen- und Nutzerzufriedenheit hingegen ist eine neue Form, definiert in ganz bestimmten Abläufen: sie hilft nach dieser Aussage, die eigene Arbeit besser beurteilen zu können, „was wir eigentlich machen.“ (TK Herr G; Z. 590 - 598)

Hervorgehoben wird, dass das Verständnis für die eigene Arbeit, v. a. im Verhältnis zu den Mitbewerbern, wirklich gefestigt wurde: „Wer sind wir, was unterscheidet uns von anderen, welche Rolle spielen wir am Markt beispielsweise.“ (TK Herr H, Z. 447 - 449)

Verwiesen wird auf Instrumente des Qualitätsmanagementsystems selbst und die Evaluationsbögen mit denen wesentlich mehr Daten zur Reflexion des „Gesamten“ erhoben werden können. Durch QES^{plus} wurde die Mitarbeit in Netzwerken intensiviert und es erfolgte eine Öffnung in Richtung Kooperation mit andersartigen Einrichtungen. (TK Herr M, Z. 582 - 587) Selbiges wird, gleichfalls angeregt durch das Qualitätsentwicklungssystem, für eine verstärkte Gremienarbeit auf Landes- und Bundesebene angeführt, dies mit dem Ziel, strukturelle Voraussetzungen übergeordneter Art zu schaffen. (TK Herr M, Z. 588 - 592) Die folgende Aussage wird zur Bestätigung und Ergänzung hier angefügt: Evaluationsbögen wurden im Kontext von QES^{plus} eingeführt und als sehr nützlich für die Einrichtung und letztlich für die TeilnehmerInnen eingeschätzt. Es vollzieht sich eine Öffnung der Einrichtung zur Kooperation mit anderen Einrichtungen und die Mitarbeit im Netzwerk QES^{plus}. Dies wird als förderlich für die eigene Arbeit, auch der Gremienarbeit angesehen. (TK Frau T, Z. 471; 475 - 480)

In einer anderen Einrichtung gab es TeilnehmerInnen- und MitarbeiterInnen-Befragungen „vorher überhaupt noch nie.“ (TK Frau R, Z. 585 - 585) Mittlerweile werden die Reflexionen in der Geschäftsleitung ausgewertet und wenn erforderlich, Festlegungen mit Verantwortlichkeiten getroffen. Es werden Beispiele genannt, wo die Zusammenarbeit auf Grund der Ergebnisse von Teilnehmerbefragungen mit Dozenten beendet wurde. (TK Frau R, Z. 590 - 599)

Die innere Logik des Qualitätsmanagementsystem bestätigt sich auch in diesem Kontext wenn gesagt wird: „Ich denke, dass wir da schon ein hohes Maß an Entwicklung, Reflexionsfähigkeit erreicht haben. Dadurch, dass uns das Qualitätsmanagement natürlich immer wieder zwingt, über die eigene Arbeit zu reflektieren, zu gucken, welche Veränderungsprozesse haben wir angeschoben, was haben wir erreicht. Dieser Soll-Ist-Abgleich ist, denke ich schon, ein sehr umfassender Austauschprozess (...).“ Er wird innerhalb der eigenen Einrichtung mit den MitarbeiterInnen, aber auch Kooperationspartnern sowie Fördermittel- bzw. Zuschussgebern geführt. Herausgestellt wird der Aspekt,

dass Qualitätsmanagement als Nachweis der Leistungsfähigkeit im Vergleich mit den Mitbewerbern fungiert. Zur eignen Reflexion ist die konsequente Marktbeobachtung und Prüfung der Kooperationspartner zu einem regelmäßigen Prozess geworden. Die Ergebnisse dieser Prüfungen sowie der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen fließen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. (TK Frau S, Z. 637 - 657)

Hervorgehoben wird, dass die Reflexion in dieser im Sozialbereich tätigen (Weiter-) Bildungseinrichtung schon eine längere Tradition als QES hat. (TK Frau S2, Z. 972 - 973) Ein Großteil der Arbeit wird mit Reflexion verbracht – der Prozesse, der Beziehungen, der Probleme, der Konflikte – QES hat das Ganze strukturiert und „angeregt, die Reflexionen in unterschiedlichen Ebenen zu professionalisieren, zum Beispiel durch die Evaluation. (TK Frau S2, Z. 975 - 981)

(Kategorie 25) _____

Rechtsfragen

Die Kategorie beinhaltet Aussagen der Befragten zu gesetzlichen Vorgaben und Regelungen im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung.

In einem Fall wird darauf abgehoben, dass QES^{plus} auch auf rechtliche Rahmenbedingungen der (Weiter-) Bildungsarbeit abhebt: „Und was QES auch noch geleistet hat, (...), ist, dass es aufmerksam macht auf gewisse Dinge, die auch gesetzlich notwendig sind, z. B. die Praktikantenbelehrungen mit Arbeitsschutzdingen. (...) Also da [ist] wirklich zu gucken, was ist hier gesetzlich notwendig [ist] und wie setzen wir das Ganze um.“ (TK Herr H, Z. 532 - 536)

(Kategorie 26)

**Organisatorisch-technische Voraussetzungen,
um interne Kommunikation zu optimieren**

In dieser Kategorie werden Angaben der Befragten zu Veränderungen im Bereich der technischen Organisation von internen Kommunikationsprozessen im Rahmen der Implementierung von QES^{plus} zusammengefasst.

Hervorgehoben wird, dass analog zur physischen Dokumentenablage eine elektronische Ablage auf einem Server eingerichtet wurde. (TK Herr M, Z. 178 - 179)

Diese Aussage erinnert daran, dass z. B. die Nutzung von Serverstrukturen bis vor Jahren technisch noch nicht möglich war und technische Entwicklungen derzeit im Kontext von Qualitätsmanagement zur Modifizierung bzw. Anpassung von Arbeitsmethoden und -instrumenten führen. „Es sind ja auch im Laufe der Jahre wesentliche technische Veränderungen vor sich gegangen: Also im Prinzip ist das eine Wechselwirkung gewesen zwischen dem Aufstellen und Verändern und Anpassen von Regeln und der Schaffung der Möglichkeiten dazu, diese auch umzusetzen.“ (TK Frau S1, Z. 423 - 428) „Es sind die Abläufe auch mit den Arbeitsinstrumenten, also Vernetzung PC und so weiter, im Zusammenhang verändert worden. Und wenn ich andere Instrumente nutze, kann ich auch die Regeln entsprechend anpassen.“ (TK Frau S1, Z. 492 - 495)

Von der Herausforderung Intranet im Kontext Qualitätsmanagement wird aus einer weiteren Einrichtung berichtet: „Das größte Arbeitsinstrument, was uns alle total herausgefordert hat, war unser Intranet, was in dem Zusammenhang entstanden ist. (...) und da ist im Laufe der Zeit viel, viel Ordnung entstanden.“ (TK Frau S2, Z. 246 - 252); „Ich habe es euch ins Netz gestellt ist eine der wichtigsten Aussagen. Und das war hier schon eine Revolution.“ (TK Frau S2, Z. 829 - 830)

Anschließend an die bisherigen Befunde wird erweiternd auf den Aspekt der Zeitersparnis hingewiesen. (TK Frau T, Z. 113 - 118)

2. Zusammenfassende Interpretationen im Blick auf die Fragerichtungen der Untersuchung

Die Interpretation der Daten mit Hilfe des entwickelten Kategoriensystems bildet die Ergebnisgrundlage für die Beantwortung der Fragerichtung der Untersuchung und ihrer Schwerpunkte. (Vgl. Mayring 2002, S.117) Zudem markiert die Falleinordnung in einen größeren Zusammenhang den Abschluss von Mayrings Fünf-Punkte-Plan der Fallanalyse. (Vgl. ebenda, S. 45 f.)

Die folgenden Abschnitte nehmen die Fragerichtungen der Untersuchung (s.o. Einleitung, Kap. 2) nochmals auf. Die Überschriften stellen jeweils den Rückbezug her, indem sie die einzelne Frage wiederholen. Dies soll sowohl die inhaltliche Orientierung als auch die angestrebte Fokussierung verdeutlichen. Die Aspekte, die im voran gegangenen Kapitel detailliert dargestellt worden sind, werden zusammen geschaut, gebündelt und z.T. mit weiter führenden Überlegungen verbunden, die über den unmittelbaren Untersuchungs- und Verwendungszusammenhang von QES^{plus} hinaus weisen. Dabei erfolgt nur noch bei einzelnen, besonders exemplarischen Aspekten erneut eine Verwendung des Datenmaterials aus den Interviews, während ansonsten auf die Aussagen der bereits vorgenommenen Interpretationen (siehe Teil III, Kap. 1) zurück gegriffen wird. Es handelt sich also um eine zweite Interpretationsebene, die nun eröffnet wird.

2.1 Anlass der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}, Ziele und Motive, Vorerfahrungen und Entscheidungskriterien

Zur ersten Untersuchungsfrage lässt sich zusammenfassend feststellen, dass sowohl externe als auch interne Gründe und Motive dazu bewogen, sich mit Qualitätsmanagement zu befassen und speziell QES^{plus} einzuführen, wobei den internen Gründen eine besondere, doppelte Bedeutung zugeschrieben werden kann. Zum einen entsprechen sie der inneren Logik von Qualitätsmanagement und kommen ihr entgegen. Zum anderen werden Aspekte der (auch persönlichen) Weiterentwicklung, des Lernen-wollens und der fachlichen Neugier genannt, also Beweggründe, die dem professionellen Selbstverständnis der Befragten zugeschrieben werden können.

Hinsichtlich der Ziele, die mit der Einführung von QES^{plus} verbunden worden sind, kann exemplarisch auf eine Aussage aus den Interviews verwiesen werden. Demnach wird der Nutzen aus einem äußeren und einem inneren Blickwinkel betrachtet: Einerseits könnte QES^{plus} zur Optimierung und Strukturierung der Prozesse beitragen und andererseits würde die Einrichtung eine vom Freistaat Sachsen anerkannte Bildungseinrichtung bleiben. (TK Frau T, Z. 32 - 35)

Es wird erkennbar, dass vor der intensiven Beschäftigung mit QES^{plus} und vor dessen Implementierung überwiegend keine praktischen Kenntnisse über systematische Qualitätsentwicklung in den untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen vorhanden waren. Die ersten Initiativen beschränkten sich auf das Beschaffen von Informationen zu Inhalten, Strukturen und Einführungskosten von Qualitätsmanagementsystemen. In wenigen Fällen wurden bereits vorhandene Entwicklungen durch punktuelle Beteiligung geprüft. Das bekannteste und verbreitetste, aber branchenfremde Qualitätsmanagementmodell DIN EN ISO wird im Blick auf die eigene, spezifische Situation von den (Weiter-) Bildungseinrichtungen allgemein abgelehnt.

Diese Ausgangslage findet sich zum Teil spiegelbildlich im Zusammenhang mit den Kriterien wieder, die die Auswahl von QES^{plus} durch die (Weiter-) Bildungseinrichtungen beeinflusst haben. An erster Stelle steht dabei die Forderung nach einem speziell auf (Weiter-) Bildungseinrichtungen ausgerichteten Qualitätsmanagementsystem, das offen ist für die Bedingungen und Erfahrungen der jeweiligen Einrichtung. Die regionale Verankerung des Modells hinsichtlich seiner Entstehung und Weiterentwicklung wird ebenfalls sehr häufig akzentuiert. Weitere Aspekte betreffen inhaltlich-strukturelle Vorzüge des Modells, Kostenfragen, das Benchmarking und die Möglichkeiten für eine gemeinsame Umsetzung in Netzwerken. Ein besonderes Argument würdigt die Praktikabilität des Modells, d. h. dass ein Einstieg in die systematische Qualitätsentwicklung in jeder Entwicklungsphase der Einrichtung ohne weitere Vorerfahrungen möglich ist.

2.2 Instrumente, Arbeitsformen und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie deren Wirkung und Eignung

Die fokussierende Verwendung dieser Untersuchungsfrage zeigt, dass von allen beteiligten (Weiter-) Bildungseinrichtungen die Vorgehensweise bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems als ein Projekt mit konkreter Aufgaben- und Zeitplanung, Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie Autorisierung durch die Führungs- und Leitungsebene beschrieben wird. Deutlich belegt werden die konzeptionelle Zugrundelegung durch das Modell QES^{plus} und die methodische Orientierung der Akteure an dessen Umsetzungshilfen: „Die Meilensteine wurden auf jeden Fall von der Geschäftsführungsseite vorgegeben. Das heißt, wir haben einen ganz klareren Fahrplan gemacht, bis wann das Ganze implementiert sein soll und die Einzelschritte dann definiert. (...) und dieser Prozess der wurde von den Mitarbeitern gestaltet, (...) was müssen wir uns für den Bereich Evaluation überlegen, was haben wir da schon, was fordert das System, was sollte man noch entwickeln und wie verteilen wir dann

entsprechend die Aufgaben. Es war schon so, dass dann jeder seine Aufgabe bekommen hat und die Sache entsprechend vorbereiten sollte bis zum nächsten Mal.“ (TK Herr H, Z. 129 - 138; vgl. dazu auch Knoll/Wiesner 2004, S.3)

Es lassen sich vielfältige Maßnahmen, Arbeitsformen und Instrumente im Rahmen der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} konstatieren. Einige veränderten sich im Laufe der Qualitätsentwicklung und wurden an wechselnde Bedingungen angepasst. Zu den herausgehobenen Aktivitäten gehören die eingerichteten Qualitätszirkel und Qualitätsworkshops. Arbeitsgruppen „Qualitätsmanagement“ entstanden, die gemeinsam mit den berufenen Qualitätsmanagementbeauftragten als Schnittstellen zur Führungsebene die Umsetzung der Qualitätsentwicklungsprozesse organisieren, moderieren, umsetzen und überprüfen. Als neue Arbeitsform wird die Einführung der kontinuierlichen Zielkontrolle mit Festlegung von Verantwortlichkeiten genannt. Erstmals führten Prozessanalysen zur Identifizierung der Prozesslandschaften und eine darauf ausgerichtete Ordnung der Dokumente in überarbeiteten oder neuen Ablagesystemen der Einrichtung. Als besonders bedeutsam werden jene Aussagen eingeschätzt, nach denen Qualitätsmanagement nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Teil der Organisationsentwicklung begriffen wird, denn auf diese Weise wird QES^{plus}, ja Qualitätsmanagement überhaupt, zu einem integrierten und integrierenden Bestandteil der Arbeit. Mit dem Einsetzen des systematischen Implementierungsprozesses wurde damit begonnen, den Prozessen bestimmte Regeln zuzuordnen. Herausgehoben wird die handlungsanleitende Funktion des QES^{plus}-Modells. Aufgrund dieser Erfahrungen legt sich die Schlussfolgerung nahe, dass QES^{plus} und erwachsenen- bzw. weiterbildnerische Aspekte in gegenseitiger innerer Entsprechung stehen.

Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in die Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsprozesse ergab sich u. a. aus dem Implementierungsprozess selbst. Um hier nur zwei Beispiele zu nennen: Die Einbeziehung geschah über die Beteiligung an der Ist-Stand-Analyse und die Erarbeitung des Qualitätsverständnisses – „Und das haben wir in einem gemeinsamen Prozess gemacht.“

(TK Frau T, Z. 66 - 73) An dieser Stelle wird die Wirkung der inneren Vernetzung der Strukturen und Elemente des QES^{plus}-Modells deutlich: Eine der wichtigsten Voraussetzungen von Qualitätsmanagement und damit Organisationsentwicklung erwächst aus dem planvollen und engagierten Mitarbeiten aller. Gezeigt wird, dass das Modell selbst, z. B. mit seiner zentralen Forderung nach einem einrichtungsbezogenen Qualitätsverständnis oder der Durchführung von Stärken-Schwächen-Analysen dazu beiträgt, dass sich die MitarbeiterInnen mit der Umsetzung eigener Verfahrensweisen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität aktiv einbringen.

Insgesamt lässt sich schließen, dass das QES^{plus}-Modell die Funktion einer inhaltlichen, strukturellen und methodischen Einführungshilfe erfüllt. In diesem Kontext verdient als erstes der prozessorientierte Charakter des Modells hervorgehoben zu werden. Die modellimmanente Unterteilung in Bereiche, Sektoren und Bestandteile erlaubt es, das Qualitätsmanagementsystem und die Qualitätsentwicklungsprozesse in den einzelnen Struktureinheiten der Organisation transparent darzustellen. Ebenso bildet es alle relevanten Qualitätsbereiche einer Organisation ab. Kontinuierliche Arbeit mit dem Qualitätsentwicklungskreis ermöglicht Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die Darstellung des Qualitätsentwicklungskreises selbst dient der Klarstellung der inneren Logik von integriertem Qualitätsmanagement.

Darüber hinaus trägt das Modell zur Erweiterung der Kenntnisse im Bereich der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung bei und vermittelt Denkanstöße für die Erbringung der pädagogischen Dienstleistung. Es regt professionellen Wissenserwerb an, indem es Lücken verdeutlicht und damit anzeigt, wo sich aus der Erfahrung der praktischen Umsetzung der Qualitätsanforderungen des Modells Bildungsbedarfe im Bereich der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung und Organisationsentwicklung ergeben. Der Begriffskatalog des Modells dient zur Vereinheitlichung der Sprache und damit der fachlichen Verständigung im Qualitätsentwicklungsprozess. Die eigene Begriffssprache des Modells macht

den Anwendern die Termini von Qualitäts- und Organisationsentwicklung verständlich. Die Akteure finden ihre Einrichtung in der Struktur des Modells wieder und können so die eigenen Prozesse dort adäquat abbilden. QES^{plus} ermöglicht damit eine komplexe Übersicht der Abläufe in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung. Die mitgelieferten Einführungshilfen und Prüfkriterien komplettieren den Anleitungscharakter des Modells. Die modellimmanenten Anforderungen zur Dokumentation des Qualitätszyklus sichern adäquat zur Logik des Qualitätskreislaufes das Einbringen von Schlussfolgerungen in neue Arbeitsvorhaben. Auf diese Weise bietet das Modell Hilfestellung, Ideen zu sichern (man denke an die mehrfach erwähnte Sicherungsfunktion von Protokollen und schriftlichen Festlegungen), zu strukturieren und praktikabel zu machen. QES^{plus} ermöglicht im Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung den Transfer der modelleigenen Qualitätsanforderungen auf die Voraussetzungen und Verhältnisse der jeweiligen Bildungseinrichtung. Schließlich bietet es anhand seines Qualitätsanforderungskatalogs eine gute Möglichkeit für die Statusanalyse eines Unternehmens, und damit auch für das Hinterfragen der eigenen Arbeit, wie die mehrfach angesprochene Steigerung der eigenen Reflexionsfähigkeit belegt.

Allerdings zeigt sich auch, dass die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems – und so auch von QES^{plus} – nicht ohne Schwierigkeiten vonstatten geht.

Es wurden Ängste und Vorbehalte der MitarbeiterInnen in den einzelnen Phasen der Implementierung angetroffen. So berichtet eine Qualitätsmanagementbeauftragte von ihren eigenen Ängsten, jetzt selbst noch sehr viel Zusätzliches machen zu müssen. Sie gibt zu bedenken, dass diese Ängste durchaus verständlich sind, weil man erst gedanklich in das System vordringen und sich damit auseinandersetzen muss. (TK Frau T, Z. 133 - 136) Das unterstreicht die Notwendigkeit einer immanenten Erklärungsfunktion von Qualitätsmanagementsystemen zur Erleichterung für die Einführenden. Andererseits stehen die Leitungskräfte diesbezüglich vor einer besonderen Führungsverantwortung, so

dass die Implementierung von Qualitätsmanagement grundsätzlich als pädagogische Aufgabe begriffen werden kann (vgl. Knoll, 2008). Zugleich zeigen die Aussagen insgesamt, dass Vorbehalte und Ängste vor Veränderungsprozessen sich mit wachsender Erfahrung zur Einsicht in die unterstützende Wirkung von Qualitätsmanagement für die eigne Arbeit wandeln.

Die für die systematische Entwicklung und Sicherung von Qualität erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten beziehen sich entsprechend den Aussagen auf fachliche und sogenannte weiche Faktoren. Verstärkt werden methodische Kompetenzen zur reflexiven Befähigung, strukturellen Orientierung sowie Konzeptualisierung hervorgehoben und auch eingefordert.

2.3 Der Zusammenhang von Qualitäts- und Organisationsentwicklung sowie -steuerung und die Generierung und Qualifizierung von Elementen des Prozesscontrollings

Aufgrund der gegenseitigen inhaltlichen Nähe werden in diesem Abschnitt, wie die Überschrift zeigt, zwei Untersuchungsfragen zusammen gefasst. Aus dieser Sicht heraus kann festgestellt werden, dass die kontinuierliche Dokumentation der Erkenntnisse und Ergebnisse der Qualitätsbemühungen ein unabdingbarer Bestandteil des Qualitätskreislaufes ist. Partiiell bildete sich diese Erkenntnis vollständig erst im Verlauf des Implementierungsprozesses heraus. Der Aspekt der Kontinuität wird dabei durchweg anerkannt, erfordert aber in seiner Umsetzung konsequent die Überprüfung und Einflussnahme durch die Führungs- und Leitungsebene. Es hat sich gezeigt, dass dafür die operationalen Voraussetzungen im Modell angelegt sind, und zwar insofern, als das Modell die relevanten Qualitätsbereiche einer (Weiter-) Bildungseinrichtung abdeckt und über das Potential verfügt, entsprechende Strukturen für ein handlungsleitendes Qualitätsmanagement-Handbuch vorzugeben. Gute Erfahrungen

liegen dort vor, wo die Regeln und Anweisungen zur Aktualisierung des Qualitätsmanagement-Handbuches selbst Bestandteil desselben sind. In nahezu allen Einrichtungen führt das Voranschreiten des Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozesses zu der Erkenntnis, dass die Dokumentationen, wie sie in der frühen Implementierungsphase erstellt wurden, in Form und Umfang überarbeitet werden müssen, um sie noch praktikabler zu gestalten. Als eine wichtige Hilfe wird dabei die Übertragung in die elektronische, papierlose Form gesehen. Diese verringert den Pflegeaufwand und optimiert den geregelten und gesicherten Zugang zu den Dokumenten, was wiederum zur einrichtungsinternen Kommunikation und Integration beiträgt.

Bezüglich der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems durch die beteiligten Einrichtungen werden unterschiedliche Herangehensweisen beobachtet. Es existiert die Variante, dass adäquat zu den Bereichen, Sektoren und Bestandteilen des Modells, vorstellbar entsprechend den Verzweigungen einer Mind-Map, die jeweiligen Dokumente zugeordnet werden. Die Modellstruktur QES^{plus} bildet dabei nahezu eine Eins-zu-eins-Vorlage für die physische Dokumentation und die Serverstrukturen. In einer zweiten Variante erfolgt die Dokumentation auf der Basis der Prozesslandschaft der (Weiter-) Bildungseinrichtung. Beide Herangehensweisen reflektieren die Frage, wie sich ein multidimensional ausgerichtetes und gleichzeitig prozessual geprägtes Qualitätsmanagementsystem, das „sozusagen quer zu den strukturellen Institutionalisierungen der Weiterbildungsorganisation [liegt]“ (Behrmann 2006, S. 55), in die Organisationsstrukturen einer (Weiter-) Bildungseinrichtung integrieren lässt. Behrmann erklärt das Problem anhand seiner organisationstheoretischen Vorstellungen von einer „institutionalen“ Sichtweise, wo „die Struktur die Aktivitäten“, und einer „prozessualen“ Sichtweise, bei der „die (Kern-) Aktivität die Strukturen“ bestimmt (vgl. ebenda, S. 57). „Eine Mischform – im Sinne einer fluidalen Sichtweise – beruht hingegen auf der Vorstellung, dass sich beide Ansätze ergänzen, indem eine Vermittlung funktionaler Ordnungsmuster und prozessorientierter Strukturen in die Logik des organisatorischen Regelwerks

übernommen wird.“ (Ebenda) Das QES^{plus}-Modell verfügt in Gestalt seines mehrdimensionalen Qualitätsbegriffs, charakterisiert durch die strukturelle Unterscheidung zwischen Einrichtungs- Dienstleistungsebene, des Qualitätskreislaufes als Regelkreis für alle organisationalen Aktivitäten im Qualitätsprozess und seiner inneren Vernetzung (vgl. Knoll/Wiesner 2004, S. 4 ff.) über eine immanente Vermittlungsoption der funktionalen Ordnungsmuster und prozessorientierten Strukturen. Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystem betreffend wird festgestellt, dass sie modellseitig kontinuierlich im Qualitätszyklus von Planen – Durchführen – Auswerten – Konsequenzen ziehen verortet ist: die Auswahl der Darstellungsform wird den jeweiligen Bedingungen und der Entscheidung der (Weiter-) Bildungseinrichtung überlassen. Im übrigen lässt sich anhand der Äußerungen der Befragten erkennen, dass die Qualitätsmanagementhandbücher eine unentbehrliche Einarbeitungshilfe für neue MitarbeiterInnen darstellen, weil darin das Qualitätsverständnis der Einrichtung formuliert ist und die Abläufe klar geregelt sind. Als Fazit kann festgehalten werden, dass die überarbeiteten bzw. neue entstandenen Ablagesysteme, Ordner-, Dokumenten- und Serverstrukturen unabhängig von ihrer jeweiligen Form zu einer wichtigen Grundlage effektiven organisationalen Handelns in den Einrichtungen geworden sind.

Im Blick auf die Auswirkungen der Implementierung auf die Ablauforganisation der Einrichtungen wird hervorgehoben, dass die wesentlichsten Veränderungen hinsichtlich der Arbeits- und Funktionsbereiche sowie entsprechender Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Berufung von Qualitätsmanagementbeauftragten zu sehen sind. Als der Führung zugeordnete „Stabsstelle“ sind sie die wichtigste Schnittstelle zwischen Führung und Leitung einerseits und den einzelnen Struktureinheiten in den (Weiter-) Bildungsrichtungen andererseits. Verantwortung für den Qualitätsentwicklungs- und Sicherungsprozess trägt letztlich die Leitungs- und Führungsebene. Qualitätsentwicklungs- und Sicherungsprozesse durchdringen jedoch alle Struktureinheiten des (Weiter-) Bildungsunternehmens und diffundieren in sämtliche Bereiche. Überwiegend

entstanden keine gravierenden Veränderungen hinsichtlich des Aufbaus der Organisationen. Gleichwohl wurden Organisationsstrukturen, Verantwortlichkeiten, Aufgabenzuweisungen und Befugnisse durch systematische Überprüfung und Präzisierung, auch Veränderung, neu geordnet und eindeutiger dargestellt. Organigramme entstanden erstmalig bzw. wurden überarbeitet. Neue bzw. präziserte Stellenbeschreibungen wurden Grundlage von Bewertungen in Mitarbeitergesprächen und qualifizierten Stellenausschreibungen. Die Überprüfung vorhandener Kompetenzen führte zu gezielten fachlichen Qualifizierungen von MitarbeiterInnen.

In Analogie zur Einschätzung der Veränderungen in der Aufbauorganisation lässt sich zusammenfassend für die Ablauforganisation der (Weiter-) Bildungseinrichtungen konstatieren, dass alle relevanten Prozesse entsprechend der inneren Logik des Qualitätsmanagementsystems von diesem erfasst und durchdrungen werden. Aufgezeigt werden konnte, dass als Reflex der Wechselwirkungen zwischen Aufbau- und Ablauforganisation gezielte Strukturveränderungen ausnahmslos zu verbesserten Arbeitsabläufen führten. Als weitere konstituierende Voraussetzung erweist sich die Analyse der Prozesslandschaften der Einrichtungen, als deren Ergebnis definierte und gewichtete Prozesse und Abläufe sowie Schnittstellen mit entsprechenden Aufgabenzuweisungen und Verantwortlichkeiten vorliegen. Die Identifizierung und Steuerung der Schnittstellen führte in diesen Zusammenhängen zur Vermeidung von doppelten Verantwortungszuweisungen, was zum Teil von den Befragten ausdrücklich hervorgehoben wird.

Es zeigt sich, dass neben der Herausbildung völlig neuer Prozesse und Abläufe sowie Regelungen die bisherigen überprüft, durch Strukturierung modifiziert oder vereinheitlicht worden sind. Durch systematische Beschreibung und Dokumentation entstehen Verfahrens- und Handlungsanweisungen für alle Einrichtungsbereiche. Grundlegende Veränderungen beziehen sich dabei weniger auf die Inhalte der Prozessabläufe, z. B. das Kursprogramm der (Weiter-) Bildungseinrichtungen, als umso mehr auf die organisatorische Qualität

ihres Ermöglichungsrahmens. Es lassen sich mehrfach Befunde ausmachen, die belegen, dass die Steigerung der Effektivität auf der Einrichtungsseite die organisatorische Qualität der pädagogischen Dienstleistung wie des Lehr-/Lernprozess selbst förderlich beeinflussen. So bewirken die Neuausrichtung von Organisationsabläufen in der Verwaltung verbesserte Anmeldemodalitäten. Als ähnlich positiv werden Systeme der Raumvergabe, der Logistik überhaupt und das Zeitmanagement in Bezug auf die verwaltungsseitige Betreuung und Beratung der Teilnehmenden bzw. Teilnahmeinteressenten beschrieben. Klar definierte Abläufe und Verfahrensanweisungen zur Rückmeldung von Kunden sichern, dass diese in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufgenommen wird. Strukturelle Verbesserungen im Berichtswesen optimieren u. a. das Projektmanagement. Die organisatorische und administrative Absicherung der Umsetzung definierter Qualitätsstandards für den Einsatz von Referenten generiert die Verwendung begutachteter Curricula und ermöglicht Bewertungen seitens der Teilnehmenden durch den gezielten Einsatz von Feedbackbögen. Die von den Befragten geäußerten Erkenntnisse bezüglich der Notwendigkeit des kontinuierlichen Überprüfens, Veränderns und Dokumentierens der Prozesse, Abläufe und Regelungen erhärten praktisch die vom Modell vorgegebenen Anforderungen des Qualitätskreislaufes.

Zusammenfassend macht die Analyse des Materials aus den Experteninterviews deutlich, dass ein Bündel verschiedener Aspekte der Organisation für die Verbesserung der Kommunikation und Koordination in den (Weiter-) Bildungseinrichtungen verantwortlich ist. In diese Richtung wirken die Prüfung, Strukturierung und Optimierung von Prozessabläufen selbst und deren Schnittstellen sowie die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten für geregelte Informationen und transparente Informationswege. Mehrfach wird dabei als Bedingung für den Erfolg auf die Notwendigkeit der kontinuierlichen Festlegung, Prüfung und Dokumentation von Regelungen verwiesen, wie mit Informationen zu verfahren ist. Informationsflüsse werden dadurch bewusster und planmäßiger gesteuert. Das System QES^{plus} fungiert somit über die Verbesserung des Informationsma-

nagements als Anstoß zur Verbesserung der Kooperation und Koordination in der Organisation. Durch die Bündelung von Aktivitäten werden doppelte Aufgabenzuweisungen vermieden und Effektivitätspotentiale rekrutiert. Gleichzeitig entstehen verbesserte Feedback-Strukturen, welche die für die Koordination in der Einrichtung wichtigen Rückmeldungen steuern.

Aus der inneren Logik des Qualitätsmanagements nach QES^{plus} heraus werden Defizite im Kommunikationssystem der Organisation identifiziert. Nicht unwesentlich für eine Beschleunigung der Informationsflüsse, die Einrichtung geregelter und gesicherter Zugänge zu den Informationen sowie deren Pflege und Verwaltung ist die Schaffung entsprechender kommunikationstechnischer Voraussetzungen. Dabei werden besonders im Hinblick auf die mit dezentral aufgestellten Geschäftsstelleneinheiten agierenden (Weiter-) Bildungseinrichtungen elektronische Ablagesysteme auf der Grundlage von Serverstrukturen und der Informationsaustausch über Online-Plattformen genannt.

Entsprechend der Einschätzung der Befragten werden überwiegend keine wesentlichen erkennbaren Auswirkungen auf der emotionalen, zwischenmenschlichen Ebene angezeigt. Die Zusammenarbeit in den beteiligten (Weiter-) Bildungseinrichtungen im Sinne von Kollegialität und Hilfsbereitschaft wird als schon immer gut eingeschätzt. Einige Befunde belegen Interferenzen fachlicher und sozialer Komponenten in der durch QES^{plus} generierten Zusammenarbeit in der Organisation. Es entwickeln sich verstärkt Soft-Skills im Sinne sozialer Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Empathie und Selbstbewusstsein. Das führt insgesamt zu mehr Erfahrungsaustausch; es kann festgehalten werden, dass Probleme und Sachverhalte intensiver und selbstbewusster mit Blick auf Verbesserungen diskutiert werden. Es wird bewusster auf den Informationsbedarf der anderen geachtet; dadurch entwickeln sich konfliktgeminderte Abstimmung und Zusammenarbeit.

Die Ergebnisse zusammen schauend kann geschlossen werden, dass sich im Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} Orientierungsansätze im konzeptionellen Bereich sowie im organisationalen Handeln entfalten, verbunden mit der Chance, eigene Arbeitsabläufe effektiver zu gestalten. Die sich ausprägende Befähigung zu analytischem, reflexivem und strukturiertem Arbeitshandeln führt zu einem systematischen und kontinuierlichen Hinterfragen der Prozesse und Abläufe und damit zu mehr Transparenz und Planbarkeit. Reflexion und vorausschauendes Denken implementieren gleichfalls einen diagnostischen Aspekt zur Früherkennung von Schwachstellen. Die Auswirkung auf die inhaltliche Arbeit wird darin gesehen, dass sich handlungsleitende Ansätze für die praktische Gestaltung von Ideen und Projekte herausbildeten. Strukturierung ermöglicht die Bewältigung des steigenden Arbeitsaufwandes ohne Ausweitung personeller Ressourcen. Entwickelt werden konnten Fähigkeiten zur Generierung aussagefähiger Dokumente und ihrer Ordnung; auch – wie oben bereits festgestellt worden ist – in elektronischer Form unter Nutzung entsprechender Serverstrukturen. Weitere Soft Skills entstanden zudem im Bereich der IT-Kompetenzen einschließlich softwarebasierter Präsentationen von Konzepten und Arbeitsergebnissen mit multimedialer Technik.

Die Einführung eines Systems von schriftlichen Verfahrensanweisungen mit entsprechenden Vorgaben führt zur Transparenz und besseren Nachvollziehbarkeit von prozessualen Handlungsabläufen und damit zu verstärkt regelgeleitetem Handeln der MitarbeiterInnen selbst. Auch in diesem Kontext werden ressourceneinsparende Effekte gesehen, die der Intensivierung der pädagogischen, Kurs- und Projektarbeit dienen. Dabei haben sich v. a. die Festlegung langfristiger Regelungen positiv bewährt. Weiterer Nutzen wird in gewährter Handlungssicherheit – auch im Sinne des geschützten Handelns der MitarbeiterInnen – gesehen. Grundsätzlich effektiviert regelgeleitetes Handeln Organisationsentwicklung und Führungsprozesse. Es lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Qualitätsmanagementsystem keine Einschränkung der Handlungs- und

Gestaltungsfreiheit der MitarbeiterInnen verursacht, weil diese entsprechend den Bedingungen und Anforderungen von QES^{plus} selbst an den Qualitätsentwicklungs- und Sicherungsprozessen ihrer Einrichtung beteiligt sind. Es ist systemimmanent und entspricht dem demokratischen Ansatz des Modells, dass MitarbeiterInnen durch Anweisungen und Regeln verursachte Begrenzungen und Behinderungen im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens beanstanden und besprechen können. Auch hierdurch bietet das Qualitätsmanagementsystem durch seine Flexibilität Spielraum und Anpassungsoptionen für einrichtungsspezifische Ausprägungen der Implementierung. Es animiert und lehrt die Anwender, in der Umsetzung die Regeln und Verfahrensanweisungen der jeweiligen Organisation anzupassen und Möglichkeiten für dauerhafte Gestaltungsspielräume der MitarbeiterInnen offen zu halten.

Controlling-Systeme zur Überprüfung von Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie des optimalen Ressourceneinsatzes wurden mit dem Ziel der Steuerung und Kontrolle im Rahmen der Implementierung neu eingeführt oder – wenn bereits vorhanden – überarbeitet. Die Erhebungen zeigen, dass die Umsetzung der Forderung des Modells auf betriebsspezifische Weise in den unterschiedlichsten Formen erfolgt ist. Dienstberatungen, themenbezogene interne Audits, Protokolle, Gespräche zum Wirtschaftsplan, Personalgespräche, Budgetordnungen, Personalschlüssel und Dienstpläne sichern das systematische und kontinuierliche Feedback top-down und bottom-up. Der Prüfkatalog des Modells, Zielvereinbarungen und Wirtschaftspläne mit einrichtungsspezifischen Kennzahlen dienen als Mittel zur Überprüfung der Zielerreichung. Controlling und Evaluation ordnen sich als Kontroll- und Steuerungsaktivitäten in den übergreifenden und verbindenden Regelkreis der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung ein. Die strukturelle Unterscheidung des QES^{plus}-Modells in eine Einrichtungs- und Dienstleistungsebene mit den jeweiligen Leistungssektoren und Bestandteilen ermöglicht einmal die Bestimmung harter betriebswirtschaftlicher Parameter wie Kosten-Nutzen-Verhältnisse, Zeit- und Arbeitsabfolgen oder Ressourceneinsatz im Leistungsbestandteil „Controlling“ auf der Einrichtungsseite (vgl. Knoll /Wies-

ner 2004, S. 13), während im Leistungssektor „Evaluation“ differenzierter auf personenbezogene Aspekte wie die Zufriedenheit von Teilnehmenden, Auftraggebern und MitarbeiterInnen mit Tätigkeiten und Arbeitsformen der Einrichtung eingegangen wird. (Vgl. ebenda, S. 16) Um dem Qualitätsmanagement-Modell in seiner Komplexität gerecht zu werden, sei auf die Möglichkeit der Bewertung und Verbesserung des Lehr-/Lerngeschehens, also die pädagogisch determinierte Evaluation im Leistungssektor Evaluation auf der Dienstleistungsebene hingewiesen. (Vgl. ebenda, S. 19) Dieser Modellbestandteil gehört nicht direkt zu den Untersuchungsdimensionen dieser Arbeit. Insgesamt zeigt jedoch die mehrperspektivische Sichtweise des Modells QES^{plus} auf die Leistungsbestandteile Controlling und Evaluation, wie adäquat es die multiplen Anforderungen der Profession im Hinblick auf die Verschränkung von pädagogisch akzentuierten und organisationalen Aspekten berücksichtigt.

Das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} gibt keine konkret definierten Leistungskennzahlen vor. Jedoch ist der Forderung nach regelmäßiger Überprüfung der Zielerreichung und Schaffung von Controlling und Evaluation in den jeweiligen Leistungssektoren der Leistungsbereiche die Generierung von harten und weichen Kennzahlen systemimmanent. „Im Prinzip ermöglicht das System die Erstellung solcher Kennzahlen, die man kontrollieren kann und damit die Einrichtung steuern kann.“ (TK Frau S1, Z. 712 - 716)

2.4 Die Unterstützungsfunktion der Implementierung von QES^{plus} für die Führung von (Weiter-) Bildungseinrichtungen

Zu dieser Untersuchungsfrage ergibt sich deutlich, dass die Effekte für den Führungsprozess der (Weiter-) Bildungseinrichtungen v. a. in den Erkenntnissen der Führung und Leitung selbst liegen, die eigenen Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufgaben klar zu definieren und festzuschreiben. Dazu wurden überwiegend Führungsprozesse überhaupt erstmals identifiziert und abge-

bildet. Konkrete Auswirkungen ergeben sich z. B. für die bereits zuvor hervor gehobene Optimierung der Informationsflüsse, weil die Veränderung von Gremienstrukturen zur Erhöhung der Transparenz und damit auch der Entscheidungsstrukturen führte. Über die Identifizierung der Managementprozesse werden Leitungsaufgaben erkannt und verstetigt. Die Führungsebenen werden mit neuen Führungsinstrumenten vertraut und setzen diese als Steuerungs- und Regulierungssysteme in der (Weiter-) Bildungseinrichtung ein. Dazu gehören Unternehmenspläne mit verbindlichen Terminen und Verantwortlichkeiten. Vertiefte Protokollstrukturen als ein Beispiel für optimierte Dokumentation sichern eine kontinuierliche Beschlusskontrolle top-down und bottom-up (wobei anhand der Äußerungen von Befragten angenommen werden kann, dass diese doppelte Ausrichtung wiederum beteiligend und integrierend wirkt). Zielvereinbarungen auf der Basis strukturierter MitarbeiterInnengespräche, deren Kommunikation und Überprüfung implizieren die Erhöhung von Verbindlichkeit, mehr Orientierung und Handlungssicherheit. Qualitätskreislauf und Managementreview werden zu den gestaltenden und lenkenden Kernelementen des Leitungs- und Führungsprozesses. Der Qualitätskreislauf ermöglicht den kontrollierten und gesteuerten Zugriff auf alle qualitätsrelevanten organisationalen Aktivitäten und deren Schnittstellen. Das Management-Review führt in der Verbindung analytischen Hinterfragens der eigenen Führungsarbeit und ihrer Instrumente mit der Vorausschau auf sich daraus ergebende neue Schwerpunkte und Aufgaben zur selbstgesteuerten Bewertung und Orientierung des Managements.

Es besteht durchgehend die Einschätzung, dass die Zielfindungs- und -Bildungsprozesse in den untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} an Stringenz und Systematik gewonnen haben. Nachvollziehbar wird dies an der Etablierung klar definierter Abläufe zur Generierung von Einrichtungszielen und der kontinuierlichen Überprüfung ihrer Erreichung im Zyklus des Qualitätskreislaufes. Die Zielbildungen haben ihren Ausgangspunkt im gemeinsam entwickelten Qualitätsverständnis der Organisationen und davon abgeleiteter Leitlinien bzw. Leitbilder. Dadurch

werden das Grundverständnis der Arbeit in einer (Weiter-) Bildungseinrichtung und das Verständnis von Erwachsenen- bzw. Weiterbildung zur Basis für einen von allen MitarbeiterInnen akzeptierten Zielbildungsprozess. Eine Qualitätsmanagementbeauftragte aus einer der untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen bestätigt diesen – im Prozess der Implementierung von QES^{plus} wahrgenommenen – Zusammenhang auf folgende Weise: „Die Ausarbeitung eines Leitbildes hat ja schon im Prozess der Entstehung Auswirkungen. (...) indem man beschreiben muss, (...) wo man hin will.“ (TK Frau S1, Z. 607 - 608)

In einem anderen Untersuchungsfall verliefen die Entwicklung des Qualitätsverständnisses und dessen Leitlinien parallel zum Umprofilierungsprozess, d. h. zu der Präzisierung der strategischen Ausrichtung der (Weiter-) Bildungseinrichtung. Die Umsetzung der strategischen Ziele hat ihre Grundlage in deren Konkretisierung für die einzelnen Bereiche und MitarbeiterInnen der (Weiter-) Bildungseinrichtungen; oder anders: in der genauen Artikulation der konkretisierten Ziel- bzw. Ergebnisvorstellungen für die jeweils zuständigen Struktur- und Handlungsebenen des Unternehmens. Die Untersuchung hat gezeigt, dass in den jeweiligen Einrichtungen die Verknüpfung zwischen den Zielen und Strategien ihrer Umsetzung top-down durch beispielsweise regelmäßige Kommunikation zwischen der Geschäftsführung, dem Projektmanagement, dem Qualitätsbeauftragten und Bereichsleitern vermittelt werden. Zur Verstärkung der Kommunikation der Ziele und Strategien dienen parallel jährliche Unternehmenspläne, Belegschaftsversammlungen, interne Audits, Dienstberatungen und Protokolle. Bottom-up werden u. a. über Strategiekonferenzen, Workshops, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen Beteiligungsformen angeregt. Der Qualitätskreislauf sichert Umsetzung, Kontrolle und Analyse der erreichten Ergebnisse in Bezug auf die Planziele. Er ermöglicht im Sinne des Balanced Scorecard-Konzepts den Vollzug der Dienstleistungserbringung im kontinuierlichen Prozess von Prüfen und Verbessern.

Bezüglich der Feedback- und Rückkoppelungsmechanismen verweisen die UntersuchungsteilnehmerInnen mehrfach auf bereits praktizierte, geradezu

tradierte, Instrumente und Formen der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Gemeint sind Teambesprechungen, Dienstberatungen, Protokolle, bestimmte Formen des Berichtswesens und MitarbeiterInnen-Gespräche. Nahezu einhellig fallen die Einschätzungen in Bezug auf die optimierte Fortführung des bisher Vorhandenen aus. Die Verbesserungen, die sich durch die Systematisierung darauf ausgerichteter Qualitätsbemühungen ergeben, sind z. B. die Standardisierung und Strukturierung von Dokumenten im Rahmen veränderter Formen des Berichtswesens, MitarbeiterInnen-Befragungen, strukturierte MitarbeiterInnen-Gespräche und die Einführung oder Ausweitung des betrieblichen Vorschlagswesens. Veränderte Gremienstrukturen sichern die rechtzeitige Information der MitarbeiterInnen über Strategien und Zielstellungen sowie über den Umsetzungsstand von Maßnahmen und Projekten seitens Geschäftsführung. Optimierte Organisationsstrukturen und Abläufe erhöhen die Effizienz von Beratungen und anderer Formen des innerbetrieblichen Informationsaustauschs. Als neue wichtige Formen werden das interne Audit und Controlling-Pläne, die die Anforderungen des betrieblichen Feedbacks mit definieren, angeführt. Die kontinuierlichen Dokumentationsanforderungen des Qualitätskreislaufes bezüglich aller Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen gewährleisten die betrieblichen Feedback- und Informationsbedarfe und die Zusammenarbeit im Unternehmen.

Ausnahmslos wird von den Befragten die Bedeutung des QES^{plus}-Modells für die Professionalisierung des eigenen Führungsverhaltens hervorgehoben. Aus der Anwendung heraus entfaltet sich die wachsende Fähigkeit zu strukturiertem und reflexivem Denken im Kontext von Qualitätssicherung, -management und -entwicklung. So kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass das Modell die permanente Reflexion der eigenen Arbeit nachgerade provoziert.

Qualitätsmanagement selbst führt zu durchschaubareren Strukturen und Prozessen. Diese erweitern – verknüpft mit der Herausbildung kritisch-reflexiver und strukturierter Interventionsmöglichkeiten sowie gewachsenem organisa-

tionalen Wissens – die Perspektiven professionellen Führungshandelns. Als konkrete Ausformungen werden dabei das strukturierte Führen von MitarbeiterInnen-Gesprächen; die wachsende Fähigkeit zur Priorisierung von Aufgaben, Problemen und Aktivitäten; zu bereichsübergreifendem und damit integrativem Denken und Handeln; zum Arbeiten mit Festlegungen und deren Terminierung; zum Delegieren-können von Verantwortung; zum Führen mit Zielen sowie zur Gewährleistung von Verbindlichkeit und Orientierung durch Führungsentscheidungen herausgestellt. Folgende Schlussfolgerung liegt hier nahe: Die Arbeit im Qualitätszyklus, in Managementreviews, in internen Audits und die Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagementbeauftragten generieren als neue Gestaltungsformen und Instrumente organisationalen Handelns professionelles Entscheidungsverhalten bei der Führung von Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung.

Reflexionsprozesse der eigenen Arbeit, aber auch der Reflexions- und Austauschprozess mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftlichen Umfeld, den Auftraggebern und Mitbewerbern wurden vor der Beschäftigung mit und der Einführung von QES^{plus} überwiegend auf informeller Basis in den (Weiter-) Bildungseinrichtungen realisiert. Mit der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} werden diese Entwicklungen systematischer und gezielter weitergeführt. Evaluationsinstrumente sind strukturierter gestaltet und versetzen die Einrichtungen in die Lage, aussagefähigere Daten von MitarbeiterInnen und Teilnehmenden zu erheben. Kooperationen mit anderen (Weiter-) Bildungseinrichtungen, aber auch die Arbeit in Netzwerken und Gremien werden erweitert und intensiviert. Das Bewusstsein der eigenen Arbeit festigt sich zunehmend. Alleinstellungsmerkmale zur Marktbehauptung werden angestrebt und sind gewollt. Dazu werden der Markt und die Mitbewerber beobachtet und analysiert. Auch in diesem Kontext spiegelt sich die innere Logik des Qualitätsmanagementsystems wider, wenn gestiegene Reflexionsfähigkeit auf die aktivierenden Wirkungen seiner strukturellen Bestandteile und Instrumente abhebt.

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} gesetzliche Vorgaben und Regelungen im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung berücksichtigt.

Dementsprechende Forderungen finden sich im Leistungsbestandteil „Vertragswesen“ und „Verbraucherschutz“ des Leistungssektors „Teilnehmende/Auftraggeber“ im Bereich „Einrichtung“ sowie im Leistungsbestandteil „Lehr-/Lernumgebung“ des Leistungssektors „Rahmenbedingungen“ im Bereich Dienstleistung. (Vgl. Knoll/Wiesner 2004, S. 15; S.19)

Im Bereich der technischen Organisation von internen Kommunikationsprozessen entstanden – wie zuvor bereits vermerkt – im Rahmen der Implementierung von QES^{plus} durch die Optimierung von EDV-Technik die informationstechnologischen Voraussetzungen für die Nutzung von Serverstrukturen z. B. zur Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Dazu wurden Serverstrukturen neu geschaffen oder überarbeitet. Zugriffsrechte dienen der sicheren und geordneten Verwaltung der Daten der (Weiter-) Bildungseinrichtungen. Die Erfordernisse des Datenschutzes werden systematisch umgesetzt, Aktualisierungen beachtet und die MitarbeiterInnen entsprechend geschult.

Für (Weiter-) Bildungseinrichtungen mit sich über größere Flächen und mehrere Regionen erstreckenden Einzugsgebieten und unterschiedlichen Standorten als Zentral- und Außenstellen wurden unterstützende Infrastrukturen für den externen und internen Informationsaustausch als webbasierte Kommunikations-Planungs- und Steuerungsinstrumente geschaffen. (Vgl. dazu auch Bißbort 2006) Bedeutung gewinnt diese Entwicklung umso mehr, als alle untersuchten Einrichtungen die komplette Qualitätsmanagement-Dokumentation in die elektronische Form umgewandelt bzw. dies in Angriff genommen haben.

So kann sich nun gegen Ende dieses Kapitels – gleichsam zur Unterstreichung des Befundes – der Blick auf allgemeinere Aussagen richten.

Nach Behrmann sind Qualitätssicherung, -management und -entwicklung als Managementsysteme zu betrachten, „wenn [sie] in komplexe Regelungs- und Steuerungsverfahren der Organisation eingebunden [sind], die nicht nur die Ebene der operativen Umsetzung, sondern auch in Verbindung zu strategischen Orientierungen und normativen Leitvorstellungen stehen. Als solche dienen sie der kontinuierlichen Überwachung und Steuerung von Arbeits- und Entwicklungsprozessen zur Erreichung langfristig angelegter Zielperspektiven, wirken aber auch als Ansätze zur Hinterfragung von Strukturen, Zielen, Strategien und Normen der Organisation“. (Behrmann 2006, S. 26) Das zuvor Gesagte charakterisiert in Verknüpfung mit folgenden, von Ehses/Zech definierten, Metakriterien eines Qualitätsmanagementsystems zusammenfassend die Gestaltungs- und Entwicklungspotentiale, die Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung vom System und Modell QES^{plus} generell erwarten dürfen: „ein geklärtes Selbstverständnis und ein schriftlich fixiertes Gesamtkonzept, Verfahrenssicherheit in der Kooperation durch klar geregelte Organisationsstrukturen und darauf abgestimmte Ablaufprozesse, eindeutig konturierte Gegenstands-/Zuständigkeitsbereiche und Tätigkeitsprofile, die Kompetenz einer zielvereinbarenden Führung auf allen Organisationsebenen, eine systemtische Auswahl, Betreuung und Fortbildung der Kursleitenden, ein nach Kompetenz, Betroffenheit und Verantwortungsübernahme gestuftes Partizipationskonzept, definierte Leistungs- und Erfolgsindikatoren sowie bei der Finanzierung Akquisitionsfähigkeit und effizientes Ressourcenmanagement. Schließlich sollten Mindeststandards für die vorgehaltenen Bildungsangebote festgelegt werden.“ (Ehses/Zech 1999, S. 20 f.)

3. Rückblick und Ausblick

Es wird davon ausgegangen, dass die voran gegangenen Abschnitte 2.1 bis 2.4 im Wesentlichen die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse leisten, so dass sie an dieser Stelle nicht mehr wiederholt zu werden brauchen. Vielmehr

sollen nochmals einige zentrale Aspekte hervor gehoben, die im Blick auf die Untersuchung inhaltlich und auch methodisch von Bedeutung sind. Außerdem sollen Perspektiven eröffnet werden, wo weiter führende Untersuchungen ansetzen und lohnend sein könnten.

In dieser Studie wurde die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} anhand eines ausgewählten Falles von sieben sächsischen (Weiter-) Bildungseinrichtungen untersucht. Besonderes Augenmerk lag darauf, Erkenntnisse über die Eignung dieses Qualitätsmanagementsystems zur Organisationsentwicklung und Professionalisierung der Führungsprozesse in Institutionen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung zu gewinnen. Zudem bezog sich das Erkenntnisinteresse auf erste systematische Ergebnisse zu den Wirkbedingungen, Einflussgrößen und Mechanismen der planmäßigen Einführung von Qualitätssicherung, -management und -entwicklung. Im Folgenden wird zusammenfassend dargestellt, welche zentralen Ergebnisse dazu erzielt werden konnten. Ein weiterer Fokus liegt darauf, zu prüfen, welche Rahmenbedingungen den Gewinn der Untersuchungsergebnisse begleitet und gegebenenfalls beeinflusst haben. Kurz wird zudem geprüft, ob andere Wege der Datenerhebung möglich und eventuell – aus retrospektiver Sicht – sinnvoll gewesen wären.

Als Ergebnis der vorgelegten Studie haben sich folgende Ergebnisse herauskristallisiert:

Der besondere inhaltliche und methodische Ertrag der Arbeit kann in dem qualitativ-empirischen Nachweis der Chancen und Probleme bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} und seiner Auswirkungen auf die Organisation und Führungsprozesse der (Weiter-) Bildungseinrichtungen gesehen werden. Daraus ergeben sich praxisrelevante Anregungen für eine Optimierung und pädagogisch-didaktische Reflexion von Implementierungsprozessen mit dem Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}. Insgesamt kann als

Ergebnis der Studie von der Dienlichkeit des Grundansatzes von QES^{plus} und seiner konzeptionellen sowie operativen Ausprägung als Managementsystem und Modell mit dieser Untersuchung ausgegangen werden.

Das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} generiert als integrierender, prozessorientierter Interventionsrahmen Chancen zur Beeinflussung von Organisationen, darauf ausgerichteter Handlungsabläufe inklusiver ihrer Schnittstellen sowie der Steuerungs- und Führungssysteme. Dabei ist es zugleich infolge seiner in sich gegenseitigen analogen strukturellen und inhaltlichen Ausrichtung auf den Lehr-/Lernprozess hinreichend speziell, um den Anforderungskriterien (vgl. Ehses/Zech 1999, S. 20 f.) eines Qualitätsmanagementsystems für Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung zu entsprechen.

Ein Voranbringen von Theorie und Praxis des Modells QES^{plus} manifestiert sich einerseits in begrifflichen Schärfungen und der Kategorienpräzisierung sowie einer allgemeinen Ausweitung des Kanons gesicherten Wissens zum Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} und andererseits in der durch die Wirkungsprüfung zum Einsatz des Modells verbesserten praktischen Handhabbarkeit. Gleichsam offerieren die Ergebnisse der Prüfung der Verfahrenshandhabbarkeit des Modells ein umfassendes Portfolio zum „Methodenmarketing“ von QES^{plus}.

Wie in der Einleitung avisiert, bestand die theoretische und praktische Prüfung des Qualitätsmanagementsystems darin, die innere und kohärente Logik des Modells und der abgeleiteten Handlungsanweisungen für **alle** relevanten Qualitätsbereiche zu prüfen.

Die Prüfung dieses modellkonstituierenden Aspekts führte zu der Erkenntnis, dass sich auf der Basis der Implementierung von QES^{plus}, Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung aus der Logik und inneren Verknüpfung der prozessorientierten, übergreifenden Struktur dieses Qualitätsmanagementsystems heraus, fortlaufend in die Lage versetzen, eine kontinuierliche und innovative Entwicklung ihrer Organisations- und Führungsprozesse entsprechend ihrem

Qualitätsverständnis zu generieren. Besonderes Interesse verdient hierbei das aus den Daten deutlich ableitbare Ergebnis, dass die Selbsterklärungskraft von QES^{plus} samt seiner direkt auf die Erwachsenen- bzw. Weiterbildung bezogenen Begrifflichkeit das Verständnis und die Reflexivität für die eigene Arbeit fördert. Insofern kann bereits der Beschäftigung mit dem Modell eine qualitätsfördernde Wirkung zugeschrieben werden. Allerdings zeigt sich auch, dass der Implementierungsvorgang gerade wegen seiner enthaltenen (Selbst-) Bildungsaspekte auch als pädagogischer Vorgang zu verstehen und zu gestalten ist.

Um die Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zu untersuchen kam ein empirisch-qualitativer Ansatz zum Einsatz, bei dem ExpertInnen interviewt wurden (siehe Teil II, Kap. 2). Daraus wurden die (Roh-) Daten gewonnen, die in ausgewerteter Form dann die Basis zur Beantwortung der Forschungsfrage bildeten (siehe Teil III, Kap. 2). Als Vorzug des genutzten methodischen Ansatzes kann gesehen werden, dass damit sehr gegenstands- und prozessnahe, umfangreiche Daten gewonnen werden konnten (vgl. Witzel 2000, S. 2 f.). Als eher problematisch ist dagegen der Umfang der gewonnenen Daten einzuschätzen. In diesem Zusammenhang, aber auch grundsätzlich musste genau geprüft werden, in welcher Form die Daten aufzubereiten und interpretieren sind, was in der Untersuchung in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring in der Modifikation von Gläser/Laudel (vgl. ebenda S.192 ff.) erfolgt ist.

Bei einer Würdigung der gewonnenen Resultate muss der explorative Charakter der Studie betont werden: dies zum einen, weil bisher noch keine breite empirische Untersuchung des Implementierungsprozesses von QES^{plus} vorliegt, die Studie also einen ersten Schritt zur empirisch fundierten Reflexion des Implementierungsprozesses darstellt, zum anderen, weil in dem durch das deduktiv-induktive Wechselspiel charakterisierten Erkenntnisgewinn im Erhebungs- und Auswertungsprozess (vgl. Witzel 2000, S. 2) offene Problemlagen der Implementierung in den (Weiter-) Bildungseinrichtungen mit dem Vorwissen des Autors interferieren. Aus diesem Grund kann aus heutiger Sicht konstatiert

werden, dass die für die Beantwortung der in der Einleitung avisierten Untersuchungsfragen adäquaten Erhebungs- und Auswertungsschritte präferiert wurde.

Das Feld strukturierend wurden erste systematische Ergebnisse zu den Wirkbedingungen, Einflussgrößen und Mechanismen der Einführung ermittelt. In diesem Kontext konnte die Dienlichkeit des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur Organisationsentwicklung und Professionalisierung der Führungsprozesse in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung nachgewiesen werden. Gleichmaßen konnte das Kategoriensystem des Qualitätsmanagementsystems geprüft und hinsichtlich seiner Angemessenheit bestätigt werden. Weitere Fragestellungen konnten und sollten – gemäß dem gegenwärtigen Forschungsstand – nicht geprüft werden. Späteren Untersuchungen ist es somit vorbehalten, die ebenso wichtigen Fragen zur Wirkungsforschung mit anderen Qualitätsmanagementsystemen im Bereich der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung zu beantworten. Die Weiterführung bestünde darin, die bisher auf der Basis von Modellbeschreibungen, also Texten, und insofern hermeneutisch begründeten Vergleiche durch eine empirische Fundierung zu überprüfen, zu sichern und gegebenenfalls auch zu korrigieren.

In ihrem Beitrag zu „Effekte[n] der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation“ (vgl. Heinrich/Jähner/Rhein 2011) problematisieren die Verfasser im Kontext ihrer Selbstreferentialitätsthese, dass Qualitätsentwicklungsprozesse sich organisational selbstreferentiell ausprägen können, was zum Verlust der Innovationskraft führt und z. B. Zertifizierungs-Routinen in Gang setzt. Diese Vermutung wäre in weiterführenden Forschungsansätzen in Gestalt von Längsschnittuntersuchungen zum weiteren „Schicksal“ von Qualitätsmanagementsystemen nach Implementierung und Erstzertifizierung zu überprüfen, speziell auch mit dem konkreten Bezug auf das hier untersuchte Modell QES^{plus}; ein komparativer Aspekt könnte darin bestehen, die in dieser Studie entwickelten und angewandten Analysekatoren als Anhaltspunkte zu nutzen. Der feldbegünstigende Umstand, dass im Fall von QES^{plus} ein funk-

tionierendes Arbeitsnetzwerk (vgl. dazu auch Raabe 2007) sowie die zwei Einrichtungen „Qualität in Bildung und Beratung e.V. (QuiBB)“ und „Leipziger Institut für angewandte Weiterbildungsforschung e.V. (LIWF)“, die personell an der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems beteiligt waren, an dessen Weiterentwicklung arbeiten und entsprechende Supportstrukturen vorhalten, ermöglicht, einen weiteren Aspekt in den vorgeschlagenen Längsschnittuntersuchungen zu fokussieren: nämlich, wie sich die Zusammenarbeit in Netzwerken und das Bereitstellen von Supportstrukturen auf das Verhalten bzw. die Entwicklung der (Weiter-) Bildungseinrichtungen in dem problematisierten Kontext auswirken. Nach dem jetzigen Stand der Erkenntnis vertritt der Verfasser mit seinen praktischen Erfahrungen als Vertreter einer (Weiter-) Bildungseinrichtung im Ersten Netzwerk QES^{plus} die Auffassung, dass arbeitsfähige Netzwerke den angesprochenen Tendenzen der „Verselbstständigung einer unproduktiven, weil selbstgenügsamen Eigendynamik“ sowie „Bewältigungsroutinen“ für die Zertifizierung (vgl. Heinrich/Jähner/Rhein 2011, S. 5) entgegenwirken können. Zudem ergeben sich erfahrungsgemäß relevante fachliche und soziale Inputs aus der Arbeit in Netzwerken. Allerdings handelt es sich bei dieser Einschätzung des Autors um Primäraussagen, die einer wissenschaftlichen Untersetzung bedürfen. Dies gilt auch für die Annahme, dass der Implementierungsprozess im Blick auf Verstehen, Beteiligung und Engagement aller Beteiligten von (erwachsenen-) pädagogischer Relevanz ist und einer entsprechenden Gestaltung bedarf. Eine empirische Überprüfung im Rahmen von Fallstudien und Teilnehmenden Beobachtungen wäre sicherlich lohnend.

Die notwendige Einordnung als felderschließende Studie führt zu einem weiteren Problem. Es liegen kaum nutzbare Literaturquellen, die sich mit dem Thema QES^{plus} auseinandersetzen, und – wie schon erwähnt – keine systematischen empirischen Untersuchungen zum Thema vor. Damit ist es kaum möglich, die Arbeit in einen Kanon von Forschungsarbeiten zum Thema einzufügen. Die gewonnenen Ergebnisse sind damit im gewissen Maße isoliert und bedürfen

weiterer validierender Prüfungen, um den Geltungsbereich der Ergebnisse und deren Begrenzungen abschätzen zu können.

Eine fürs erste bestehende Gültigkeit der Ergebnisse kann dennoch aus folgenden Gründen angenommen werden:

- Bei den Ergebnissen der Studie kann von einer hohen ökologischen Validität ausgegangen werden, da diese an Einrichtungen, die mit dem Qualitätsmanagementverfahren QES^{plus} arbeiten und mit Personen, die dieses ein- und umsetzen, durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungsschritte (Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit ExpertInnen) sind übereinstimmend und widerspruchsfrei. Als Resultat des Einsatzes von individuellen und gruppengebundenen Experteninterviews liegen sehr feldnahe und umfangreiche Aussagen zum Untersuchungsgegenstand vor. Diese Aussagen mussten dann vorrangig in Hinsicht auf die Wirkkategorien des QES^{plus}-Modelles und die inhärenten Aspekte von Organisationsentwicklungs- und Führungsprozessen in den (Weiter-) Bildungseinrichtungen verdichtet werden.
- Die Gesamtergebnisse sind als plausibel und konsistent einzuschätzen. Es zeigen sich keine empirischen Resultate die den konzeptionellen Vorarbeiten (siehe Teil I, Kap. 1) bzw. den Grundlegungen des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} (siehe Teil I, Kap. 3) widersprechen.
- Der hohe Umfang von untersuchten (Weiter-) Bildungseinrichtungen stärkt die Annahme, dass Einzeleffekte das Gesamtergebnis nicht verfälschten.

- Zum Abschluss der Datenerhebung (siehe Teil II, Kap. 2) wurde eine Gruppenerhebung mit ExpertInnen realisiert. Im dort stattgefundenen Abgleich der Einschätzungen konnten Angemessenheit und Zutreffen der bislang gewonnenen Daten noch einmal geprüft werden. Auch dort zeigte sich ein hohes Maß an Übereinstimmung und Treffsicherheit der Daten.
- Ein weiterer Aspekt, der in der Umsetzung der Studie wichtig ist, zeigt sich darin, dass alle ExpertInnen aus (Weiter-) Bildungseinrichtungen stammen. Dies ist zwar auch der generelle Zielsektor von QES^{plus}. Wichtig wäre es in nachfolgenden Arbeiten aber auch zu prüfen, inwieweit das Verfahren, gegebenenfalls in adaptierter Form auch in anderen als (Bildungs-) Einrichtungen eingesetzt werden kann. Daraus gewonnene Aussagen zu Unterschieden in der Implementierung würden eine höhere Präzision der Verfahrenskennzeichnung ermöglichen.

Zum Schluss sei angefügt, dass die unter den inhaltlichen Ergebnissen genannte reflexivitätsfördernde Wirkung des QES^{plus}-Modells und der Beschäftigung damit auch eine ganz persönliche Seite für den Verfasser hat. Die eigene berufspraktische Perspektive als Leiter einer Volkshochschule wurde durch die Einbindung der Untersuchungsfragen in einen konzeptionellen Rahmen, durch fokussierte und methodisch strukturierte Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen sowie durch die kontrollierte Interpretation auf eine ganz neue Ebene gehoben. Das betrifft sowohl das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} als auch das eigene berufliche Handeln. Die wechselseitige Integration von wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und beruflichem Handeln wird als großer Gewinn erfahren.

Literaturverzeichnis

- ARNOLD, Rolf (2001): *Vorwort des Reihenherausgebers*.
In: ARNOLD, Rolf (Hrsg.): *Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung*, Band 24.
Hohengehren: Schneider, S. 1-2.
- BARDMANN, Theodor (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird –
Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- BASTIAN, Hannelore (1999): *Pädagogische Qualität aus der Sicht der Lehrenden*.
In: NUSSL, Ekkehard et al. (Hrsg.): *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*,
Nr. 43 Juni 1999. DIE – Frankfurt/M., S. 32-38.
- BEHRMANN, Detlef (2006): *Qualitätsmanagement ist nicht alles – betrifft aber vieles*.
In: SCHWARZ, Bernd/BEHRMANN, Detlef. *Integratives Qualitätsmanagement*.
Perspektiven und Praxis der Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung.
Bielefeld: Bertelsmann, S. 21 -77.
- BEYWL, Wolfgang/SCHOBERT, Berthold (1999, 3. aktualisierte und überarbeitete Auflage):
Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung.
Kommentierte Auswahlbibliographie. Bielefeld: Bertelsmann.
- BISSBORT, Dirk (2006): *Qualität durch informationstechnologische Unterstützung in der
Weiterbildung*. In: SCHWARZ, Bernd/BEHRMANN, Detlef. *Integratives Qualitätsmanagement*.
Perspektiven und Praxis der Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung.
Bielefeld: Bertelsmann, S. 233 -252.
- BOBZIEN, Monika et al. (1996): *Qualitätsmanagement*. Alling: Sandmann.
- BOGNER, Alexander/LITTIG, Beate/MENZ, Wolfgang (Hrsg.) (2005, 2. Auflage):
Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS.
- BRAUER, Jörg-Peter (2002, 3. Auflage): *DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen*.
Gestaltungshilfen zum Aufbau ihres Qualitätsmanagementsystems. München Wien: Hanser.
- BRÜGGEMEIER, Martin (1998a): *Controlling in der öffentlichen Verwaltung*.
Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen
Steuerungskonzeptes. München: Mering: Hamp.

BRÜGGEMEIER, Martin (1998b): *Kennzahlen für nicht-kommerzielle Weiterbildungseinrichtungen*. In: SCHULDT, Hans-Joachim (Hrsg.): *Mit Kennzahlen arbeiten – Beiträge zur Kennzahlendiskussion bei Weiterbildungseinrichtungen*. DIE – Materialien für Erwachsenenbildung, Band 15. Frankfurt/M., S. 29-35.
Online in Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/schuldt98_01.pdf
Zugriff am 13.06.2011.

BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT (1989): *Grundsätze zur Sicherung des Erfolgs der Förderung der beruflichen Fortbildung und Umschulung („FuU-Qualitätsstandards“)*, BA/FU 109-6/89. Nürnberg (BFA).

BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT (1996): *Anforderungskatalog an Bildungsträger und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung*, BA I FW – 109-11/99. Nürnberg (BFA).

COMELLI, Gerhard (1999): *Organisationsentwicklung*.
In: ROSENSTIEL, Lutz v. /REGNET, Erika/DOMSCH/Michael E.
(1999, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage) (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*.
Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 631-651.

DEUTSCHE EVANGELISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR ERWACHSENENBILDUNG (DEAE)/
BUNDESARBEITSKREIS ARBEIT UND LEBEN (BAK AuL) (Hrsg.) (2004):
Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen. Das Rahmenmodell.
Frankfurt/Düsseldorf.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION (DeGEVAL) (Hrsg.) (2002):
Standards für Evaluation. Köln.

DIN EN ISO 8402 – *Qualitätsmanagement*. Begriffe. August 1995-08. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 9004-2 – *Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems*, 1. Ausgabe 1991-08-01, Juni 1999. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 9001:2000-12 – *Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen*.
13. Erg.- Lieferung/Januar 2001. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 9000 – *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe*
(ISO 9000:2005). 24. Erg.-Lieferung/Dezember 2005. Berlin: Beuth.

ECKERT, Andreas/LUDWIG, Ulf (2006): *Das Qualitätsmanagement für die bayerischen Volkshochschulen*. In: BOSCHE, Brigitte et al.: *Modelle der Qualitätsentwicklung aus der Sicht der Praxis – Wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?*
Online in Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/bosche06_02.pdf
S. 12-17. Zugriff am 28.06.2011.

EFQM. *Öffentlicher Dienst und soziale Einrichtungen*.
Letzte Revision der englischen Originalausgabe: April 1999. Überarbeitete deutsche Ausgabe: März 2000. Das EFQM-Modell für Excellence. Brussels Representative Office.

EHRMANN, Harald (2003, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage):
Kompakt-Training Balanced Scorecard. Ludwigshafen: Kiel.

EHSES, Christiane/ZECH, Rainer (1999): *Professionalität als Qualität in der Erwachsenenbildung*. Zur Organisationsentwicklung von Volkshochschulen im Spannungsfeld diversifizierter Lernmilieus und wirtschaftlicher Marktanforderungen.
In: ZECH, Rainer/EHSES, Christiane (Hrsg.): *Organisation und Lernen – Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit*, Bd. 5. Hannover: Expressum, S. 13-57.

ERSTES GESETZ FÜR MODERNE DIENSTLEISTUNGEN AM ARBEITSMARKT
vom 23. Dezember 2002, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2002, Teil I Nr. 87,
ausgegeben zu Bonn am 30. Dezember 2002.

Online in Internet:

URL: http://www.uni-due.de/prwiss/archiv/loi/hartz_gesetz.pdf.

Zugriff am 15.06.2011.

EVERSHEIM, Walter (1997) (Hrsg.): *Qualitätsmanagement für Dienstleister*. Berlin/Heidelberg/
New York: Springer.

FABER, Konrad (2009): *Organisation und Innovation in der Bildung*.
Was leisten Qualitätsmodelle? Norderstedt: Books on Demand GmbH.

FAULSTICH, Peter et al (1992): *Weiterbildung für die 90er Jahre*.
Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen.
In: WUNDER, Dieter (Hrsg.): *Veröffentlichungen der Max-Traeger-Stiftung*, Band 17.
Weinheim und München: Juventa.

FAULSTICH, Peter/GNAHS, Dieter/SAUTER, Edgar (2003): *Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung: ein Gestaltungsvorschlag*. Gutachten im Auftrag von: GEW/IG Metall/ver.di. Berlin/Hamburg/Hannover.

FELCHLIN, Walter (2009): *Das EFQM-Modell 2010*.

In: *Management und Qualität*. 12/2009, S. 1-13.

Online in Internet:

URL: http://www.saq.ch/fileadmin/user_upload/mq/downloads/mq_2009_12_felchlin.pdf.

Zugriff am 28.06.2011.

FUCHS-BRÜNINGHOFF, Elisabeth (2001): *Professionalität*.

In: ARNOLD, Rolf/NOLDA, Sigrid/NUSSL, Ekkehard (Hrsg.):

Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 260-263.

GARVIN, David (1984): *What does product quality really mean?*
Sloan Management Review, 26 (1), S. 25-43.

GERL, Herbert/PEHL, Klaus: (1983). *Evaluation in der Erwachsenenbildung*.
Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

GESETZ ZUM SCHUTZ DER TEILNEHMER AM FERNUNTERRICHT
(Fernunterrichtsschutzgesetz – Fern-USG) (24.08.1976). Bundesgesetzblatt I S. 2525.
Online in Internet:
URL: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/fernusg/gesamt.pdf>
Zugriff am 10.06.2011.

GESETZ ÜBER DIE WEITERBILDUNG IM FREISTAAT SACHSEN
(*Weiterbildungsgesetz – WBG*) vom 29. Juni 1998. SächsGVBL 2004; S. 148;
SächsGVBL, S. 270 Rechtsbereinigt mit Stand vom 1. Januar 2007.

GLAAP, Winfried (1993): *ISO 9000 leichtgemacht*. Praktische Hinweise und Hilfen
zur Entwicklung und Einführung von QS-Systemen. München/Wien: Hanser.

GNAHS, Dieter (1997, 2. Auflage): *Handbuch zur Qualität in der Weiterbildung*.
Stand, Perspektiven, Praxis. Hemmingen: Sponholtz.

GNAHS, Dieter (1998): *Vergleichende Analyse von Qualitätskonzepten in der Weiterbildung*.
Materialien des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforchung. Hannover: IES.

GLÄSER, Jochen/LAUDEL, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse
als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS.

GRAEBIG, Klaus (2001, 3. völlig überarbeitete Auflage): *DIN EN ISO 9001 –
Die Änderungen ISO 9001 – The Changes*. Berlin/Wien/Zürich: Beuth.

GRAF-GÖTZ, Friedrich/GLATZ, Hans (2001, 3. aktualisierte Auflage): *Organisation gestalten*.
Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement.
Weinheim und Basel: Beltz.

KEMPFERT, Guy/ROLFF, Hans-Günter (2002, 3. unveränderte Auflage):
Pädagogische Qualitätsentwicklung. Weinheim/Basel: Beltz.

HARTKEMEYER, Johannes F. (1999): *Was ist die Qualität von Qualität?*
Oder: Was ist und zu welchem Zweck brauchen wir eine definierte Qualität in der Bildung?
In: NUISSL, Ekkehard et al. (Hrsg.): *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*.
Nr. 43, Juni 1999. DIE – Frankfurt/M, S. 39-46.

HARTZ, Stefanie/MEISEL, Klaus (2004): *Qualitätsmanagement*.
Studientexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann.

HARTZ, Stefanie/MEISEL, Klaus (2006, 2. überarbeitete Auflage): *Qualitätsmanagement*. Studentexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann.

HEIMLICH, Christina/HEINOLD-KRUG, Eva (2002): *Erfolgsfaktoren für Qualitätsentwicklung*. In: HEINOLD-KRUG, Eva/MEISEL, Kaus (Hrsg.): *Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 69-78.

HEINOLD-KRUG, Eva (2002): *Qualifizierung des hauptberuflichen Personals für die Qualitätsentwicklung*. In: HEINOLD-KRUG, Eva/MEISEL, Kaus (Hrsg.): *Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 79-90.

HEINRICH, Martin/JÄHNER, Friedericke/RHEIN, Rüdiger (2011): *Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation*. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 12, S. 2-7.

Online in Internet:

URL: http://erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12_04_heinrich_jaehner_rhein.pdf.
Zugriff am 26.06.2011.

HESS, Martin (1995): *TQM/KAIZEN – Praxishandbuch*. Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im Total Quality Management. Köln: TÜV Rheinland Gmbh.

HUMPERT, Markus (2006). *Qualität mittels Struktur – Über die Einführung von LQW beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)*.

In: BOSCHE, Brigitte et al.: *Modelle der Qualitätsentwicklung aus der Sicht der Praxis – Wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?*

Online in Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/bosche06_02.pdf
S. 18-27. Zugriff am 24.05.2011.

INTERESSENGEMEINSCHAFT CONTROLLING. *Neue Formulierung Controller Leitbild*.

In: *Controller Magazin* 3/96, S. 133.

INSTRUMENTARIEN ZUR BEGUTACHTUNG BERUFLICHER ERWACHSENENBILDUNGSMASSNAHMEN

GEM. § 34 AFG. (1976). In: ADLER, Sabine (2007): *Reihe Schriften zur Berufsbildungsforschung Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung*, Band 43. Hannover: Schroedel, S. 149-183.

KAMINSKE, Gerd F. et al. (Hrsg.) (1994): *TQM – Die hohe Schule des Total Quality Management*. Berlin: Springer

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P. (1997): *Balanced Scorecard*. Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von

HORVÁTH, Péter/KUHN-WÜRFEL, Beatrix/VOGELHUBER, Claudia. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

KATALOG ZUR INTERPRETATION DER VERORDNUNG DES SÄCHSISCHEN STAATSMINISTERIUMS FÜR KULTUS ZUR FÖRDERUNG DER WEITERBILDUNG (*Weiterbildungsförderungsverordnung – WbFöVO*) auf der Grundlage der Empfehlungen des Landesbeirates für Erwachsenenbildung (LBEB). SMK, Referat 46. Dresden, 10.02.2006.

KEGELMANN, Monika (o. J.): *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung*. In: FEUCHTHOFEN, Jörg E./SEVERING, Eckart (Hrsg.): *Grundlagen der Weiterbildung*. Sonderdruck CERTQUA: Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN/EN/ISO 9000 ff. in der beruflichen Bildung. Neuwied: Luchterhand, 27 S.

KIL, Monika (2003): *Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen*. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. DIE – Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann.

KNOLL, Jörg (1999a): *Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung im Freistaat Sachsen – Eröffnung einer Workshopreihe – Dokumentation*. Arbeitskreis Weiterbildung beim Sächsischen Staatsministerium für Kultus. Dresden/Leipzig: Gedruckt als Manuskript.

KNOLL, Jörg (1999b): *Qualitätsmanagement im Überschneidungsbereich von Universität und Erwachsenenbildung*. In: KÜCHLER V., Felicitas/MEISEL, Klaus (1999) (Hrsg.): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung*. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE – Reihe „Perspektiven Praxis“. Frankfurt/M, S. 169-182.

KNOLL, Jörg/WIESNER, Gisela et al. (2001): *Qualitätsentwicklungssystem Sachsen (QES)* Projekt-Dokumentation. Sächsischer Volkshochschulverband e. V.: Chemnitz.

KNOLL, Jörg (2002a): *QES – Qualitätsentwicklungssystem Weiterbildung*.
Online in Internet:
URL: http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/QES_Grundlagentext.pdf?PHPSESSID=f5ff.
14 Seiten. Zugriff am 29.05.2011.

KNOLL, Jörg (2002b): *„Wie hältst du's mit der Qualität? – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema*. In: BASTIAN, Hannelore/BEER, Wolfgang/KNOLL, Jörg: *Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln*. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE – Reihe „Perspektiven Praxis“. Bielefeld: Bertelsmann, S. 72-90.

KNOLL, Jörg/WIESNER, Gisela et al. (2004): *Das Qualitätsentwicklungssystem QES^{plus}*. Modellbeschreibung mit Hinweisen zur Implementierung und Bewertung. Leipzig: Gedruckt als Manuskript.

KNOLL, Jörg/WIESNER, Gisela et al. (2006): *Das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus}*. Informationen und Erfahrungsberichte für potenzielle Anwender. Dresden: Gedruckt als Manuskript.

- KNOLL, Jörg (2008): „... mir hat das echt Denkanstöße gegeben“.
Die Einführung und Pflege von Qualitätsmanagement als pädagogischer Prozess.
In: *Hessische Blätter für Volksbildung* 3/2008, S. 213 - 219.
- KÜCHLER V., Felicitas/SCHÄFFTER, Ottfried (1997): *Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen*. Studentexte für Erwachsenenbildung.
DIE – Reihe „Studentexte für Erwachsenenbildung“: Frankfurt /M.
- KÜCHLER V., Felicitas/MEISEL, Klaus (1999) (Hrsg.): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung*, Band I und II. DIE – Reihe „Perspektive Praxis“. Frankfurt/M.
- KÜCHLER V., Felicitas/MEISEL, Klaus (2000) (Hrsg.): *Herausforderung Qualität*. Dokumentation der Fachtagung „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ vom 2. - 3. November 1999. DIE: Frankfurt (Main).
- LAMNEK, Siegfried (1995a, 3. korrigierte Auflage): *Qualitative Sozialforschung*. Band 1: Methodologie. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- LAMNEK, Siegfried (1995b, 3. korrigierte Auflage): *Qualitative Sozialforschung*. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- LEWIN, Kurt (1951): *Problems of Research in Social Psychology*.
In: *Field Theory in Social Science*; Selected Theoretical Papers, D. Cartwright (Hrsg.).
New York: Harper & Row.
- LOIBL, Stefan (2003): *Zur Konstruktion von Qualität in Weiterbildungseinrichtungen*.
DIE – Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann.
- MAYRING, Philipp (2002, 5. überarbeitete Auflage): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim/Basel: Beltz.
- MEFFERT, Heribert/BRUHN, Manfred (2006, 5. Auflage): *Dienstleistungsmarketing*.
Grundlagen – Konzepte – Methoden – Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- MEISEL, Klaus/ROHLMANN, Rudi/SCHULDT, Hans-Joachim (1998): *Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen*. DIE – Studentexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt/M.
- MEISEL, Klaus (2001): *Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen*. Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Hohengehren: Schneider.
- MENTZEL, Wolfgang (1999): *Praxiswissen BWL*. Planegg: WRS.
- MÜLLER, Andrea (2006): *Qualitätsmanagement in der Weiterbildung*.
Ein Vergleich von LQW2 und QES^{plus} anhand ausgewählter Aspekte. Leipzig: Manuskript.

NOLDA, Siegrid (1999): *Qualität und Empirie in der Erwachsenenbildung*. Von der Unsicherheit zur Sicherheit und zurück. In: NUISSL, Ekkehard et al. (Hrsg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 43, Juni 1999. DIE – Frankfurt/M., S. 23 - 31.

NÖTZOLD, Wolfgang (2002): *Werkbuch Qualitätsentwicklung*. Für Leiter/innen in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.

ORDNUNG DER EVANGELISCHEN ERWACHSENENBILDUNG SACHSEN vom 1. Juli 1997. (Amtsblatt S. A 182) Reg.-Nr. 2035 (9) 589.

PEHL, Klaus/REITZ, Gerhard (2005): *Katalog ausgewählter Kennzahlen*. Definitionen und Erläuterungen zur statistischen Praxis von Volkshochschulen. DIE. Online in Internet: URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/pehl05_01.pdf 60 Seiten. Zugriff am 22.04.2011.

PEHL, Klaus (1998): *Zum Umgang mit Kennzahlen*. In: SCHULDT, Hans-Joachim (Hrsg.): *Mit Kennzahlen arbeiten*. Beiträge zur Kennzahlendiskussion bei Weiterbildungseinrichtungen. DIE – Materialien für Erwachsenenbildung, Band 15. Online in Internet: URL: <http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>. S. 7-28. Zugriff am 05.05.2011.

PREE, Max De (1992, 2. Auflage): *Die Kunst des Führens*. Frankfurt/M./ New York: Campus.

POSCHALCO, Andrea (2011): *Qualität in der Erwachsenenbildung – ein Thema mit vielen Facetten*. Magazin erwachsenenbildung.at, 12, S. 1 - 11. Online in Internet: URL: <http://erwachsenenbildung.at/magazin/artikel.php?aid=4522&mid=4517>. Zugriff am 26.11.2011.

RAABE, Conny (2007): *Untersuchung zu Synergieeffekten von Arbeits- und Bildungsnetzwerken am Beispiel des Netzwerkes QES^{plus}*. Magisterarbeit Technische Universität Dresden, Fakultät Erziehungswissenschaften: Manuskript.

REISCHMANN, Jost (2003): *Weiterbildungsevaluation – Lernerfolge messbar machen*. Neuwied: Luchterhand.

ROGGE, Klaus I. (1998): *(Selbst-) Evaluation und Qualitätsentwicklung*. In: 33. Bundeskonferenz regionaler Volkshochschulen vom 18. - 20. Mai 1998 in Wittenberg. DVV: Eigenverlag.

ROHLMANN, Rudi (1995): *Kostenrechnung und Kostenanalyse für Volkshochschulen*. Hessischer Volkshochschulverband, Institut der hessischen Volkshochschulen. Frankfurt/M.: Eigenverlag.

- ROSENTHAL, Hans-J. (1976): Vorwort. In: ADLER, Sabine (2007): *Reihe Schriften zur Berufsbildungsforschung Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung* Band 43. S. 1-2. Hannover: Schroedel, S. 1-2.
- SCHÄFFTER, Ortfried (2010): *Organisationsentwicklung*.
In: ARNOLD, Rolf/NOLDA, Sigrid/NUISSEL, Ekkehard (Hrsg.) (2010, 2. Auflage): *Wörterbuch Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 231-232.
- SCHERER, Andreas Georg/ALT, Michael Jens (Hrsg.) (2002): *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHLÜTER, Sylvia/DUNKHORST, Peter (2. Auflage 2003): *ISO 9001:2000 Qualitätsmanagement praxisgerecht einführen und weiterentwickeln*. Hamburg: B. Behr's.
- SCHMIDT, Christiane (2003): „Am Material“. Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews.
In: FRIEBERTSHÄUSER, Barbara/PRENGEL, Annedore (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim/München: Juventa, S. 544-568.
- SCHÖNI, Walter (2006): *Handbuch Bildungscontrolling*. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Zürich/Chur: Rüegger.
- SCHRATZ, Michael/lBY, Manfred/RADNITZKY, Edwin (2000): *Qualitätsentwicklung*. Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim/Basel: Beltz.
- SEILING, Harald (1994): *Der neue Führungsstil*. Firmenqualität durch ISO 9000ff und TQM. München/Wien: Hanser.
- SEIDEL, Rolf (2001): *Vorwort*. In: KNOLL, Jörg/WIESNER, Gisela/FRANKE, Andreas/LEYE, Gunhild (2001): *Qualitätsentwicklungssystem Sachsen (QES) Projekt-Dokumentation*. Sächsischer Volkshochschulverband e. V.: Chemnitz, S. 4-5.
- SMK – SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR KULTUS (Hrsg.). Weiterbildungskonzeption der Sächsischen Staatsregierung, vorgelegt zum 1. Weiterbildungstag in Sachsen am 29. November 1997. Dresden 1998.
- SÖHNER, Daniela (2004). *Begutachtung des QES-Plus Modells hinsichtlich Vereinbarkeit mit der DIN EN ISO explizit 9001:2000*. Im Auftrag der pro-Cum Cert durchgeführt von Daniela Söhner im April 2004. Frankfurt/M.: Manuskript.
- TIETGENS, Hans et al (1986): *Aufgaben und Probleme der Evaluation in der Erwachsenenbildung*. Frankfurt/M.: PAS/DVV.
- TIETGENS, Hans (1999): *Rückblick auf den Umgang mit dem Qualitätsbegriff in der Erwachsenenbildung*. In: NUISSEL, Ekkehard et al. (Hrsg.): *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*. Nr. 43, Juni 1999. DIE – Frankfurt/M, S.10-14.

VELTJENS, Barbara (2006): *Qualitätsmodelle im Überblick*. DIE 2006.
Online in Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/veltjens06_01.pdf
7 Seiten. Zugriff am 24.05.2011.

VELTJENS, Barbara (2010 a): *Qualitätsentwicklung*.
In: ARNOLD, Rolf/NOLDA, Sigrid/NUSSL, Ekkehard (Hrsg.) (2010, 2. Auflage):
Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 252 - 253.

VELTJENS, Barbara (2010 b): *Qualitätsmanagement*.
In: ARNOLD, Rolf/NOLDA, Sigrid/NUSSL, Ekkehard (Hrsg.) (2010, 2. Auflage):
Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 253 - 255.

VERORDNUNG ÜBER DAS VERFAHREN ZUR ANERKENNUNG VON FACHKUNDIGEN STELLEN
SOWIE ZUR ZULASSUNG VON TRÄGERN UND MASSNAHMEN DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG NACH DEM
DRITTEN BUCH SOZIALGESETZGEBUNG (*Anerkennungs- und Zulassungsverordnung –
Weiterbildung – AZWV*) vom 16. Juni 2004, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004,
Teil I Nr. 28, ausgegeben zu Bonn am 22.06.2004.

VERORDNUNG DES SÄCHSISCHEN STAATSMINISTERIUMS FÜR KULTUS ZUR FÖRDERUNG DER WEITERBILDUNG
(*Weiterbildungsförderungsverordnung – WbFöVO*) vom 15. Oktober 2008.
Sächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt Nr. 15 vom 5. November 2008.

WEIDNER, Walter et al. (1992, 4. überarbeitete Auflage): *Organisation in der Unternehmung*.
Aufbau- und Ablauforganisation – Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit.
München/Wien: Hanser.

WESSELER, Matthias (1994): *Evaluation und Evaluationsforschung*.
In: TIPPELT, Rudolf. (Hrsg.). *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*.
Opladen: Leske/Budrich.

WIESNER, Gisela (1995): *Qualität in der beruflichen Weiterbildung durch Professionalität
des Personals*. In: DRECHSEL, Klaus/STORZ, Peter/WIESNER, Gisela (Hrsg.):
Arbeit – Bildung – Beruf, Band 5. Hamburg/Dresden: VMS.

WIESNER, Gisela/SCHENK, Katharina (2007/2008): *Von der „Qualifikation“ zur „Kompetenz“
– Ergebnisse lebenslangen Lernens sichtbar machen, bewerten und anerkennen*.
In: *Ringvorlesung im Wintersemester 2007/2008 „Der lernende Mensch in der Wissens-
gesellschaft – Perspektiven lebenslangen Lernens“*. Dresden: Hand-out.

WITZEL, Andreas (2000): *Das problemzentrierte Interview*. Forum Qualitative Sozialforschung/
Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, 9 Seiten.
Online in Internet:
URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>. Revised 7/2008.
Zugriff am 25.06.2011.

ZECH, Rainer (2005, 3. Auflage): *Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung*. LQW 2 Das Handbuch. Hannover: Expressum.

ZECH, Rainer (2008, 2. korrigierte Auflage): *Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung*. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3. Hannover: Expressum.

ZECH, Rainer (2008): *Gute Arbeit – Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung*. In: *Magazin erwachsenenbildung.at*.

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs 4/2008.

Online in Internet:

URL: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/08-4/meb08-4.pdf>

ISSN 1993-6818. Wien, S. 1 - 10. Veröffentlicht Juni 2008.

Zugriff am 15.05.2011.

ZOLLONDZ, Hans-Dieter (Hrsg.) (2006, 2. überarbeitete Auflage): *Grundlagen Qualitätsmanagement*. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München/Wien: Oldenburg.

ZOLLONDZ, Hans-Dieter (2001): *Lexikon Qualitätsmanagement*. Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. München/Wien: Oldenburg.

Ralph Egler
Am Wiesengrund 10
04651 Bad Lausick

Erziehungswissenschaftliche Fakultät
Herrn Dekan
Prof. Dr. Thomas Hofsäss
Karl-Heine-Str. 22b
04229 Leipzig

2011-07-05

Eidesstattliche Versicherung gem. § 9 (2) der Promotionsordnung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt wurde und dass die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken in der Arbeit als solche kenntlich gemacht sind.

Es wurde nicht die Hilfe eines Promotionsberaters in Anspruch genommen und es waren keine Personen bei der geistigen Herstellung der vorliegenden Arbeit beteiligt.

Die vorgelegte Arbeit wurde weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde zum Zwecke einer Promotion oder eines anderen Prüfungsverfahrens vorgelegt; sie wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Es haben keine früheren erfolglosen Promotionsversuche stattgefunden.

Unterschrift

Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung

Studien zur Implementierung
des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}
und dessen Beitrag zur Organisationsentwicklung
und Professionalisierung von Führungsprozessen
in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung

Von der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät

der Universität Leipzig

angenommene

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

DOCTOR PHILOSOPHIAE

(Dr. phil.)

vorgelegt

von

Ralph Egler

geboren am

6. Oktober 1959

in Burgstädt

Gutachterinnen/Gutachter

Frau Prof. Dr. paed. habil. Gisela Wiesner
Herr Prof. emer. Dr. Jörg Knoll

Tag der Verteidigung

20.12.2011

BAND II

ANHANG 1 Veranstaltungsinformation

die	Kontakt Impressum English Sitemap Suche Neu Druckversion
	Aktuelles Presse Qualität texte.online Bibliothek Links

QUALIDAT - Die Weiterbildungsdatenbank für Weiterbildner/innen

► Informationen für Anbieter

 **Veranstaltung: "Erfahrungsworkshop"**

Referenz-Nr. :	06-6092
Beschreibung :	<p>Der Bedeutung von Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement ist sich jede Einrichtung bewusst. Lediglich 2/3 der Volkshochschulen haben ein anerkanntes Qualitätsmanagementsystem in ihrer Einrichtung eingeführt und sich der Testierung unterzogen. Nun wird jedoch der Nachweis einer Testierung mit dem neuen Weiterbildungsgesetz zwingend. In Sachsen haben sich aus der Vielzahl der QM-Systeme zwei Modelle durchgesetzt: QESplus und LQW2. Beide Modelle wurden in den letzten Jahren verstärkt durch den SVV und die Universitäten Dresden und Leipzig präsentiert, so dass die Modellerläuterungen nicht Schwerpunkt der Veranstaltung sein sollen. In diesem Workshop werden Ihnen diese beiden Modelle von der praktischen Seite vorgestellt. "Qualitätstestierung - Was kommt da auf uns zu?" Herr Egler und Herr Klapper werden Informationen zu ihrer Arbeit mit dem jeweiligen Modell darstellen. So soll Ihnen ein direkter Vergleich die Entscheidung für ein Modell erleichtern und die Möglichkeit gegeben werden, Bedenken und konkrete Fragestellungen zu den Verfahren zu besprechen. Folgende Punkte werden u. a. in dem Workshop besprochen: - Wer wurde in den Entscheidungsprozess für das Modell einbezogen? - Welche Kriterien haben die Entscheidung damals beeinflusst? - Welche Vorteile/Nachteile werden aus heutiger Sicht deutlich? - Welche Schwierigkeiten sind während des Prozesses aufgetreten? - Wie wurde die Arbeit im Team verteilt? - Wo, wie schnell und wie gut wird man bei Fragestellungen unterstützt? - Wie viel kostet die Zertifizierung? - Welcher Zeitraum ist für den gesamten Prozess einzuplanen? - Wie lange ist das Zertifikat gültig? - Welchen Nutzen hat die VHS dadurch?</p>
Info-Link :	http://www.vhs-sachsen.de
Zielgruppe :	Kursleitende
Termin(e) :	keine aktuellen Termine vorhanden. Informationen zum zeitlichen Ablauf: Donnerstag, 28. September 2006, 10:00 - 14:00 Uhr
Angebotsform :	Präsenzseminar

Projekte Publikationen Service International Porträt

Webkey/Suche

ANHANG 2 Protokoll

Netzwerktreffen 27.08.10

VHS Leipzig

Protokoll

Anwesend

Einrichtung	Name	ANW
BAZ	Herr Bernsdorf	X
BBW Leipzig	Frau Dr. Sanchez	
EEB	Frau Thöring	X
EEB	Herr Maischner	X
LEB	Frau Bergner	X
LIWF e.V.	Herr Prof.em.Dr. Knoll	
LIWF e.V.	Frau Irene Ebert	
LIWF e.V.	Frau Sybille Röckert	
QUIBB e.V.	Frau Heidrich	X
QUIBB e.V.	Frau Hotze	
QUIBB e.V.	Frau Prof. Dr. Wiesner	
W+M 2000 GmbH	Herr Golinski	
SPI Thalheim	Frau Dittrich	
SPI Thalheim	Frau Dr. Stodolka	
VHS Dresden	Herr Gerhard	
VHS Leipzig	Frau Kind	x
VHS Leipzig	Herr Sprink	X
VHS Leipziger-Land	Herr Egler	X
	Doreen Kietz	
KEBS / BBHaus	Peter-Paul Straube	

Tagesordnung

TOP 1 Vorstellungsrunde/aktuelle Entwicklungen

- Tagesordnung wird bestätigt
- Bischof-Benno-Haus Schmochtitz / Kath. Erwachsenenbildung:
Ende Mai zertifiziert durch TÜV Thüringen,
ursprünglich war 2. Netzwerk geplant – die anderen Einrichtungen sind
ausgestiegen,
Leiter der KEBS ist nach Magdeburg gegangen.
- EEB Sachsen:
Kurse laufen gut, vor allem Fernstudium Erwachsenenbildung (dank guter
Kooperationen),
Fachtag Demokratie und Zivilcourage: erst in Chemnitz, jetzt auch in Leipzig,
Qualitätsarbeit: wir laufen etwas hinterher – aufgrund von personellen und
finanziellen Ressourcen, trotzdem läuft die Arbeit weiter, wäre aber ohne
Qualitätsmanagement auch nicht leistbar.

EEB Sachsen, Barlachstraße 3, 01219 Dresden, Telefon: 0351 4717295, Fax: 0351 4730921, E-Mail: info@eeb-sachsen.de, Internet: www.eeb-sachsen.de

-
- VHS LL:
Bau in Borna, Semester ist gut angelaufen, AZWV-Bewerbung um ARGE-Ausschreibungen
Thema: Expertenbefragung QES+ - Thema im nächsten Treffen
 - VHS Leipzig:
Pressekonferenz zum neuen Programmheft – 200 Premieren vor allem im politischen Bereich,
sehr gute Anmeldesituation,
Kürzungen im Bereich Bildung durch das Land lassen ebenfalls Kürzungen durch die Stadt befürchten,
QES-Arbeit: läuft gut, internes Audit mit Kollg., dies noch nicht gemacht haben.
 - QES / Quibb:
18 QM-Systeme sind untersucht worden – QES+ kommt dabei gut weg,
Revision bis Jahresende,
Absprachen mit LIWF scheiterten bisher – hoffen auf Lehrstuhlbesetzung, vereinzelt kommen Anfragen.
 - BAZ Freital:
Kollg. wurden per 30.06. gekündigt – jetzt wieder eingestellt,
Konzentration jetzt auf Erwachsenenbildungsmaßnahmen.
 - LEB:
07./08.09. Überwachungsaudit, Internes Audit durchgeführt,
Kollg. denken und machen mit, Handbuch ist schmaler geworden,
Sortierung nicht nach dem Modell sondern nach Kernprozessen,
Prozesse werden durch Intranet optimiert,
Kollegen finden sich jetzt selbst gut zurecht im System, Dokumentation ist immens wichtig,
Fördermittlerückgang mit ARGE-Maßnahmen ausgeglichen,
ESF fragt nach QM-System.
Dieses Jahr wird die LEB 20 Jahre.

TOP 2 Antrag der KEBS auf Mitarbeit im Ersten Netzwerk QES^{plus}

- Antrag angenommen

TOP 3 Berichtswesen / Controlling (Rolf Sprink, Grit Kind)

- Vorstellung einer Übersicht zum Berichtswesen in der VHS Leipzig und einer Checkliste, die die päd. MA als Grundlage für ihre Semesterberichte verwenden (siehe Dokumente in der Anlage)

TOP 5 Termine 2010 und Themen für nächste Netzwerktreffen

- Nächstes Treffen in Dresden im Benno-Gymnasium am 19. November
- Themenvorschläge:
Kennzahlen (B. Sanchéz),
Expertenbefragung QES+ (R. Egler)
- Weitere Themen:
Kreativität als Voraussetzung von Innovationen

Suchmaschinen
Managementreview

Anlagen

Berichtswesen in der VHS Leipzig
Checkliste für den Semesterbericht

ANHANG 3 Einladung

R.Egler

Von: Schulischer SAEK Dresden im St. Benno-Gymnasium [dresden@saek.de]
Gesendet: Mittwoch, 27. Oktober 2010 10:00
An: landesstelle@eeb-sachsen.de; info@baz-freital.de; sanchez.baerbel@bbw-leipzig.de; Karl-Heinz Maischner; thoering@eeb-sachsen.de; b.bergner@leb-sachsen.de; knoll@uni-leipzig.de; Sybille Röckert ; info@quibb.de; Wiesner, Gisela; katharina.heidrich@quibb.de; kontakt@spi-thalheim.de; Gerhard@vhs-dresden.de; grit.kind@leipzig.de; Sprink, Rolf; r.egler@vhsleipzigerland.de; golinski@email.de; strabe@benno-haus.de
Betreff: Netzwerktreffen QESplus am 17.12.2010

Liebe Netzwerkerinnen und Netzwerker,

hiermit möchte ich euch herzlich zu unserem nächsten Netzwerktreffen am **Freitag, den 17.12.2010** zu uns ins St. Benno-Gymnasium einladen. Wir treffen uns **10:00 im Raum 101** (gleich vorn am Haupteingang).

Die Tagesordnungspunkte für unser Treffen sehen laut Protokoll vom letzten Treffen folgendermaßen aus:

- Vorstellungsrunde/aktuelle Entwicklungen
- Kennzahlen (B. Sanchez)
- Expertenbefragung QES+ (R. Egler)
- Suchmaschinen (A. Golinski)

Weitere Themen:

- Kreativität als Voraussetzung von Innovationen
- Managementreview
- *Ende ca. 15:00*

Für die Planung des Mittagessens möchte ich euch bitten, mir bis zum *10.12.2010* mitzuteilen, ob und mit wieviel Personen ihr am Netzwerktreffen teilnehmt.

Ich freue mich auf unser Treffen.

Viele Grüße

Andreas Golinski

Andreas Golinski M.A.

Studioliteur / Qualitätsbeauftragter

W + M 2000 GmbH
Schulischer SAEK Dresden im St. Benno-Gymnasium
Pillnitzer Straße 39
01069 Dresden

ANHANG 4 Mitschrift

Gruppendiskussion mit ExpertInnen aus dem Ersten Netzwerk QES^{plus}

am 17.12.2010 im SAEK Dresden

Dimensionen und Kategoriendarstellung

(Zusammenfassung erster Materialdurchgang (Pretest) –
Anmerkungen und Ergänzungen der Experten unterstrichen gekennzeichnet)

- Organisationsentwicklung und Steuerung
- Professionalisierung von Führungsprozessen

DIMENSION (1)

Anlass, der zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}
in der (Weiter-) Bildungseinrichtung geführt hat.

(Kategorie 1) _____

Hintergrund der Einführung

*Hier sollen Einschätzungen der Befragten über die Situation, die Gründe und
Motive, zugeordnet werden, die zur Einführung des Qualitätsmanagementsy-
stems QES^{plus} führten:*

- Nachweis eines zertifizierten
Qualitätsmanagementsystems für Ausschreibungen;
- Forderung Bundesagentur für Arbeit und der ARGEN:
zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagementsystem;
- Chancen für Anträge zu Förderprogrammen erhöhen;
- eine vom Freistaat Sachsen anerkannte Bildungseinrichtung bleiben;
- systematische Beschäftigung mit Qualitätsarbeit bereits vor QES^{plus}:

im Projekt SeQuaNet bzw. durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit ISO oder EFQM;

- Suche nach einem geeigneten System, das zur Einrichtung passt;
- Einführung von QES^{plus} in bestimmten Teilbereichen des Unternehmens zum Zweck der Erprobung;
- Druck von außen schon vorhanden,
aber auch durch inneren Antrieb in der Einrichtung Beschäftigung mit Qualitätsmanagement und systematischer Implementierung;
- eher Vorschreiben eines Systems von außen;
- Suche nach geeignetem System, das zur Einrichtung passt;
- schon vorher mit anderen Systemen beschäftigt (SeQuaNet, ISO etc.).

(Kategorie 2) _____

Ziele

Ermittelt werden sollen die sachlichen Zielstellungen, die die Befragten mit der Implementierung anstreben. Hier geht es vor allem um die Ergründung des erhofften Nutzens, des Wertes und der Wirkung die sich mit der Einführung systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung verbinden:

- Aufbau und Abläufe in Organisation optimaler strukturieren und regeln;
- Schnittstellen identifizieren und optimieren;
- Prozesslandschaft identifizieren und adäquat abbilden;
- klare Verantwortlichkeiten schaffen
und damit konkrete Ansprechpartner zuweisen;
- abgestimmtes Handeln in verschiedenen Betriebseinheiten sichern –
auch als besonderes Erfordernis für dezentral aufgestellten
Bildungseinrichtungen;
- Möglichkeit der Selbstkontrolle;
- Kompetenzen der Mitarbeiter stärken;
- herausfinden, ob QES^{plus} Arbeit in der Bildungseinrichtung
verbessern und erleichtern kann, ob Qualitätsmanagementsystem

- Instrumente zur Qualitätsentwicklung bereitstellt;
- über Qualitätsmanagement lernen, Sichtweisen und Instrumente kennenlernen;
 - Bildungseinrichtung transparenter nach außen machen;
 - Vergleichbarkeit mit anderen Bildungseinrichtungen ermöglichen;
 - Projektpartnern eigene Qualitätskriterien vermitteln und damit Verlässlichkeit anzeigen.

(Kategorie 3) _____

Vorerfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen

Diese Kategorie erfasst den Status bisheriger Qualitätsbemühungen, den Grad des theoretischen und methodischen Vorverständnisses der befragten Akteure:

- keine Vorerfahrungen;
- Erfahrungen mit QVB (Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen) der DEAE (Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung) und des Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben sowie SeQuaNet (Selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung in Netzwerken) der Technischen Universität Dresden;
- mit Pflichtenheften gearbeitet;
- über Qualitätsmanagementsysteme DIN EN ISO, EFQM und TQM informiert.

Kriterien der Entscheidung

Diese Kategorie subsumiert die Begründung der Befragten zur getroffenen Entscheidung bezüglich des präferierten Qualitätsmanagementsystems:

- DIN EN ISO zu technisch, kommt aus der Industrie, zu sehr an der industriellen Produktion, an technologischen Prozessen orientiert, zu sehr Kosten-Nutzen orientiert, erfordert schon vor der Implementierung umfangreiche Grundlagenkenntnisse, zu hohe Einführungskosten;
- mit QES^{plus} Einstieg in Qualitätsentwicklung an jeder Stelle des Modells möglich, weil selbsterklärend, praktikabler für Bildungseinrichtungen;
- QES^{plus}-Modell ist klar strukturiert, systematisch aufgebaut, verständlich;
- Erfahrungen der eigenen Einrichtung können stärker einfließen: vorhandene Kompetenzen der Erwachsenenbildner können für Organisationsentwicklung genutzt werden;
- flexibel, gute Anpassung an Bedingungen, Voraussetzungen, Bedürfnisse einer Bildungseinrichtung – an vorhandene Arbeitsstruktur; gewährt Eigenständigkeit in der Umsetzung, um es auf eigene Organisation anzupassen;
- pädagogische Prozesse, Lernen stehen im Vordergrund;
- Modell ist dienstleistungs- und einrichtungsspezifisch ausgerichtet;
- regionaler Ansatz – Modell wurde in Sachsen entwickelt (Universität Leipzig und Technische Universität Dresden) und eingeführt, wurde von „unten“ entwickelt und von den Beteiligten mitentwickelt;
- regionaler Ansatz – Modell wurde in Sachsen entwickelt (Uni Leipzig und Dresden) und eingeführt; es wurde von „unten“ entwickelt und von den Beteiligten mitentwickelt (Mitgestaltungsmöglichkeit der beteiligten Einrichtungen):
- Möglichkeit der Zusammenarbeit mit sächsischen Einrichtungen in einem Netzwerk;

- Kosten der Einführung vergleichsweise gering,
(Nutzung von Netzwerken, weniger Beratungskosten
als bei anderen Systemen, Einstieg auch ohne Vorkenntnisse möglich.)

DIMENSION (2)

Prozess der Implementierung von QES^{plus} in der Bildungseinrichtung.

(Kategorie 5) _____

Planung und Vorbereitung der Implementierung

Aussagen der Befragten, wie und von wem die Voraussetzungen für die Implementierung in der eigenen (Weiter-) Bildungseinrichtung geschaffen worden, wer welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten in diesem Prozess übernommen hat und was die ersten Schritte waren:

- Vorstand, Geschäftsführung, Betriebsleiter, Betriebsrat initiieren, begleiten von Anfang an den Prozess der Implementierung;
- und schaffen organisatorischen, materiell-technischen und administrativen Voraussetzungen für Implementierung.

(Kategorie 6)

Maßnahmen, Arbeitsformen, Instrumente der Implementierung

Dieser Kategorie sollen alle Aussagen der Befragten zu den eingesetzten Maßnahmen, Arbeitsformen und Instrumenten der Implementierung zugeordnet werden. Sie sollen Aufschluss darüber geben, mit welchen Mitteln und Methoden das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} erfolgreich eingeführt werden kann:

- Bildung von Qualitätssteuerungsgruppen – bleiben im Implementierungsprozess relativ stabil;
- Bildung von temporären thematischen Arbeitsgruppen mit speziellen Aufträgen – Qualitätszirkel;

- Qualitätsfahrpläne mit Verantwortlichkeiten und Terminierungen;
- Workshops, Klausuren, Dienstberatungen;
- Ist-Stands-Analyse der vorhandenen Unterlagen, Dokumente, Festlegungen, Richtlinien sowie Identifizierung der Prozesslandschaft anhand des Modells bildet Ausgangspunkt der Implementierung.

(Kategorie 7) _____

Mitarbeiterbeteiligung während der Implementierung

Hier werden Einschätzungen der Befragten zur Bedeutung der Beteiligung der MitarbeiterInnen der (Weiter-) Bildungseinrichtung abgebildet:

- Chance zur Mitgestaltung ist treibende Kraft und Motivation für die Qualitätsentwicklung.

(Kategorie 8) _____

Das QES^{plus}-Modell

als inhaltliche, strukturelle und methodische Einführungshilfe

Aus der Sicht der Befragten sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen zur Eignung des Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} für die zu realisierenden Aufgaben und Ziele im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung in ihrer (Weiter-) Bildungseinrichtung extrahiert werden:

- QES-Modell ermöglicht, Anforderungen von Qualitätsmanagementsystemen in die Voraussetzungen und Verhältnisse der eigenen Bildungseinrichtung zu übersetzen, um damit auch das Verständnis der Mitarbeiter für bestimmte Begriffe und Abläufe im Qualitätsmanagement zu wecken;
- Darstellung des Qualitäts-Kreislaufes: Erfahrungen auch dokumentieren, über Schlussfolgerungen gemeinsam sprechen und diese auch verallgemeinern; gute Hilfestellung durch verständliche Erläuterungen des Referenz- und Begriffssystem der Erwachsenen-

- bzw. Weiterbildung im Kontext von Qualitätsentwicklung;
- liefert komplexe Übersicht über Abläufe in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung;
 - ermöglicht Verständigung über eigene Arbeitsweisen und Inhalte, um einen anderen Blick auf die Arbeit zu bekommen, der eigenen und der anderen Kolleginnen und Kollegen – auch ein Verständnis füreinander;
 - QES^{plus} dient Strukturierung der Arbeit, hinterfragt eigene Arbeit, konnten reflektierter und strukturierter arbeiten;
 - gute Systematik für Dokumentation geliefert;
 - Qualitätskreislauf: grundlegendes Kreislaufdenken – auf einer höheren Ebene zum gleichen Ausgangspunkt;
 - System liefert Anstöße, schreibt die Instrumente nicht vor, großer Gestaltungsspielraum, → Führung und Mitarbeiter werden angeregt, die eigenen Methoden immer wieder zu prüfen.

(Kategorie 9) _____

Probleme und Ängste der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll die Einschätzungen der Befragten zu Ängsten und Vorbehalten der MitarbeiterInnen in den einzelnen Phasen der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems erfassen:

- noch mehr Papier;
- etwas zusätzliches;
- erst einmal gedanklich in das System vordringen müssen;
- erhöhter Zeitaufwand, doppelte Arbeit, geht auf Kosten unserer eigentlichen Bildungsarbeit;
- große Ängste, dass Bewertung von außen passiert;
- Ängste der Mitarbeiter, dass ihre Stelle abgewertet wird, weil sie nicht einem formuliertem Qualitätsanspruch entspricht (Entgelteinbußen)
- brauchen wir überhaupt solche Regeln;

- Verbindung von Qualitätsentwicklung mit praktischen Anforderungen baut die Ängste im Verlauf der Implementierung ab;
- subjektive Erfahrung der Arbeitserleichterung.

(Kategorie 10) _____

Notwendige Kompetenzen für systematische Qualitätsentwicklung

Hier werden die Erfahrungen der Befragten zu den aus ihrer Sicht erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gebündelt, über die die MitarbeiterInnen von (Weiter-) Bildungseinrichtungen verfügen sollten, wenn sie in dieser systematisch Qualität entwickeln und sichern wollen:

- Kenntnisse in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung;
- eigene Arbeit reflektieren und strukturieren können;
- Kritikfähigkeit – geben und empfangen; Kompetenz zur Führung und Moderation von Arbeitsgruppen – Verbindlichkeiten schaffen;
- kommunikative Fähigkeiten;
- Teamfähigkeit;
- selbstständig arbeiten;
- Zeitmanagement;
- sich selbst und andere motivieren können;
- mit dem Qualitätsmanagementsystem umgehen können;
- betriebswirtschaftliche Zusammenhänge kennen.

DIMENSION (3)

Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung.

(Kategorie 11) _____

Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Innerhalb dieser Kategorie geht es um Informationen der Befragten zur Wahl und Begründung des gewählten Dokumentationssystems für das Qualitätsmanagementsystems:

- „Bedienungsanleitung“ für die Einrichtung;
- Stärke dieses Qualitätsmanagementsystems, deckt alle Bereiche, wird an alles erinnert;
- überarbeitete Ablagesysteme, Ordnerstruktur, Dokumentenstruktur, Serverstruktur ist wesentliche Grundlage unseres Handelns;
- Zugriff auf die Dokumentation gewährleistet, immer auskunftsfähig;
- Handlungsanleitungen, Checklisten beinhalten klare Terminierungen und Verantwortlichkeiten;
- Zeitersparnis, weil weniger gesucht wird und nicht ständig von vorn begonnen werden muss;
- Qualitätsmanagementhandbücher werden zunehmend verschlankt, Abbau von Formularen, Umsetzung in papierlose Systeme (Intranet – verringerter Pflegeaufwand, Zugänglichkeit der Dokumente).

(Kategorie 12) _____

Aufbauorganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Arbeits- und Funktionsbereichen sowie entsprechender Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Prozess der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems betreffen:

- QMB als Beauftragter;
- Verantwortung für QE-Prozess hat Leitung;
- überwiegend keine gravierenden Veränderungen hinsichtlich der Organisations-Strukturen, aber Veränderungen und präzise Benennungen von Verantwortlichkeiten und Befugnissen;
- aber stärkere Strukturierung und damit Abgrenzung von Aufgabenbereichen, Funktionen, Fähigkeiten, Kompetenzen, hat zum Teil zur Veränderung und Zuwachs von Kompetenzen geführt;
- Organigramme entstanden erstmals bzw. wurden überarbeitet;
- Strukturen können genauer gegliedert und dargestellt werden;
- neue bzw. präziserte Stellenbeschreibungen wurden Grundlage von Bewertungen in Mitarbeitergesprächen und qualifizierten Stellenausschreibungen.

(Kategorie 13) _____

Ablauforganisation

Dieser Kategorie werden alle Aussagen der Befragten zugeordnet, die Festlegungen oder Veränderungen von Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen, Veränderungen der Abläufe und Prozesse selbst und der Verantwortlichkeiten und Befugnisse betreffen:

- Prozesse, Abläufe werden überwacht – Bewusstmachen der Wichtigung durch Identifikation und Differenzierung der Prozesslandschaft – Managementprozesse, Kernprozesse und unterstützende Prozesse;
- logischere Zuordnung von Aufgaben und Abläufen;
- Prozesse wurden nicht zwangsläufig modifiziert, geringstenfalls stärker strukturiert und dadurch auch deutlicher beschrieben;
- es entstanden auch neue Abläufe, neue Regelungen: Beschwerdemanagement, Verwaltungsordnung, einheitliche Regelungen zur Einarbeitung von MitarbeiterInnen, Vertretungspläne;

- durch Einführung von Zielkontrolle und eineutigere Zuordnung von Verantwortlichkeiten wurden Abläufe deutlich verbessert;
- Verschriftlichung von Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen führten zu mehr Transparenz und Handlungssicherheit – auch neue MitarbeiterInnen können sich daran orientieren;
- Schnittstellen im Unternehmen eindeutiger identifiziert;
- Veraltungs- und Organisationsabläufe wurden optimiert, dadurch mehr Zeit für inhaltlich-pädagogische Arbeit;
- strukturelle Verbesserung des Berichtswesens, Zielstellung: klare Definition des Ablaufs und Verfahrensanweisung zur Rückmeldung von Kunden;
- Entwicklung eines Systems zu Rückmeldung von Kunden, um diese in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzunehmen;
- Umsetzung Qualitätsstandards für Einsatz von Referenten über Konzeptionen, Bewertungen (Einsatz von Feedbackbögen etc., (Definition von Kriterien zur Qualität), Evaluation von Kursen;
- Verbesserung der pädagogischer Konzeptionen (kein Kurs ohne Konzept)!;
- Abfrage der Organisation – wie z. B. Anmeldemodalitäten, Räume und Logistik, Methoden, Zeitmanagement – Definition von Organisationsabläufen in der Einrichtung und System der Raumvergabe.

(Kategorie 14) _____

Informationsmanagement, interne Zusammenarbeit und Koordination

Hier erfolgt eine Zusammenfassung von Aussagen der Befragten zur Entwicklung der Informationsflüsse, des Informationsaustausches und deren Wirkungen auf die Zusammenarbeit und Koordination der MitarbeiterInnen in der (Weiter-) Bildungseinrichtung:

- im Rahmen von QES festgestellt, dass das Informationssystem unzureichend ist;

- Optimierung der Kommunikation, des Informationsaustausches;
- Informationsflüsse werden bewusster gesteuert;
- deutlich aussagefähigere Protokolle entstanden;
- System fungiert als Anstoß zur Verbesserung der Kooperation und Koordination – Probleme, Sachverhalte werden intensiver diskutiert;
- Aktivitäten werden stärker gebündelt, damit größere Effektivität.

(Kategorie 15) _____

Reflexives und strukturiertes (zielorientiert und arbeitsteilig)

Handeln der MitarbeiterInnen

Diese Kategorie soll den Beitrag des Implementierungsprozesses des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} zur reflexiven Befähigung und strukturellen Orientierung der Akteure im Kontext von Organisationsentwicklung erfassen:

- konzeptionelle Kenntnisse ausgebildet;
- Arbeit reflektierter und strukturierter erledigen und damit Transparenz für andere erhöhen;
- dazu beigetragen, Ideen zu strukturieren und praktikabel zu machen;
- Strukturierung der eigenen Arbeit als Voraussetzung für Miteinander;
- steigender Arbeitsaufwand ohne die verbesserte Strukturierung nicht bewältigt;
- systematischeren Blick für Prozesse und Abläufe bekommen, Methodenkompetenz in Bereichen optimiert;
- Fähigkeit zur Generierung aussagefähiger Dokumente und ihrer Ordnung entwickelt;
- Analyse-Synthese-Konzeption;
- Arbeit mit Serverstrukturen und Arbeit mit Serverstrukturen und Zugriffsrechten;
- PC-Kenntnisse;
- Präsentationen mit multimedialer Technik.

(Kategorie 16) _____

Controlling-Funktion des Qualitätsmanagementsystems

In dieser Kategorie geht es um die Erfassung von Aussagen der Befragten zu den Möglichkeiten des Qualitätsmanagementsystems, zur Kontrolle und Steuerung des (Weiter-) Bildungsunternehmens beizutragen:

- Einführung eines Controllings mit QES^{plus} (Definition von Controlling!?);
- Qualitätskreislauf des Qualitätsmanagementsystems
(Begriff ist unscharf; Qualitätskreislauf steht über allem drüber!?);
- Wirtschaftlichkeitskontrolle in der Kursplanung mit QES^{plus} eingeführt;
- Evaluation und Reflexion;
- Einführung interner Audits;
- Prüfkriterien.

(Kategorie 17) _____

Kennzahlen und QES^{plus}

Die Kategorie soll Auskunft darüber geben, welche Rolle das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} der Arbeit mit Kennzahlen bei Entwicklung und Sicherung von Qualität beimisst:

- System gibt keine konkreten Kennzahlen vor;
- fordert zur Arbeit mit Kennzahlen auf.

DIMENSION (4)

Institutionalisiertes Qualitätsmanagement und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen.

(Kategorie 18) _____

Wirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf den Führungsprozess

Erfasst werden sollen die Einschätzungen der Befragten zu den Effekten, die sich mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} für die Führungsprozesse in der (Weiter-) Bildungseinrichtung ergeben:

- Verbesserung der Transparenz der Entscheidungsstrukturen;
- Verbindlichkeit, Orientierung und Handlungssicherheit durch Dokumentation;
- ermöglicht Schwerpunkte der Arbeit zu erkennen;
- Arbeitsentlastung durch klare Zuständigkeiten;
- Leitung traut sich, Verantwortung übertragen
- Festschreibung der Leitungsaufgaben durch Identifizierung des Managementprozesses im Unternehmen, klare Leitungsverantwortung: wer ist für wen verantwortlich;
- Managementreview als Führungsinstrument;
- effizientere Führungsarbeit ermöglicht mehr Zeit und Raum für neue Visionen.

(Kategorie 19) _____

Verknüpfung von Zielen, Strategie und Handlungsebene

Diese Kategorie ermittelt Aussagen der Befragten zu Zielbildungen und zur Durchsetzung von Strategien zu deren Umsetzung im (Weiter-) Bildungsunternehmen. Erwartet werden Informationen zur Kommunikation von Zielen und wie es im Kontext der Implementierung gelingt, entsprechende Strategien in konkrete Handlungen umzusetzen:

- Qualitätsverständnis → Qualitätsleitlinien → Unternehmensziele von der Leitung und den Mitarbeitern entwickelt und getragen;
- Unterstützung bei der Neuprofilierung der Einrichtung – Beschreibung der Kernprozesse, der notwendigen Bereiche, Präzisierung der strategischen Ausrichtung;
- Wahrnehmung des Q-Kreislaufes in allen Arbeitsphasen;
- Mitarbeitergespräche → Zielvereinbarungen wurden eingeführt bzw. qualifiziert.

(Kategorie 20) _____

Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen

Es sollen mit Hilfe dieser Kategorie Einschätzungen erhoben werden, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, insbesondere die Rückkoppelungs- bzw. Feedbackmechanismen, im Prozess der Implementierung entwickelt haben:

- Teambesprechungen gab es schon vorher, aber Verbesserung der Kommunikation, weil Abläufe sichtbarer gemacht wurden;
- schon immer gut, durch Strukturierung und eindeutige Festlegungen an manchen Punkten einfacher geworden, Probleme werden schneller erkannt und damit gelöst;
- durch Präzisierung der Stellenbeschreibungen
klarere Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

(Kategorie 21) _____

Professionalisierung des Entscheidungsverhaltens als Führungskraft/Qualitätsmanagementbeauftragter

In dieser Kategorie geht es um die Beurteilungen der Befragten, wie sich durch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems deren Befähigung zur organisationalen Führung und Gestaltung ihres (Weiter-) Bildungsunternehmens

entwickelt hat. Kernpunkt ist dabei die den Prozess der Unternehmensführung charakterisierende Tatsache, dass ständig Entscheidungen zu treffen sind:

- ist strukturierter; gelernt sich selber zu strukturieren → schnellere Entscheidungen;
- Selbstreflexionskompetenz;
- permanente Reflexion der eigenen Arbeit durch das Modell;
- durch Qualitätsmanagement Prozesse tiefgründiger durchdacht, ist sicherer geworden, weil mehr Wissen.

(Kategorie 22) _____

Gesamtreflexion der Einrichtung

Hier werden Auffassungen und Einschätzungen der Befragten zur Herausbildung der Befähigung zur Reflexion ihrer gesamten (Weiter-) Bildungseinrichtung zusammengefasst. Es geht um die Erforschung der Frage, wie sich im Kontext von systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung der eigene Reflexionsprozess, aber auch der Reflexions- und Austauschprozess mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftlichen Umfeld, den Auftraggebern und Mitbewerbern entwickeln:

- Evaluation der Einrichtung → können wesentlich mehr Daten erheben;
- Kooperation mit anderen Bildungsträgern;
- Arbeit in Netzwerken;
- Gremienarbeit;
- Verständnis für eigene Arbeit gefestigt, auch im Verhältnis zum Wettbewerbsumfeld;
- Entwicklung und „Leben“ eines Leitbildes und Qualitätsverständnisses, mehr Identifikation der Mitarbeiter mit der Einrichtung.

(Kategorie 23) _____

Recht

Die Kategorie beinhaltet Aussagen der Befragten zu gesetzlichen Vorgaben und Regelungen im Kontext von Qualitätsentwicklung und -sicherung:

- gesetzliche Vorgaben und Regelungen werden regelmäßig aktualisiert; es gibt ein abgestimmtes System der Informationsbeschaffung;
- Unterweisungen zu Arbeitsschutz, Brandschutz in Einrichtungen wird systematisch umgesetzt.

(Kategorie 24) _____

Organisationstechnische Voraussetzungen

In dieser Kategorie werden Angaben der Befragten zu Veränderungen im Bereich der technischen Organisation von internen Kommunikationsprozessen im Rahmen der Implementierung von QES^{plus} zusammengefasst:

- EDV-Technik optimiert;
- Serverstrukturen überarbeitet, Zugriffsrechte geregelt (auch über Passwörter);
- Intranet entsteht;
- Erfordernisse des Datenschutzes werden systematisch umgesetzt, Aktualisierungen beachtet, MitarbeiterInnen entsprechend geschult;
- interne Kommunikation optimiert.

ANHANG 5 Protokoll

Protokoll QESplus Netzwerktreffen am 17.12.2010 im Schulischen SAEK
Dresden im St. Benno-Gymnasium (W + M 2000 GmbH)

Teilnehmer:

- Karl-Heinz Maischner (EEB Sachsen)
 - Kristin Thöring (EEB Sachsen)
 - Ralph Egler (VHS Leipziger Land)
 - Rolf Sprink (VHS Leipzig)
 - Grit Kind (VHS Leipzig)
 - Ivo Gerhard (VHS Dresden)
 - Klaus Bernsdorf (Berufsausbildungszentrum Freital)
 - Katharina Heidrich (QUIBB)
 - B. Bergner (LEB Sachsen)
 - Dr. Bärbel Sánchez (BBW Leipzig)
 - Andreas Golinski (W + M 2000 GmbH) – Protokoll
-

Tagesordnung:

- TOP 1: Begrüßung und Zeitplanung
 - TOP 2: Erfahrungsbericht der einzelnen Netzwerkpartner
 - TOP 3: Auswertung der Expertenbefragung QESplus (Ralph Egler)
 - TOP 4: Festlegung der Termine und Orte für die Netzwerktreffen 2011
 - TOP 5: Festlegung der Themen für das nächste
-

TOP 1 Begrüßung und Zeitplanung

Alle Teilnehmer stimmen zu, dass die geplanten Tagesordnungspunkte *Kennzahlen* (Dr. Bärbel Sánchez) und *Suchmaschinenoptimierung* (Andreas Golinski) auf das erste Netzwerktreffen 2011 verschoben werden und aufgrund des größeren zeitlichen Umfangs nur der Punkt *Expertenbefragung QESplus* in die Tagesordnung aufgenommen wird.

TOP 2 Erfahrungsbericht der einzelnen Netzwerkpartner

Die einzelnen Netzwerkmitglieder berichten über den aktuellen Stand und eventuelle Probleme beim Ausbau und Weiterentwicklung von QESplus an ihren Standorten und tauschen ihre Erfahrungen aus.

TOP 3: Auswertung der Expertenbefragung QESplus und Gruppendiskussion

Ralph Egler erläuterte noch einmal die Fragestellung, deren Schwerpunkte und die Untersuchungsdimensionen seines Promotionsvorhabens. Per Beamer und Handout stellte er das im Rahmen seiner Untersuchung entwickelte Kategoriensystem vor. In der sich anschließenden dreistündigen Diskussion äußerten die Experten interessante Einschätzungen und brachten in einigen Punkten Änderungs- und Erweiterungsvorschläge ein. Zu einem Schwerpunkt der Diskussion entwickelte sich die begriffliche Abgrenzung der Begriffe Qualitätskreislauf, Controlling und Evaluation. Die Ergebnisse wurden von Frau Dr. Sanchez protokolliert.

TOP 4: Festlegung der Termine und Orte für die Netzwerktreffen 2011

Für das Jahr 2011 wurden folgende Termine und Orte festgelegt:

- 28.04.2011 - Berufsausbildungszentrum Freital
- 22.09.2011 - VHS Leipziger Land

TOP 5: Festlegung der Themen für das nächste Netzwerktreffen

Für das nächste Netzwerktreffen werden folgende Themen vorgeschlagen:

- *Aktueller Stand QESplus* der einzelnen Netzwerkmitglieder
- *Kennzahlen* - Dr. Bärbel Sánchez (BBW Leipzig)
- *Suchmaschinenoptimierung* – Andreas Golinski (W + M 2000 GmbH)

Dresden, 28.04.2011 - Andreas Golinski

ANHANG 6 Transkription des Interviews mit Frau [B]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Frau [B], [Einrichtung D]
Datum der Interviewaufnahme: 03.03.2009
Zeitdauer: 1h 33min 51s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| standard = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 *Heute ist der 3. März 2009. Ich bin in (Ort X) in der Geschäftsstelle der [Einrichtung D].*
2 *Vor mir sitzt Frau [B]. Wir wollen heute ein Interview durchführen im Rahmen meiner*
3 *Dissertation. Die Dissertation hat die Forschungsfrage **Prüfung der Dienlichkeit des***
4 *Grundansatzes des Qualitätsmanagementsystems **QES^{Plus} und seiner konzeptio-***
5 ***nellen sowie operativen Ausprägung hin bei der Organisationsentwicklung und***
6 ***Steuerung sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen***
7 ***der Erwachsenenbildung.***
8 *Frau [B], zur Einführung würden wir mit dem allgemeinen Hintergrund beginnen wol-*
9 *len. Und deshalb wäre meine erste Frage an Sie: in welcher Funktion sind Sie an*
10 *dieser Bildungseinrichtung seit wann tätig? Beschreiben Sie bitte Ihre Aufgaben und*
11 *Verantwortlichkeiten.*

12 Ich bin in dieser Funktion als pädagogische Leiterin seit [Zahl] tätig und meine Aufgabe
13 besteht darin, die Anleitung und Befähigung der hauptamtlichen und ehrenamtlichen
14 Mitarbeiter in der Erfüllung der Wahrnehmung der pädagogischen Verantwortung in der
15 [Einrichtung D]. Weiterhin bin ich dafür verantwortlich, jährlich die Zusammenfassung
16 der 65.000 Stunden in der allgemein-kulturell-politischen Bildung dem Sächsischen
17 Staatsministerium für Kultus zuzuarbeiten, aber auch die Vorbereitung, Durchführung,

18 Organisation und inhaltliche Gestaltung dieser Weiterbildungsveranstaltung mit zu
19 tragen. Dann ist es weiterhin meine Aufgabe, die konkrete Stundenabrechnung, die
20 hier im Regionalbüro [Ort X] in der allgemein-kulturell-politischen Bildung laut Wirt-
21 schaftspland steht, zu gewährleisten, an den Mitgliederversammlungen der Kreisar-
22 beitsgemeinschaften, das sind 11 Stück, die es innerhalb in der [Einrichtung D] gibt,
23 teilzunehmen und sie also immer mit neuesten Dingen aus dem Kultusministerium wie
24 zum Beispiel Weiterbildungsförderungsverordnung und so weiter, zu informieren und
25 anzuleiten. Als Qualitätsmanagementbeauftragter in meiner Funktion bin ich für die
26 Sicherung und die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems verantwortlich und
27 gleichzeitig aber auch wird von mir verlangt, dass ich an dem Gesprächskreis **Freie**
28 **Träger** daran teilnehme, die also auch durch das Sächsische Staatsministerium für
29 Kultus gefördert werden und muss pädagogische Konzepte entwickeln. Dazu steht
30 in meiner Stellenbeschreibung, dass ich über einen pädagogischen Abschluss verfü-
31 gen muss. Ich bin Diplomlehrer und hab gleichzeitig noch ein Ergänzungsstudium an
32 der TU Dresden in der Erwachsenenbildung gemacht. Seit 15 Jahren bin ich in der
33 Einrichtung, bringe also auch die entsprechenden Erfahrungen in der Erwachsenen-
34 bildung mit. Es ist bei uns erforderlich als Regionalleiter, der ich ja hier für die Region
35 in [Ort X] bin, unternehmerische Denkweisen mitzubringen und die Firma also auch
36 finanziell aufrechtzuerhalten. Dann muss ich bestimmte gängige EDV-Anwendungen
37 beherrschen, über Organisationstalent verfügen, mobil zu sein, also auch mit dem
38 Auto überall sofort hinzufahren, belastbar zu sein, da unser Tagesablauf mehr als
39 acht Stunden beträgt und ein eigenes Lehrprofil auch vorweisen. Für alle [Einrich-
40 tung D]-Mitarbeiter trifft das zu, dass wir uns selbst auch dem lebenslangen Lernen
41 stellen und die Weiterbildungsprobe, die wir hier in den einzelnen Struktureinheiten
42 durchführen, selber erarbeiten, realisieren, evaluieren. Und gleichzeitig bin ich also
43 auch Vorgesetzter für die Mitarbeiter hier in der Struktureinheit [Ort X].

44 *Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsform Ihrer Bil-*
45 *dungseinrichtung.*

46 Die [Einrichtung D] genannt, ist ein gemeinnütziger Verein, der eingetragen ist in das
47 Vereinsregister. Wir haben also demzufolge eine Mitgliederversammlung, die das
48 oberste Organ ist. Die Mitgliederversammlung wählt aus ihren Reihen den Vorstand,
49 der ehrenamtlich bei uns tätig ist. Und der Vorstand bestellt dann die Geschäftslei-
50 tung, die bei uns aus dem geschäftsführenden Leiter und der pädagogischen Leiterin
51 besteht. Es gibt eine Landesgeschäftsstelle in [Ort X], wo der geschäftsführende
52 Leiter und die pädagogische Leiterin zusammenarbeiten. Aber da wir also dezentral
53 aufgestellt sind, erfolgt die Zusammenarbeit auch an anderen Orten. Es ist also
54 nicht direkt an die Geschäftsstelle Dresden gebunden. In der Geschäftsstelle [Ort
55 X] befindet sich dann bei uns faktisch die Finanzverwaltung, wo also alle finanztech-
56 nischen Dinge auch eingehen. In den drei Landesdirektionen Dresden, Chemnitz,
57 Leipzig verfügen wir über verschiedene Struktureinheiten immer über Regionalbüros
58 mit den entsprechenden Außenstellen. Das ist alles hauptamtliche Tätigkeit. Und
59 ehrenamtliche Tätigkeit ist dann bei uns in den Kreisarbeitsgemeinschaften. Das
60 sind also zu den einzelnen Struktureinheiten der [Einrichtung D] ehrenamtliche Struk-
61 turen, die in den Regionen dann für uns die Lobbyarbeit betreiben, uns bestimmte
62 Informationen auch zuspielen über Bildungsbedarfe und ähnliches. Und diese [Zahl]
63 Kreisarbeitsgemeinschaften sind also gleichzeitig Mitglied in der [Einrichtung D] wie
64 also auch große Landesorganisationen, der [Einrichtung X] oder die [Einrichtung
65 Y] oder die [Einrichtung Z].

66 *Gut, das wäre eigentlich meine dritte Frage gewesen. Also da geht's mir darum, auch*
67 *zu erfahren, ob Sie dezentral oder zentral arbeiten. Das ist ja eigentlich schon be-*
68 *antwortet. Da gäbe es noch eine Ergänzung dazu. Also, können Sie mir ungefähr die*
69 *geografische Fläche beschreiben, in der Sie offerieren? Ist es das ganze Land Sachsen*
70 *oder nur das Erzgebirge? Vielleicht gäbe es dazu noch eine Ergänzung?*

71 Ja, wir in [Ort X] haben also den neuen Landkreis Mittelsachsen und Westsachsen.
72 Das gehört zu uns. Und die [Einrichtung D] aber insgesamt ist natürlich sachsenweit
73 aufgestellt und wir sind also vorwiegend im ländlichen Raum tätig, aber auch in den
74 drei Städten Dresden, Chemnitz und Leipzig. So, dass wir also wirklich sagen können,

75 wir sind sachsenweit aufgestellt. Einmal durch haupt-, aber dann auch durch ehren-
76 amtliche Strukturen. Sonst wäre das nicht zu bewältigen.

77 *Ich denke, das dürfte zum allgemeinen Hintergrund zur Einführung genügen. Mir*
78 *würde es bei den nächsten Fragestellungen vor allem um die Situation gehen, die*
79 *zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems geführt hat. Dazu wäre meine*
80 *erste Frage: mit welchen Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} in*
81 *Ihrer Bildungseinrichtung eingeführt?*

82 Wir hatten an verschiedenen Projekten der Erprobung des QES-Modells mitgearbeitet.
83 Und wir haben dann gesagt, dass wir also ein zertifizierungswürdiges Modell haben
84 wollen im Qualitätsmanagementsystem, dass als Bildungsträger außen abgestimmt
85 ist, da wir also auch andere erprobt hatten und festgestellt haben, dass das nicht
86 immer transparent war für Bildungseinrichtungen und was also auch dazu führt, dass
87 wir einmal unsere Prozesse optimieren, dass wir transparent nach außen werden,
88 dass einheitlich in den vielen Struktureinheiten bei uns, ob haupt- oder ehrenamtlich
89 gearbeitet wird, das war also auch ein sehr wichtiger entscheidender Punkt, also
90 haupt- und ehrenamtliche Arbeit zusammengebracht wird und dass die Kernprozesse
91 allgemeine kulturell-politische Bildung, berufliche Bildung und nationale und interna-
92 tionale Projekte auch darin mit erfassbar sind. Das war die Hauptzielstellung.

93 *Welche weiteren konkreten Erwartungen gab es an die Einführung des Qualitätsmana-*
94 *gementsystems QES^{Plus}?*

95 Es ging um die Optimierung der Prozesse, um mehr Effizienz in der Arbeit, in den
96 Struktureinheiten, da wir zum Teil von ein bis vier Mitarbeiter in den Struktureinheiten
97 haben, das ist sehr unterschiedlich, dass ein einheitliches Handeln ist im gesamten
98 Team der [Einrichtung D] und wie gesagt die Transparenz der Prozesse in allen Struktur-
99 einheiten. Dass also die unterschiedlichen Vereine, ich nehme jetzt mal den [Einrichtung
100 X], die in der Gesamt-[Einrichtung D] vertreten sind, aber dann auch in den einzelnen

101 Struktureinheiten, also wenn sie sich untereinander austauschen, feststellen, dass es
102 im Norden Sachsens genauso läuft wie in Süd- oder in Ost- oder Westsachsen.

103 *Sie sprachen vorhin davon, dass Sie auch andere Qualitätsmanagementsysteme im
104 Auge hatten. Können Sie sagen, welche das waren? Also wurden auch andere Quali-
105 tätsmanagementsysteme geprüft und wenn ja, welche waren das?*

106 Wir haben uns so Mitte der neunziger Jahre mit Qualitätsmanagementsystem beschäf-
107 tigt, sind dabei vordergründig auf die ISO 9001 und folgende aufmerksam geworden,
108 haben auch in dieser Richtung mal angefangen zu arbeiten, aber dann festgestellt,
109 dass das wenig praktikabel für Bildungseinrichtungen ist.

110 *Gab es weitere Vergleichspunkte? Und wenn ja, welche, mit deren Hilfe Sie die
111 Prüfung durchgeführt haben, für welches Qualitätsmanagementsystem Sie sich ent-
112 scheiden?*

113 Also Vergleichspunkte waren, kann man hauptberufliche und ehrenamtliche Mitarbei-
114 ter unter einen Hut bringen. Das war bei der ISO nicht machbar. Dann ging es auch
115 darum, dass man die berufliche Bildung dort sehr gut darstellen konnte, aber die
116 allgemein-kulturell-politische Bildung weniger. Und wir also auch festgestellt haben,
117 dass die Qualitätsentwicklung und -sicherung nicht so transparent gemacht werden
118 konnte, wie wir das dann bei dem QES^{Plus} gemerkt haben. Auch die Termini waren
119 sehr fremd für unsere Kollegen und sie haben sich wenig damit identifiziert und in
120 dem Moment auch nicht für den Einführungsprozess des Qualitätsmanagementsys-
121 tems. Was auch bei dem QES^{Plus} sehr wichtig für uns ist, dass man, egal an welcher
122 Stelle man im Modell einsteigt, immer beginnen kann. Warum wir uns für das Modell
123 QES^{Plus} entschieden haben, war einmal, dass es auch der Spezifik der Aufgaben der
124 Geschäftsfelder der [Einrichtung D] im Freistaat Sachsen entspricht im Bereich der
125 beruflichen Bildung aber auch in der allgemein-kulturell-politischen Bildung sowie in
126 unserer internationalen Projektarbeit. Das QES-Modell ist kompatibel mit anderen
127 Qualitätsmanagementsystemen, wo wir aber jetzt nicht im Vordergrund sehen, dass

128 wir demnächst tauschen wollen, aber wo man sagt, es gibt nie etwas, was ganz
129 alleine für sich steht, sondern also doch mit anderem harmoniert. Das Modell ist für
130 uns Prozess orientiert und stellt die Qualitätsentwicklungsprozesse bei uns in den
131 einzelnen Struktureinheiten sehr transparent dar. Insbesondere, wenn man regelmäßig
132 dann mit dem QES-Kreis arbeitet, fördert das auf alle Fälle die Qualitätsentwicklung
133 und -sicherung im Bereich. Und das war für unsere Mitarbeiter sehr einleuchtend.
134 Also dort haben wir sie ganz schnell dafür begeistern können, uns diesem Qualitäts-
135 managementsystem zu nähern und das dann auch einzuführen.

136 *Wer hat letztendlich die Entscheidung zur Einführung von QES^{Plus} gefällt?*

137 Die Einführung hat bei uns der Vorstand gefällt, in dem Moment, wo die Geschäfts-
138 leitung, also sprich der geschäftsführende Leiter und die pädagogische Leiterin das
139 unserem Vorstand plausibel gemacht haben, wir haben ihm erklärt, dass das Modell
140 für uns klar strukturiert ist, systematisch aufgebaut und dass auch der Einstieg in
141 das Modell viel leichter ist als bei der ISO, wo ich an eine geradlinige Abfolge schon
142 gehalten bin. Und im Rahmen der Umsetzung des Modells kann ich also unterschied-
143 lich im Dienstleistungsbereich oder im Einrichtungsbereich anfangen. Wir haben da
144 zunächst erstmal alle Dinge gesammelt, die wir haben, und dann verteilt. Aber was
145 noch wichtig ist für die Entscheidung im Vorstand, dass also mit Hilfe der Prüfkriterien
146 die Möglichkeit besteht einer kontinuierlichen Reflexion auf den Entwicklungsstand.
147 Wie entwickelt sich bei uns die Organisation? Wie werden die Führungsprozesse
148 durch die Geschäftsleitung, aber auch durch die Regionalleiter geführt? Und das
149 hat unseren Vorstand eigentlich hauptsächlich überzeugt, das zu nehmen, weil das
150 System aber auch auf der anderen Seite uns unterstützt, selbst uns zu evaluieren
151 und auch eine Fremdevaluation vorzunehmen. Und im Fokus des Modells steht das
152 Wichtigste, was ja in unserer Einrichtung ist, ein erfolgreiches Lernen. Das ist ja der
153 Kernprozess, egal, in welchen Feldern ich das führe.

154 *Sehr schön. Ich denke, wir haben die Situation, die zur Einführung des Qualitätsmana-*
155 *gementsystems QES^{Plus} geführt hat, sehr ausführlich beschrieben und würden uns*

156 *jetzt mal dem Prozess der Implementierung von QES^{Plus} selbst zuwenden. Und da*
157 *wäre meine erste Frage an Sie: wie wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im*
158 *Implementierungsprozess konkret beteiligt?*

159 Zunächst hatten wir uns erstmal vorgenommen, das QES-Modell zu erklären. Das
160 Ganze haben wir gemacht über den Qualitätsentwicklungskreis. Das war erstmal für
161 uns Kollegen sehr einleuchtend. Es gab wenig Widerstand. Wenn ich mich an die
162 Erklärung von ISO erinnere, da sind die Kollegen also doch schon leicht rebellisch
163 geworden und haben gesagt, was soll das. Hier haben sie also erstmal den Sinn
164 erkannt, dass es ihre Arbeit doch vereinfachen könnte. Daraufhin wurde dann eine
165 Arbeitsgruppe Qualitätsmanagementsystem gegründet. Und diese Arbeitsgruppe hat
166 dann begonnen, das Material, was wir haben, zusammenzunehmen zu den einzelnen
167 Bestandteilen, also in die Sektoren zu den Bestandteilen zuzuordnen und haben dann
168 Arbeitsergebnisse in Dienstberatungen, das stand dann also jeden Monat mit in den
169 gemeinsamen Dienstberatungen auf der Tagesordnung, den Kollegen nahe zu bringen
170 und die Kollegen haben dann selbst mit herangeführt noch Beispiele. So dass sie also
171 in diesen Prozess mit involviert waren. Und zum Teil haben die Kollegen auch gesagt,
172 bei dem Thema möchte ich gerne in der Arbeitsgruppe mitarbeiten, da kann ich mich
173 einbringen. So, dass es also keine Sache war, die jetzt nur die Geschäftsleitung durch-
174 geführt hat, sondern das war eine Sache, die insgesamt im Team entstanden ist.

175 *Wie erfolgte die Planung, Festlegung und Abstimmung der ersten Umsetzungsschritte*
176 *zur Einführung?*

177 Die Planung erfolgte erstmal in Abstimmung mit dem Vorstand und der Geschäfts-
178 führung, wie wir herangehen wollten. Wir haben gesagt, wir werden erstmal einen
179 Aktivitätenplan entwickeln, was wir alles gemeinsam durchführen wollen, haben dabei
180 begonnen, wirklich nach dem System Planen, Durchführen, Auswerten, Konsequenzen
181 ziehen und das Ganze zu dokumentieren, unsere eigene Arbeit kritisch zu überdenken
182 und uns auch in dem Bereich mit theoretischen Fragen auseinanderzusetzen. Die
183 Arbeitsgruppe, die ich bereits schon erwähnt hatte, hat dann zu bestimmten Schwer-

184 punkten immer in den Dienstberatungen gesprochen. An vorderster Stelle, muss ich
185 jetzt vielleicht erwähnen, war natürlich, dass wir uns sehr, sehr lange Zeit über das
186 Qualitätsverständnis unterhalten haben, weil wir festgestellt haben, dass das in ganz
187 vielen Dokumenten enthalten war. Und das war eine Diskussion, die gut ein halbes
188 Jahr gebraucht hat, um erstmal zu sagen, was verstehen wir alle darunter und haben
189 aber gleichzeitig parallel dazu auch mit unseren vorhandenen Dokumenten erstmal die
190 einzelnen Sektoren mit ihren Bestandteilen bestückt. Und daraus hat sich dann wieder
191 ergeben, dass wir festgestellt haben, es sind Lücken. Und diese Lücken, die wurden
192 dann von der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement immer wieder zum Teil geschlossen,
193 wo also auch mit unterschiedlichen Mitteln gearbeitet wurde. Also, die Arbeitsgruppe
194 war immer offen für Kollegen, die gesagt haben, das interessiert mich, dort möchte
195 ich gerne. Und somit sind bei uns insgesamt alle involviert gewesen. Es hat nie eine
196 kleine Gruppe irgendwas vorgegeben und damit ist der Grundgedanke, und das war
197 das Anliegen eigentlich vom Vorstand und Geschäftsleitung, ist der Grundgedanke
198 entstanden. Jeder hat mitgemacht und es ist auch ein Stück meins und ich verbessere
199 meine Arbeit damit und ich mache es mir einfacher und muss nicht alles selbst erstel-
200 len, sondern ich sehe auch mehr Transparenz in den Prozessen der Anderen.

201 *Wurden besondere Verantwortlichkeiten festgelegt, also Verantwortungsstrukturen*
202 *oder Mechanismen, die sonst nicht im alltäglichen Arbeitsprozess stattgefunden ha-*
203 *ben? Und wenn ja, welche?*

204 Also, eine besondere Verantwortlichkeit war, dass es einmal bei uns den Qualitätsma-
205 nagementbeauftragten gab, der eine Schulung absolviert hatte und dann eine Beru-
206 fungsurkunde durch den Vorstand erhalten hat, dass der Vorstand die Geschäftsfüh-
207 rung beauftragt hat, die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement zu gründen und dort
208 auch die Kollegen einzubeziehen, die auch dafür ein gewisses Händchen haben, die
209 auch gerne mitarbeiten möchten und nicht einfach jemanden zu bestimmen, sondern
210 dass das wirklich von Erfolg geprägt war. Und innerhalb dieser Gruppe war das auch
211 so, dass jeder mal verantwortlich war, die Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement zu
212 leiten, ein Protokoll zu erstellen, also dass die Verantwortlichkeit nicht nur auf zwei,

213 drei Personen lag. Aber geführt wurde der Prozess von der Geschäftsleitung und dem
214 Qualitätsmanagementbeauftragten.

215 *Wurden im Prozess der Implementierung besondere Maßnahmen, Instrumente und*
216 *Arbeitsformen für die systematische Qualitätsentwicklung angewendet?*

217 Eine Arbeitsform, die mir jetzt ganz spontan einfällt war, dass wir zuallererst einen
218 Workshop durchgeführt haben, wo wir unsere Kompetenzen und Ressourcen noch
219 mal dargelegt haben, dass wir auch erstmal eine Grundbasis für alle hatten, das
220 System einzuführen. Dann hatte ich schon gesagt, dass wir in den Dienstberatungen
221 monatlich regelmäßig uns mit dem Modell des QES auseinandergesetzt haben, dass
222 auch unsere Kollegen sich gleichzeitig dort Wissen erworben haben und sie auch
223 festgestellt haben, dass es auch Wissenslücken in bestimmten Bereichen gibt, die
224 daraus wieder resultierten, dass wir dann wieder einen so genannten Innovations-
225 workshop abgeleitet haben, um unsere Prozesse in der beruflichen Bildung auch noch
226 effektiver nach vorn zu bringen.

227 *Welche Dienste leistete das Modell QES^{Plus} selbst bei der inhaltlichen Verständigung*
228 *der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozesse?*

229 Ich denke, dass man bei der inhaltlichen Verständigung der Mitarbeiter davon erstmal
230 ausgehen muss, dass wir einen sehr langen Prozess hatten, uns mit den Sektoren und
231 Bestandteilen auseinanderzusetzen, dass wir auch festgestellt haben, dass nicht alle
232 Kollegen alles wussten, wir auch nicht alles, wir aber den Vorteil hatten als Geschäftslei-
233 tung und als Qualitätsmanagementbeauftragter durch die Mitarbeit bei der Entwicklung
234 des Modells schon unsere Begrifflichkeiten zu klären und das dann unseren Mitarbei-
235 tern rüberzubringen, dass wir festgestellt haben, dass der Begriffskatalog zum Modell
236 sehr wichtig ist, um eine einheitliche Sprache zu sprechen und dass man auch immer
237 wieder nachschauen kann und eigentlich auch aus der Definition der Begriffe heraus
238 feststellt, wo man wieder sein Wissen in der Erwachsenenbildung aufarbeiten muss.
239 Eigene Bildungsbedarfe entstanden auf einmal bei unseren Kollegen. Es gibt bei uns

240 in der [Einrichtung D] eine Anweisung, dass wir interne Weiterbildung durchführen, wo
241 wir als Geschäftsleitung feststellen, wo Defizite sind, aber dass jeder Mitarbeiter auch
242 uns am Ende des Kalenderjahres nachweisen muss, dass er noch zusätzlich eigene
243 Defizite dann in anderen Weiterbildungen, die auch von anderen Bildungsträgern an-
244 geboten werden, dann besucht. Und hier haben wir festgestellt, ein Schwerpunkt zum
245 Beispiel bei uns war die Evaluation, die wir mehrmals besprochen haben, die auch im
246 Handbuch sehr, sehr umfangreich ausgewiesen ist im Modell sowohl auf der Seite der
247 Dienstleistung als auch auf der Seite der Einrichtung und wir jetzt bei der Überarbeitung
248 des Handbuchs das rauslassen werden, weil, dort jetzt die Verständigung da ist. Es
249 hat sich auch bei uns herauskristallisiert, dass Kollegen, die zwar mit der langjährigen
250 Erfahrung zu uns kommen und auch durch das Kultusministerium anerkannt sind, in der
251 Erwachsenenbildung arbeiten zu dürfen, trotzdem den Aufbaustudiengang an der Uni-
252 versität Dresden aufgenommen haben, **Erwachsenenbildung/berufliche Fortbildung**,
253 um einfach noch kompetenter in der Erwachsenenbildung auftreten zu können und
254 diese Wissenslücken auch zu schließen. Und das sorgt in den Dienstberatungen oder
255 auch dann in [Einrichtung D]-internen Weiterbildungsveranstaltungen dazu, dass hier
256 wirklich auf einer fachwissenschaftlichen Ebene sich ausgetauscht wird. Das Modell
257 hat also gleichzeitig auch bei uns dazu beigetragen, den Weiterbildungsprozess zu
258 intensivieren und die Bildungsbedarfe einmal, dass das die Mitarbeiter selbst erkennen
259 oder zum anderen wir sie als Geschäftsleitung auch darauf hinweisen.

260 *Gab es im Prozess der Implementierung besondere Ängste? Konnten Sie Probleme*
261 *bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifizieren? Gab es bestimmte Wünsche,*
262 *besondere Wünsche in Bezug auf den Prozess der Implementierung? Können Sie*
263 *dazu was sagen?*

264 Ich sag mal, Probleme, Ängste gab es. Es ist kein reibungsloser Prozess gewesen,
265 sonst wären wir ja ein super Team. Wir sind ja alles Menschen, die miteinander arbei-
266 ten. Jeder hat seine Kompetenzen, hat aber auch seine Ressourcen. Es gab Angst,
267 dass es zuviel schriftliche Arbeit wird. Im Nachgang haben die Kollegen verstanden,
268 dass es sehr wichtig ist, zu dokumentieren, weil man in dieser schnelllebigen Zeit

269 bestimmte Dinge dann manchmal gar nicht mehr so ganz schnell ins Gedächtnis
270 auffrischen kann, wir dazu wirklich tolle Handreichungen erarbeitet haben, wo man im
271 Kopf sich bestimmte Dinge notiert und dann auch nach längerer Zeit den Prozess doch
272 wieder nachvollziehen kann. Das haben sie zum Beispiel bei zertifizierten Maßnahmen
273 gemerkt, wo dann im Überwachungsaudit oder bei der Rezertifizierung dann noch mal
274 nachgefragt wurde, dass sie dort wirklich sachkundige Auskunft geben konnten. Eine
275 weitere Angst war, dass man jetzt erstmal viel zu viel nebenbei noch machen muss
276 und ganz schnell, dass wir also immer wieder alle involviert haben in diesen Prozess.
277 Und auch durch die Arbeitsgruppe, die dann doch Dokumente vorgelegt hat, die wir
278 auch einheitlich beschlossen haben und dann dem Vorstand erst zum Schluss gege-
279 ben haben, sodass es also auch alle mitgetragen haben, die Mitarbeiter verstanden
280 haben, sie können jetzt in ihrer Arbeit doch mehr Effizienz aufweisen, wissen, wo was
281 an welcher Stelle ist und haben auch festgestellt, dass wir als Firma, was ich erst als
282 Problem gesehen habe, jetzt gibt's ja einheitliche Dokumente, die auch nach Außen
283 hin sich wesentlich transparenter zeigen, gerade bei diesen Landesverbänden, die bei
284 uns Mitglied sind und die ja sachsenweit dann immer mit einer Elle messen.

285 *Sie sprachen die Dokumentation des Implementierungsprozesses an beziehungsweise*
286 *die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems QES^{Plus}. Auf welche Art und*
287 *Weise haben Sie das QEM-System QES^{Plus} dokumentiert und warum haben Sie sich*
288 *für eben diese bestimmte Form entschieden?*

289 Wir haben zunächst, muss ich sagen, weil das jetzt auch schon wieder ein Entwick-
290 lungsprozess bei uns ist, das ist ja klar, dass immer alles ein Beschluss ist dadurch,
291 haben zunächst ein Qualitätsmanagementhandbuch angelegt, das aufgebaut ist nach
292 den Sektoren mit den einzelnen Bestandteilen. Dort haben wir alles, was wir schon
293 mal an Material hatten, gesammelt, überarbeitet oder neu erstellt und haben erstmal
294 [Einrichtung D]-Anweisungen erstellt, die kurz prägnant sind und dazu Verfahrenswei-
295 sen entwickelt. Und diese Dokumentation hat sich schon als praktisch erwiesen. Das
296 Qualitätsmanagementhandbuch ist aber in der Dokumentation an sich für uns zu dick.
297 Und wir sind jetzt dabei, in den nächsten zwei Jahren das Handbuch so zu überar-

298 beiten, dass wir es nicht mehr nach dem Modell gestaltet haben, sondern dass wir es
299 dann nach unseren Kernprozessen mit den Unterprozessen dann gestalten, um die
300 Dokumentation vom Papier ein Stück wegzubringen. Ich hatte ja schon gesagt, zum
301 Beispiel haben wir also drin stehen noch mal sehr ausführlich die Evaluation, haben
302 auch noch mal sehr ausführlich Besonderheiten in der Erwachsenenbildung drin. Das
303 sind Dinge, die unsere Kollegen jetzt beherrschen. Wo wir sagen, das kann einfach
304 herausgenommen werden, dass es wirklich mal ein Handbuch ist, das relativ schmal
305 ist und ich eigentlich die wichtigsten Dokumente, die ich immer wieder brauche, sprich
306 Vertragswesen, Anweisungen zu bestimmten Handlungsabläufen in der Firma, sofort
307 greifen kann, noch mal schnell nachlese und weiß, wie ich es machen muss.

308 *Welche Veränderungen ergaben sich durch die Implementierung von QES^{Plus} bezüg-*
309 *lich der Gliederung der Arbeit beziehungsweise Funktionsbereiche der Einrichtung?*
310 *Also, Sie merken, wir kommen jetzt schon in den Bereich des Zusammenhangs von*
311 *Qualitätsentwicklung und der Organisationsentwicklung. Mich würde in diesem Zu-*
312 *sammenhang also diese Frage interessieren, welche Veränderungen ergaben sich*
313 *durch die Implementierung von QES^{Plus} bezüglich der Gliederung der Arbeits- und*
314 *Funktionsbereiche in der Bildungseinrichtung?*

315 Wir haben noch mal ganz stark unser Organigramm betrachtet und haben festgestellt,
316 dass wir in den drei, damals noch Regierungsbezirken, jetzt Landesdirektionen, arbei-
317 ten, dass es dort immer mindestens ein Regionalbüro gibt mit Außenstellen, die durch
318 entsprechendes Personal besetzt ist auch entsprechend der Weiterbildungsförderungs-
319 verordnung. Dann haben wir noch überlegt, dass der Qualitätsmanagementbeauftragte
320 noch einen Mitarbeiter an die Seite bekommt, um das auch sachsenweit bewältigen zu
321 können, da wir ja nicht zentral arbeiten, sondern dezentral, dass das so funktioniert. Es
322 wurde auch noch mal auf den Prüfstand gestellt, bleibt die Geschäftsleitung geteilt oder
323 wird das, wie es ursprünglich war, dem einen Leiter zusammengeführt. Wir haben uns
324 für die Teilung weiter entschieden, weil wir sagen, ein Geschäftsleiter beschäftigt sich
325 intensiv mit den Finanzen und der beruflichen Bildung und der andere Geschäftsleiter
326 beschäftigt sich mit der pädagogischen Arbeit, die auch die allgemein-kulturell-poli-

327 tische Arbeit stark mit umfasst. In den Funktionsbereichen wurde stark darauf geachtet,
328 dass dann an den Schnittstellen, sprich die Regionalleiter, pädagogisches Personal
329 sitzt, sodass entweder über ein Lehrerstudium mit erstem, zweiten Staatsexamen oder
330 über Magisterstudium die richtige pädagogische Qualifizierung hat bis hin auch zum
331 Abschluss Erwachsenenbildung, was es ja jetzt auch neu gibt.

332 *Wie veränderten sich in diesem Kontext die Verantwortlichkeiten und Befugnisse in*
333 *der Einrichtung?*

334 Dazu haben wir uns also auch noch mal im Vorstand als Geschäftsleitung und Vor-
335 stand beschäftigt und haben neue Stellenbeschreibung erarbeitet, wo das noch mal
336 sehr genau festgelegt wird. Es gibt Mitarbeiter, die sind dem geschäftsführenden Leiter
337 unterstellt, es gibt Mitarbeiter, die sind der pädagogischen Leiterin unterstellt. Und
338 dann haben die Regionalleiter, die in ihren Struktureinheiten Mitarbeiter haben, die
339 sind denen auch noch mal unterstellt. Und es ist genau festgelegt, welche Befugnisse
340 die haben. Das war bis dahin noch nicht so eindeutig bei uns festgelegt. Gleichzeitig
341 haben auch die Mitarbeiter bei uns, die im Bereich der allgemein-kulturell-politischen
342 Bildung tätig sind, gewisse Befugnisse in der Arbeit mit unserem Ehrenamt.

343 *Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der Einrichtung*
344 *und damit die Aufgabendurchführung?*

345 Ich hatte schon erwähnt, dass wir als Regelung diese [Einrichtung D]-Anweisung
346 verstehen, die wir für die einzelnen Kernprozesse, die wir auch vorher bestimmt
347 haben gemeinsam mit unseren Kollegen, das war auch ein langes Diskussionsfeld,
348 haben wir [Einrichtung D]-Anweisungen geschaffen, wo genau die Prozesse, die
349 bei uns in den einzelnen Kernprozessen laufen, definiert sind. Und dazu gibt's dann
350 auch Verfahrensanweisungen, die das dann noch mal näher beschreiben. Und auch
351 Dokumente, da denke ich jetzt mal wieder an die verschiedensten Verträge zu den
352 einzelnen Bildungsmaßnahmen mit Teilnehmern, mit Dozenten, mit Kooperationspart-
353 nern. Aber es gibt auch klare Arbeitsabläufe, wie die Finanzen bei uns laufen, wie

354 jeder Mitarbeiter sich dort auch in den einzelnen Kernprozessen dann zu verhalten
355 hat, welche Formulare zu verwenden sind.

356 *Wurden die Prozesse in der Einrichtung identifiziert?*

357 Ja. Die Prozesse wurden identifiziert, weil die Kollegen sie ja selbst auch mitgestaltet
358 haben und dadurch auch verstanden haben, dass ihnen viel Arbeit abgenommen wur-
359 de, dass gemeinsam entstanden ist, dass sie sich zu den Kernprozessen mit der Viel-
360 seitigkeit der Unterprozesse eigentlich gar keine Gedanken mehr machen mussten,
361 sondern dass wir die Dokumente, die wir erarbeitet haben, dann auch immer wieder
362 so eineinhalb bis zwei Jahre auf den Prüfstand stellen und fragen, ist das noch aktuell
363 oder sie auch selbst kommen und sagen, ich stehe jetzt vor der Situation, da fehlt jetzt
364 hierzu das entsprechende Formular. Und das, finde ich, das ist eine Identifikation. Es
365 werden einmal Dinge, die wir entwickelt haben, in den verschiedensten Fällen, ob in
366 Finanzkontrollen, die wir durchführen, ob bei Hospitationen in den Vereinen der allge-
367 mein-kulturell-politischen Bildung oder wenn wir neue Mitglieder aufnehmen. Diese
368 Formulare werden dann entgegengenommen, weil sie das Wichtigste enthalten und
369 in der Arbeitsweise selbst merkt der eine oder andere, hier fehlt mir noch das oder
370 das und das wird in den Dienstberatungen eingebracht, wo wir dann sagen, so, zur
371 nächsten großen Beratung stehen die und die Dokumente auf dem Prüfstand. Und die
372 haben wir auch bereits schon in dieser dreijährigen Zeit, wo wir zertifiziert sind, schon
373 zum Teil wieder überarbeitet und dann auch ständig aus dem Handbuch wieder ausge-
374 tauscht. Das ist ja auch dann so eine Regelung, die man unbedingt braucht und die
375 auch Disziplin von den Mitarbeitern erfordert, aber wenn sie es nicht machen, hinken
376 sie dann einfach hinterher und stellen fest, dass sie gar nicht so handlungsfähig sind
377 wie andere. Also, dort ist jeder bemüht. Und als Qualitätsmanagementbeauftragter,
378 der ich auch gleichzeitig bin, überprüfe ich bei meinen internen Audits oder bei meinen
379 Besuchen auch in den einzelnen Struktureinheiten ständig die Handbücher.

380 *Wurden Prozesse in der Einrichtung im Prozess der QES-Implementierung neu*
381 *gestaltet?*

382 Ich hab ja schon mal gesagt, dass, wenn man tätig ist, man ja immer wieder neue
383 Dinge findet und das System einen ja auch da hin führt, dass man seine Arbeit immer
384 wieder evaluiert kritisch betrachtet und versucht, das einfach noch effizienter zu ge-
385 stalten. Manchmal sagen auch unsere ehrenamtlichen Mitglieder, na ihr wollt absolut
386 perfekt werden. Die haben nicht verstanden, dass man eigentlich in seiner Arbeit sich
387 ja auch immer ein Stück weiterentwickelt, dass das nichts mit absoluter Perfektion
388 zu tun hat. Wir haben Prozesse neu gestaltet. In der allgemein-kulturell-politischen
389 Bildung ist zum Beispiel in der letzten Weiterbildungsförderungsverordnung klare
390 Anweisung gewesen, wie man Finanzkontrollen durchführt. Dazu haben wir ein sehr
391 umfangreiches Handmaterial erarbeitet, wo wir sachsenweit gleich die Kontrollen
392 einheitlich durchführen, wo wir einheitliche Formulare verwenden und wo sich jetzt
393 im dritten Jahr nach dieser Arbeitsweise auch gezeigt hat, dass in den Vereinen das
394 auch angenommen wird, weil die genau wissen, wo wollen wir hin, dass die sich schon
395 dementsprechend gut vorbereiten und der Zeitaufwand, den man bei der Einführung
396 dieses neuen Prozesses gebraucht hat, sich wirklich jetzt so minimiert hat, dass die
397 mit ihrer guten Vorbereitung, wo wir sagen, bei einem normalen Verein zwei Stunden
398 ungefähr, wir aber mit einer Stunde dort gut hinkommen.

399 *Wie werden die Prozesse in der Einrichtung dokumentiert?*

400 Ich hatte bereits erwähnt, dass wir zu allen Prozessen, die wir beschreiben oder die
401 wir neu gestalten immer [Einrichtung D]-Anweisungen haben. Und diese [Einrichtung
402 D]-Anweisungen sind klare Handlungsanweisungen für alle unsere Mitarbeiter. Und
403 die erscheinen im Qualitätsmanagementhandbuch.

404 *Gab es noch weitere Dokumente, die sich aus dem Prozess der Implementierung*
405 *heraus neu für Sie ergeben haben, zum Beispiel Protokolle, Formblätter, Muster-*
406 *vorlagen, Fließdiagramme? Und wenn ja, welche davon würden Sie jetzt direkt in*
407 *Verbindung mit der Implementierung von QES^{Plus} sehen?*

408 Da muss ich sagen, in dieser Zeit sind viele neue Dokumente entstanden, die aus ver-
409 schiedenen vereinheitlicht wurden. Es sind Formblätter in der verschiedensten Weise
410 entstanden. Wenn ich jetzt in der beruflichen Bildung das mal an einem Beispiel doku-
411 mentieren kann. Wenn ein Teilnehmer zu uns kommt in eine Maßnahme, die über die
412 Bundesagentur zertifiziert ist, so füllt dieser Teilnehmer erst mal eine Art Personalblatt
413 aus, wo wir erstmal bestimmte Kenndaten von ihm haben, um dann auch zu wissen,
414 wo setzen wir in einzelnen Maßnahmen bei ihm mit der Kompetenzentwicklung an
415 und wie können wir ihn mit seinen Kompetenzen wieder auf den Arbeitsmarkt bringen.
416 Und diese Blätter werden dann auch gemeinsam zwischen dem Teilnehmer und dem
417 Mitarbeiter bei uns dann noch mal besprochen, was er ausgefüllt hat. Manche Teil-
418 nehmer wissen mit der einen oder anderen Frage auch nichts anzufangen, so dass
419 also noch mal nachgefragt werden kann von uns und diese Blätter also sehr wichtig
420 sind. Entstanden ist auch ein so genanntes Praktikumsblatt, wo wir festhalten, wann
421 haben wir in der Praktikumseinrichtung den Termin für den Besuch festgemacht, hat
422 der Termin auch wirklich stattgefunden. Und dazu gibt 's auch wieder ein Formblatt,
423 wo aufgeschrieben wird, was waren die wichtigsten Gesprächsinhalte, welche Festle-
424 gungen wurden getroffen, so dass man beim nächsten Besuch dann wieder dort auch
425 anschließen kann. So ein Blatt wird auch über die Teilnehmer geführt in den einzelnen
426 Maßnahmen, wo wir also uns aufschreiben, was hat der Teilnehmer uns zu bestimm-
427 ten Dingen gesagt und bei Fehlverhalten oder wo er gerne in welchen Einrichtungen
428 er arbeiten möchte, so dass wir also ganz viele Hintergrundinformationen haben. Und
429 der Vorteil eben, dass, wenn der Kollege nicht im Haus ist und ein anderer Kollege
430 da ist, dass man sofort dann einfach nur aufschlägt und mit dem Teilnehmer weiter
431 agieren kann. Dass man nicht sagen muss, entschuldigen sie bitte, der Kollege ist
432 heute im Außendienst, er kommt etwas später, sondern das kann der andere Kollege
433 dann auch regeln, weil er informiert ist. Wir haben auch da bei uns eingeführt, regel-
434 mäßige Beratungen durchzuführen. Ich hatte schon mal die Dienstberatungen, die
435 auf der Ebene Regionalleiter stattfinden, dazu werden Protokolle, es gibt erstmal eine
436 Einladung, die die Tagesordnung festlegt. Dazu werden Protokolle geschrieben, die
437 an alle gemailt werden. Diese Protokolle werden zur nächsten Dienstberatung wieder
438 kontrolliert. Das gleiche machen wir auch in den Beratungen mit unserem Ehrenamt.

439 Es gibt eine Einladung, es gibt ein Protokoll. Zu allen Dingen, die wir durchführen in der
440 [Einrichtung D], existieren Protokolle sowohl in elektronischer als auch in Papierform.
441 Dann hatte ich gesagt, haben wir diese Formblätter oder auch Beratungen mit dem
442 Vorstand, das läuft alles über Einladung, Protokoll. Das ist überall perfektiv. Dann
443 hatte ich gesagt, haben wir verschiedene Formblätter zu den Bildungsmaßnahmen,
444 bei manchen ist es identisch, bei anderen wieder nicht. Wir haben auch, muss ich
445 sagen uns Checklisten erarbeitet, die eine sehr wertvolle Sache sind, und am Anfang
446 hätte ich vorhin auch Probleme noch mal sagen können, was soll ich mich hinsetzen,
447 das hab ich doch im Kopf. Aber bald haben sie erkannt, dass so eine Checkliste doch
448 was sehr Wertvolles ist. Wenn ich einen Kurs beginne, nehme ich meine Checkliste
449 und gehe alles durch, hab ich das. Ich hab nicht immer alle Gänge hundert Prozent
450 im Kopf und wenn ich dann erst bei der Veranstaltung merke, dass ich das eine oder
451 andere, was vielleicht sehr wesentlich ist, doch vergessen habe, dann ist es zu spät.
452 Wir haben Checklisten für Info-Veranstaltungen, für Kursbeginn, für Vorbereitungen
453 aufs Praktikum, für Praktikumsauswertungen. Dazu sind auch die ganzen Evaluations-
454 bögen, die entstanden sind, die wir bei uns hin zu den einzelnen Gruppen führen,
455 aber auch bis hin in der allgemein-kulturell-politischen Bildungen gibt's einen Evalu-
456 ationsbogen, der alle zwei bis drei Jahre erneuert wird, weil sich ja dann auch die
457 Bildungsinhalte ändern und auch das Klientel in dem Verein sich ändert. So dass wir
458 also immer wieder über den aktuellen Stand Bescheid wissen. Mustervorlagen in der
459 Richtung als Musterverträge mit Teilnehmern, mit Dozenten, Kooperationspartnern,
460 das ist entstanden. Wir haben in Praktikumseinrichtungen Mustervorlagen. Auch im
461 PC gibt's Mustervorlagen, wo wir sagen, wenn wir ein Fax wegschicken, sieht das
462 einheitlich aus bei der [Einrichtung D]. Dann auch für die Kassenberichte im Finanz-
463 bereich, die die Mitarbeiter in den einzelnen Struktureinheiten machen müssen, haben
464 wir Mustervorlagen, die verwendet werden müssen. Es ist auch erarbeitet worden, wie
465 sieht ein Geschäftsbrief aus. Da gibt's eine Mustervorlage dazu, denn nicht jeder der
466 Lehrer ist gleichzeitig auf einer kaufmännischen Seite ausgebildet. Die Kollegen, die
467 aus dem Bereich kommen, sagen dann, hallo, es hat sich nach der DIN was geändert.
468 Hier ist auch so ein Entwicklungsprozess, wo ich wieder auch nachweisen kann, dass
469 die Kollegen einfach mitdenken, weil sie es verstanden haben, es erfüllt unsere Arbeit.

470 Das sind Begriffe, mit denen sie sich identifizieren und eben auch merken, meine Arbeit
471 wird einfach dadurch eben wirklich rationalisiert und ich muss mir nicht immer alles
472 selber ausdenken. Und da auch einige Kollegen alleine in der Struktureinheit sind, ist
473 das für sie sehr, sehr hilfreich. Fließdiagramme haben wir im Handbuch drin, wo be-
474 stimmte Abläufe enthalten sind wie zum Beispiel, wie gehe ich ran mit einem Gespräch
475 eines Dozenten, der sich bei mir vorstellt, kommt er ins Dozentenpool oder nicht, das
476 ist dargestellt. Oder wie laufen die Finanzabläufe bei uns ab oder im Fließdiagramm
477 haben wir auch noch, wie erarbeite ich einen Kurs. Dass man sich also dort auch noch
478 mal ein Stück, das ist mit einer Checkliste manchmal nicht ganz so zu machen. Dass
479 man so die groben Abläufe des Prozesses dort drin festgehalten hat.

480 *Wie beförderte Ihrer Meinung nach die Einführung des QEM-Systems die Strukturie-*
481 *rung der eigenen Arbeit, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

482 Ich hatte ja schon mal erwähnt, dass das Modell ja auch immer wieder die eigene Ar-
483 beit reflektiert, dass man anhand des Prüfkatalogs sich ja immer wieder überprüfen
484 kann und zum Beispiel mal durch die Checklisten. Das ist so eine Arbeit, wo ich sagen
485 kann, ich greife schnell danach und schaue mir den Ablauf an oder den Prozess und
486 was ist da jetzt in Vorbereitung Praktikumsinsatz zu erledigen. Wo sie auch merken,
487 dass ihre Arbeit, dass, wenn man sich nicht hinsetzt und das lange erst überlegt, son-
488 dern auf bestimmte Sachen zurückgreifen kann und damit auch strukturierter an die
489 Arbeit herangehen kann. Und nicht erstmal, machst du jetzt das oder das.

490 *Und wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der*
491 *Einrichtung?*

492 Der Informationsfluss, da wir ja sachsenweit aufgestellt sind mit unseren Strukturein-
493 heiten, ist erstmal, dass wir durch regelmäßige Beratungen wichtige Dinge bei uns
494 festhalten. Das erscheint dann noch mal im Protokoll mit Festlegungen, die auch
495 kontrolliert werden. Dann ist dafür gesorgt worden, dass wir alle seit Jahren auch
496 über die entsprechende PC-Ausstattung verfügen, dass Internet da ist, dass wir viele

497 Dinge auch übers Internet pflegen. Wer zu bestimmten Beratungen bei uns ist, hat
498 dann eine Kurzniederschrift, die an alle Struktureinheiten geht, weil das manchmal
499 schneller ist, bevor wir die nächste Dienstzusammenkunft haben. Dass dann bestimmte
500 Einladungen, die kommen, auch ganz schnell per Mail weitergegeben werden. Dass
501 wir aber auch innerhalb unserer Struktureinheit hier, wir sind ja fünf Mitarbeiter, dass
502 es so ist, wenn jemand außer Haus ist und der ist nicht da, dann gibt's bei uns so
503 kleine A5-Hefte, wo dann eingetragen wird, wer hat angerufen, was wird von uns er-
504 wartet, was war Inhalt des Gesprächs. So, dass auch, wenn man am Tag nicht da ist,
505 und abends hier ins Haus kommt und kein Mitarbeiter mehr da ist, aber sofort sieht,
506 was war los, was muss ich noch erledigen oder was ist schon von meinen anderen
507 Mitarbeitern erledigt worden. Dann ist es sehr wichtig, dass, wenn die Regionalleiter-
508 beratungen stattgefunden haben, dann auch mit den Mitarbeitern die Auswertung der
509 Regionalleiterberatung vor Ort stattfindet, dass sie auch über die wichtigen Dinge, die
510 dort festgelegt worden sind, informiert sind. Dass muss sehr zeitnah erfolgen, weil das
511 Protokoll ja nicht gleich am nächsten Tag da ist.

512 *Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in*
513 *der Einrichtung?*

514 Da einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ja in dem Qualitätszirkel waren oder in
515 der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement ist es so, dass sich dort schon eine engere
516 Bindung ergeben hat. Es sind aber auch Mitarbeiter bei uns, die an dem gleichen
517 Projekt in verschiedenen Regionen arbeiten, so dass sie sich dadurch mehr aneinander
518 gebunden fühlen, weil sie alle auch dort den Erfahrungsaustausch haben. Aber auch,
519 dass wir immer die Qualitätsarbeitsgruppe offen gelassen haben, so dass jeder rein
520 konnte, haben sich dann auch Gruppen zusammengefunden, die bestimmte Themen
521 bearbeiten. Wir führen jetzt wieder die neue Weiterbildungsförderungsverordnung ein.
522 Dazu haben zwei Kollegen, die dazu so ein kleines Nachschlagewerk erarbeitet haben
523 für unsere Gruppen und Vereine gesagt, wir würden das gerne wieder überarbeiten.
524 Solche Bindungen zwischen den Kollegen, die wollen auch da sein. Wir versuchen
525 durch den Innovationsworkshop, den wir jedes Jahr durchführen, dann auch immer

526 die Kollegen mal zu mischen in den Arbeitsgruppen. Die Arbeitsgruppen werden also
527 durch die Geschäftsleitung festgelegt und nicht jeder kann wählen. Um einfach dort
528 auch keine Routine reinkommen zu lassen, sondern dass auch die Kollegen mal mit
529 anderen in der Arbeitsgruppe zusammenarbeiten, auch feststellen, welche interes-
530 sante Ideen die Kollegen haben und sie dann auch auf die Idee kommen, wir könnten
531 hier auch zusammen was entwickeln.

532 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktu-*
533 *ren, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungssicherheit*
534 *für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Also Transparenz von Entscheidungsstruk-*
535 *turen, Herstellung von Verbindlichkeit, Orientierung, Handlungssicherheit, das wäre*
536 *die Fragestellung.*

537 Also die Transparenz der Entscheidungsstrukturen ist so, dass nach den Vorstandssit-
538 zungen wir ja auch Dienstberatungen haben, wo den Mitarbeitern mitgeteilt wird, wie
539 es weitergeht. Und um die Transparenz über das gesamte Jahr zu zeigen, wird zu
540 Beginn jedes Kalenderjahres ein Unternehmensplan herausgegeben, der Termine und
541 Arbeitshinweise enthält, die verbindlich sind. Wo also ganz genau steht, was wollen
542 wir in dem Kernprozess der allgemein-kulturell-politischen Bildung leisten. Und das
543 ist immer abgeleitet aus den Analyseergebnissen des vergangenen Jahres. Und es
544 wird ja immer am Jahresende auch eine Analyse mit den Mitarbeitern vorgenommen
545 und dann erscheint wieder dieser neue Unternehmensplan mit diesen Zielen, der aber
546 gleichzeitig auch Termine und Verantwortlichkeiten festhält für das gesamte Jahr. Und
547 dieser Arbeitsplan wird dann auch abgerechnet in den einzelnen Dienstberatungen.
548 Es finden dann auch noch auf der Ebene der Landesdirektion Beratungen statt, wo
549 dann dort auch noch mal darüber gesprochen wird, so dass also immer, es ist ja dies
550 Komplizierte bei uns, die hauptberuflichen und die ehrenamtlichen Mitarbeiter auch
551 entsprechend informiert sind über die wichtigen Dinge, die in den einzelnen Kernpro-
552 zessen bei uns laufen. Verbindlichkeiten werden bei uns hergestellt, indem einmal in
553 den Dienstberatungen festgelegt wird, durch Festlegungen, die dann auch kontrolliert
554 werden, dass in den jährlichen Personalgesprächen, die von dem geschäftsführenden

555 Leiter mit den Mitarbeitern durchgeführt werden, dort auch Festlegungen getroffen
556 werden zusammen mit den Mitarbeitern, wie er sich in dem Jahr bei uns einbringt.
557 Und das wird dann auch wieder in der großen Dienstberatung allen bekannt gegeben,
558 damit jeder weiß, wer arbeitet an welchem Problem oder wer möchte welche Weiter-
559 bildung zu welchem Thema besuchen, wo dann auch Hinweise aus anderen Regionen
560 kommen und die sagen, also hier bei uns habe ich das und das gefunden, wäre das
561 was für sie. Das fällt mir jetzt hier zu Verbindlichkeiten ein. Natürlich auch durch
562 Dinge, die generell schon bei uns in der Satzung festgelegt sind. Dort sind wir auch
563 an Verbindlichkeiten gehalten. Orientierung und Handlungssicherheit der Mitarbeiter.
564 Ich würde sagen, durch die [Einrichtung D]-Anweisung ist erst mal klar, wo geht's
565 hin. Dann haben wir die jährlichen Arbeits- und Terminpläne, die uns die Aufgaben
566 stellen und dann erfolgt bei uns auch vierteljährlich, ich muss immer in verschiedene
567 Prozesse reingehen, vierteljährlich läuft bei uns zum Beispiel auch die Beratung zum
568 Wirtschaftsplan. Am Anfang des Jahres bekommt jeder Mitarbeiter faktisch seine Auf-
569 gabe, wie viel Stunden er an der allgemein-kulturell-politischen Bildung bringen muss
570 und wie viel Geld er in seiner Struktureinheit erwirtschaften muss. Daraufhin muss
571 der Mitarbeiter auch sagen, durch welche Maßnahmen er das erreichen will. Und das
572 wird dann vierteljährlich kontrolliert und auch dort bin ich in einer Verbindlichkeit. Ich
573 muss sagen, so, hab ich das, was ich in meinem Jahresplan hab, zurzeit erfüllt? Liege
574 ich drunter, liege ich drüber? Wenn ich drunter liege, was habe ich jetzt vor, um dann
575 das Loch einfach wieder zu stopfen. Und da denke ich, dass unsere Mitarbeiter durch
576 den Wirtschaftsplan eine Orientierung kriegen, wo muss ich hin, welches Rädchen bin
577 ich in der Gesamt-[Einrichtung D]. Wenn ich nicht funktioniere, nicht regelmäßig laufe,
578 dann könnte doch finanziell schon ein Problem entstehen. So dass man auch weiß, ich
579 trage an dem Ganzen Mitverantwortung und das hat nie nur die Geschäftsleitung. Und
580 Handlungssicherheit auch in der Hinsicht, dass die Kollegen dann sagen, ich weiß, es
581 gibt den Wirtschaftsplan, da werden auch die Eckdaten in der Dienstberatung genannt,
582 ich kann in Ruhe und sicher meine Sachen planen, auch wenn es wirtschaftliche Auf-
583 und Nieder gibt wie zum Beispiel jetzt. Aber ich stecke in einem System drin, dort falle
584 ich nicht durch. In der [Einrichtung D] gibt's auch so ein Solidaritätsprinzip. Es wird
585 nicht gesagt, der hat so und so viel und der hat zu wenig oder der bringt es gerade

586 so, sondern alle Zahlen in einen Topf und wenn einer in seiner Region aus den unter-
587 schiedlichsten Gründen seine Zielstellung des Wirtschaftsplanes mal ein Stück nicht
588 schafft, dann weiß er, ich werde nicht fallen gelassen, sondern ich habe meinen Kopf
589 frei und muss jetzt gucken, wie kann ich jetzt wieder meine Aufgaben so kompensieren,
590 dass ich auch wirtschaftlich wieder finanziell dann so dastehe, wie es eigentlich laut
591 Wirtschaftsplan ist. Das denke ich, das ist schon eine große Handlungssicherheit. Und
592 jeder in seiner Region, in seiner Struktureinheit arbeitet selbstständig. Es gibt keine
593 Reglementierung von der Geschäftsleitung her, es ist eine Grundregelung da, wie ich
594 das machen muss, aber ich in meiner Region kann selbst entscheiden, wo setze ich
595 an, wie kriege ich das auf die Beine. Wenn ich nicht weiß, wie ich das auf die Beine
596 bringe, habe ich immer die Chance, mit der Geschäftsleitung das zu beraten oder mit
597 anderen Regionalleitern. Weil einfach, da kommen wir wieder zurück auf den Kommu-
598 nikationsfluss, durch die Dienstberatung wissen die ja auch, was wird in den anderen
599 Regionen jetzt für ein Projekt bearbeitet, welche Maßnahmen laufen. Und dort kann
600 man sich relativ kurz schließen. Und da wir untereinander ja keine Konkurrenzen sind,
601 dass wir auch sagen können, gut, ich kann sofort die Konzeption übernehmen und
602 kann das jetzt hier probieren und spare einfach schon wieder Zeit.

603 *Sind das nun Prozesse, Mechanismen, Strukturen, die schon immer in der [Einrich-*
604 *tung D] so stattgefunden haben oder gibt es Entwicklungen, die direkt Ergebnisse*
605 *auch der Implementierungen von QES^{Plus} sind?*

606 Das ist auf alle Fälle eine Entwicklung von QES^{Plus}. Da ich ja schon fünfzehn Jahre in
607 der Firma arbeite und auch die Anfänge der [Einrichtung D] erlebt habe, die haben also
608 jeder in seiner Struktureinheit früher gearbeitet. Jeder hatte sein Vertragswesen. Wir
609 hatten zwar eine Wirtschaftskennzahl, aber wir wurden nicht vierteljährlich zusammen-
610 genommen. Am Ende wurde dann gesagt, du hast es geschafft oder du hast es nicht
611 geschafft. Wenn jemand wirklich am Planziel sehr vorbeigegangen ist, dann wurde er
612 vorher mal bestellt zum Vorstand, musste dort Rechenschaft ablegen, aber die Zusam-
613 menarbeit, die wir jetzt haben, das hat früher nicht so stattgefunden. Jeder hat eigentlich
614 in seiner Struktur gearbeitet, hat nach bestem Wissen und Gewissen seine Formblätter

615 gemacht, seine Dokumentation geführt. Und das ist durch die Implementierung des
616 Qualitätsmanagementsystems QES^{Plus} richtig vereinheitlicht worden, transparent ge-
617 macht worden, weil man auch weiß, was in jeder anderen Region los ist. Das haben
618 wir früher nicht gewusst. Wir haben manchmal am gleichen Projekt gearbeitet und der
619 andere wusste gar nicht davon. Und wir hätten einfach hier unsere Kompetenzen mehr
620 zusammenpacken können und Synergieeffekte erzeugen können.

621 *Welche Auswirkungen hatte die Implementierung des QEM-Systems QES^{Plus} auf das*
622 *Regel geleitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

623 Vor der Einführung des Systems hat jeder das nach bestem Wissen und Gewissen
624 durchgeführt. Durch die Einführung des Systems haben wir ja die [Einrichtung D]-An-
625 weisungen, nach denen sich halten müssen. Dort sind die Spielregeln genau festgelegt.
626 Und die [Einrichtung D]-Anweisungen haben sie ja mit entwickelt. Die sind ja nie hier
627 auf den Tisch gelegt worden, so das ist es. Sondern die haben ja einmal durch die
628 Arbeitsgruppe Qualitäts-management, die das erstmal gemeinsam noch mit bedacht
629 hat, weil, die Spezifik ist auch in der [Einrichtung D], in jeder Region ticken die Uhren
630 etwas anders. Jeder hat andere Nischen, in denen er arbeitet, hat anderes Klientel,
631 mit dem er zusammenarbeitet. Und das muss man auch versuchen, dann in so einer
632 [Einrichtung D]-Anweisung unter einen Hut zu bringen. Und deshalb war diese Arbeits-
633 gruppe Qualitätsmanagement auch aus verschiedenen Regionen zusammengesetzt
634 und es hatte jeder die Chance, immer dort auch mit reinzukommen. Sie wussten ja
635 immer, an welchem Problem arbeiten wir, dort seine Meinung mit zu sagen und sich
dort mit einzubringen.

636 *Wurde dadurch die notwendige Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterin-*
637 *nen und Mitarbeiter beeinträchtigt?*

638 Ich denke nicht, weil sie die Chance hatten, es mitzugestalten und noch mitgestalten.
639 Die kommen ja auch und sagen, wir haben uns ein wunderschönes Blatt im letzten
640 Jahr überlegt, wo wir für die Vorstände der Kreisarbeitsgemeinschaft eine Handrei-

641 chung gegeben haben, wie muss eine Mitgliederversammlung durchgeführt werden,
642 welche Schwerpunkte muss der Vorstandsbericht beinhalten, welche Schwerpunkte
643 muss der Kassenprüferbericht beinhalten und unsere Mitarbeiter dann festgestellt
644 haben, dass wir dort eine wichtige Sache vergessen haben. Und das ist jetzt einge-
645 bracht worden von unseren Mitarbeitern, die das festgestellt haben. Und da ich ja
646 alle Mitgliederversammlungen der Kreisarbeitsgemeinschaften besuche, finde ich das
647 schön, wenn das auch von den Mitarbeitern kommt und nicht ich sagen muss, hallo,
648 wir hatten doch da mal was vergessen.

649 *Wie erfolgte die Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie der Einsatz von Ressourcen*
650 *in Bezug auf ihre Wirksamkeit für die Erreichung der Einrichtungsziele?*

651 Die Zeit- und Arbeitsabfolgen werden bei uns doch immer wieder kontrolliert durch das
652 vierteljährliche Gespräch zum Wirtschaftsplan. Und, das muss ich auch sagen, das
653 jährliche Personalgespräch. Weil dort ja dann auch immer viel Veränderungen getrof-
654 fen werden, die man abrechnen muss. Beim Wirtschaftsplan ist es ja ganz einfach so,
655 wo man sagt, das hat man sich vorgenommen, hat man das erreicht oder nicht. Wenn
656 man es nicht erreicht hat, muss man nachweisen, dass man dafür Maßnahmen, die
657 nicht stattfinden, neue erschlossen hat oder auch dann die Geschäftsleitung darauf
658 aufmerksam machen, dass es in der Region zum Stoppen kommt und einfach SOS
659 sendet, dass dann auch Hilfe gesandt wird. Wir schauen als Geschäftsleitung, am
660 Anfang habe ich gesagt, ich muss auch unternehmerisch denken, das betrifft mich
661 jetzt nicht nur als pädagogische Leiterin oder als Regionalleiterin, sondern jeder
662 von uns muss unternehmerisch denken und muss auch die finanzielle Seite immer
663 sehen eines Kurses. Es muss immer geschaut werden, welche Einnahmen habe ich,
664 welche Ausgaben habe ich, was bleibt unterm Strich für die Struktureinheit hängen.
665 Und daran werden auch unsere Ressourcen gemessen. Ressourcen bekommt man
666 auch aus den persönlichen Gesprächen heraus, die dann auch, ich denke, wenn ich
667 jetzt eine persönliche Bildungslücke finde bei einem Mitarbeiter, dass ich sage, ich
668 schicke ihn zu der und der Weiterbildung, er muss mal Marketing machen oder muss

669 mal ein Stück Betriebswirtschaft auch machen, damit er zumindest die Eckkennzahlen
670 richtig versteht.

671 *Welche speziellen Prüfkriterien beziehungsweise geeignete Methoden und Mittel*
672 *zur Prüfung von Zielen liefert das QEM-System QES^{Plus}?*

673 Als erstes haben wir hier den Kriterienkatalog, den Prüfkatalog, nach dem ich das
674 abprüfe und feststelle, ob ich das Ziel, was ich mir gestellt habe, auch erreicht habe.
675 Das ist für mich erstmal das Wichtigste. Und heraus bekomme ich das mit der Methode
676 dann des internen Audits, das wir in den einzelnen Struktureinheiten durchführen. Wir
677 haben einen Audit-Plan. Das ist auch, was im Laufe der Zeit entstanden ist. So was
678 hatten wir ja vor der Einführung von QES^{Plus} nicht. Dass wir in die Struktureinheiten
679 gehen, die Mitarbeiter erhalten vorab von uns auch die Fragestellung, die wir haben,
680 damit wir zügig arbeiten und sie sich darauf vorbereiten können. Und aus den Dienst-
681 beratungen, den Protokollen, den Personalgesprächen weiß ich dann auch, wo ich
682 noch ansetzen muss. Sodass wir also immer wieder versuchen, unsere Prozesse
683 zu optimieren.

684 Wie wurden die Ergebnisse dieser Überprüfungen rückgekoppelt und mündeten sie
685 in veränderten Handlungsstrategien?

686 Die Rückkoppelung erfolgt so, nachdem wir das interne Audit durchgeführt haben,
687 wird dazu ein Protokoll erstellt, das erhalten die Mitarbeiter bei uns und das bleibt in
688 der Geschäftsleitung. Sollten jetzt größere Sachen sein, dann wird auch der Vorstand
689 informiert, war aber bisher nicht der Fall oder auch nicht nötig, so dass wir dann als
690 Geschäftsleitung auch aus den internen Audits heraus sehen, wo treten Dinge auf, die
691 wir einfach vonseiten der Geschäftsleitung regeln müssen. Oder das tragen wir in die
692 Dienstberatung rein, sodass alle wieder an dem Prozess beteiligt sind und sich mit
693 einbringen können und wir dann neue Regelungen finden. Oder Dinge einfach weiter
694 optimieren. Es muss ja nicht immer alles generell neu gemacht werden. Und das spiegelt

695 sich dann einfach wider, indem ein Formblatt entwickelt wird oder indem, wenn es eine
696 große Handlungsanweisung ist, dann wieder eine [Einrichtung D]-Anweisung entsteht.

697 *Welche Feedbackroutinen oder Erinnerungssysteme für diese Überprüfungen entstan-*
698 *den im Zusammenhang mit der Implementierung des QEM-Systems QES^{Plus}?*

699 Wir haben erst mal Protokolle. Das ist ein Erinnerungssystem, weil ich ja dann, wenn
700 die nächste Beratung stattfindet, egal welche Beratung das ist, ich immer das Protokoll
701 lesen muss, noch mal durchschauen muss, sind alle Festlegungen, die wir da getroffen
702 haben, auch durchgeführt worden, sodass man noch, bevor die Beratung stattfindet,
703 wenn man was vergessen hat, das machen kann oder wenn es sehr viel Zeitaufwand
704 ist, dass man das dann als neue Festlegung nimmt und dann wirklich mit an die erste
705 Stelle stellt der Prioritäten. Feedbackroutine, als Routine würde ich es nicht sehen,
706 aber in den Dienstberatungen ist auch immer eine Rubrik **Verschiedenes**. Und dort
707 kann sich jeder einbringen. Aber auch in allen Beratungen gibt's bei uns immer den
708 letzten Punkt **Verschiedenes**. Dort können Dinge noch mal neu aufgegriffen werden,
709 die irgendwo nach hinten weggerutscht sind. Oder wenn wir jetzt große Beratungen
710 durchgeführt haben, Weiterbildungsveranstaltungen Haupt- und Ehrenamt ist immer
711 in der nächsten Beratung das Feedback, was ist vonseiten des Ehrenamtes gekom-
712 men, was ist von uns gekommen. Es gibt auch die Variante, dass wir nach solchen
713 Veranstaltungen sofort eine schriftliche Befragung machen, aber nicht immer. Dann
714 wäre es für mich eine Routine. Manchmal will ich das auch im Gespräch wissen, was
715 haben sie als positiv empfunden und was können sie einfach noch verbessern.

716 *Das, was Sie beschreiben, gibt es da, und wenn ja, welchen Zusammenhang zur*
717 *Implementierung des QEM-Systems oder sind das Ergebnisse der Implementierung*
718 *des QEM-Systems oder war das eigentlich schon immer so?*

719 Das ist ein Ergebnis der Implementierung des QEM-Systems. Wir haben zwar früher
720 schon Dinge protokolliert, aber jedenfalls nicht so mit Festlegungen, Verantwortlichkei-
721 ten, Terminen. Das ist jetzt wirklich eindeutig, jetzt zieht sich das durch alle Beratun-

722 gen, die wir bei uns durchführen. Und auch die Mitwirkungspflicht unserer Mitarbeiter
723 war bis dahin nicht so. Das ist also dann auch durch das Qualitätsmanagementhand-
724 buch mit festgelegt, welche Mitwirkungspflicht auch jeder hat, um das System auch
725 weiter nach vorne zu bringen und die Prozesse dann zu optimieren.

726 *Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der Imple-*
727 *mentierung von QES^{Plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch bei*
728 *sich selbst feststellen, Frau [B]?*

729 Fähigkeiten und Kenntnisse, ich würde sagen, auf alle Fälle haben wir unsere Kennt-
730 nisse erweitert im Bereich der Erwachsenenbildung. Dass wir theoretisch uns auch
731 sattelfester gemacht haben, wo über bestimmte theoretische Auffassungen oft disku-
732 tiert wird und mit faktischen Beispielen unterlegt wird. Dazu dienen auch die Aufbau-
733 studiengänge, wo wir einen Teil unserer Mitarbeiter ja delegiert haben, sie uns auch
734 neue Gedanken mit reinbringen, wo wir alle davon profitieren. Zum anderen auch der
735 eigene Bedarf, dass man sagt, du hast dort doch noch Reserven, dort musst du noch
736 mal deine Wissenslücken etwas auffrischen. Dass man im Bereich Erwachsenenbil-
737 dung Theorie aber auch im Organisationsmanagement, dort werden Prozesse jetzt
738 optimiert, sind schneller lösbar, einfach durch die Dokumente, die man auch da hat.
739 Man hat seine Arbeit auch anders strukturiert. Man setzt Prioritäten und es durchzieht
740 sich eigentlich immer wieder dieser Kreislauf **Planen, Durchführen, Auswerten, Kon-**
741 **sequenzen ziehen**, was man früher nicht so gemacht hat. Das durchzieht sich doch
742 im gesamten Ablauf immer wieder. Und was wir festgestellt haben, dass bei uns der
743 ganze Organisationsablauf sich wesentlich verbessert hat, hat damit zu tun auch, dass
744 sich die Kommunikationsstrukturen bei uns verändert haben. Dass wir untereinander
745 viel schneller die Informationsflüsse haben als in den vergangenen Zeiten, dass auch
746 Teamfähigkeit sich weiter ausgeprägt hat, indem man in kleineren Arbeitsgruppen zu
747 bestimmten Themen was für alle erarbeitet und zur Diskussion stellt, was aber auch
748 gleichzeitig zeigt, dass die Selbstständigkeit der Mitarbeiter sich erhöht und auch das
749 Selbstbewusstsein weiter gestärkt wird, dass sie also sagen, ich bin nicht irgendeiner
750 im Team, eine Nummer oder keine Nummer, sondern ich bin wer. Dass jeder auch

751 einen Stellenwert erhält, das wieder sehr wichtig ist, da wir ja nun sachsenweit agieren
752 und wir als Geschäftsleitung nicht jeden Tag alle Mitarbeiter um uns herum haben und
753 denen auf die Schulter klopfen können und sagen, das hast du heute toll gemacht.
754 Manche Dinge erfahren wir ja dann erst durch unsere Gespräche oder wenn die Kolle-
755 gen sagen, so, mir ist jetzt dieser Kurs gelungen, ich hab das und das erreicht und ich
756 hab dort den Fuß reinbekommen, wo man dann im Nachgang ihn eigentlich erst loben
757 kann. Und ich denke, das hat sich doch gut bei uns entwickelt und ich muss auch sa-
758 gen, wenn ich an die Vergangenheit, an die Anfangsjahre denke, auch die Fähigkeiten
759 und Fertigkeiten mit dem PC haben sich auch enorm bei uns gesteigert. Und das ist
760 immer ein Lernprozess, weil man ja ständig immer neue Dinge mitmachen muss. Wenn
761 wir solche Sachen anbieten, müssen wir auch selbst fit sein auf dem Gebiet.

762 *Wenn wir die Frage noch mal umkehren, dann hätte ich gern gewusst, ob es Kenntnis-*
763 *se und Fähigkeiten gibt und wenn ja, welche, die Ihrer Meinung nach grundsätzlich*
764 *erforderlich sind, um systematische Qualitätsentwicklung in einem Bildungsunterneh-*
765 *men zu generieren?*

766 Grundsätzlich muss man theoretische Kenntnisse in der Erwachsenenbildung haben.
767 Es ist ein Unterschied, ob ich in Schulklassen unterrichte oder in Klassen mit Erwach-
768 senen. Man muss taktisch-methodisch auch gut drauf sein, weil das auch anders ist
769 als in Schulklassen. Man muss über Organisationstalent verfügen, weil bei uns der
770 Mitarbeiter nicht der Dozent an sich ist oder der Organisator, sondern er ist beides in
771 einem, muss unternehmerisch denken können. Ich hatte schon mal an einer anderen
772 Stelle erwähnt, so ein bisschen betriebswirtschaftlichen Hintergrund muss man beherr-
773 schen in der heutigen Zeit. Man braucht kommunikative Fähigkeiten, Teamfähigkeit
774 und man muss, ich gehe jetzt immer nur von der [Einrichtung D] aus, man muss auch
775 sehr selbstständig arbeiten können und ein Zeitmanagement beherrschen, dass, wenn
776 Aufgaben kommen, wenn ich meinen Tag anders geplant habe, auch das ganz schnell
777 umstrukturieren kann, um auf aktuelle Dinge eingehen zu können. Also ohne solche
778 Voraussetzung geht das nicht. Und es gehört auch dazu, dass, wenn immer wenige

779 in einem Team sind oder einer sogar ganz alleine ist, man muss sich auch einen Teil
780 selbst motivieren können.

781 *Frau [B], im Folgenden würden mich vor allem noch Fragen interessieren, die mit dem*
782 *spezifischen Beitrag von QES^{Plus} zur Professionalisierung von Führungsprozessen*
783 *zu tun haben. In diesem Zusammenhang wäre meine erste Frage, wie half Ihnen*
784 *das QEM-System bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele?*

785 Durch die Einführung des QEM-Systems haben wir uns noch mal mit dem Qualitätsver-
786 ständnis natürlich auch dann klar machen müssen, was sind unsere Unternehmensziele,
787 haben daraus erstmal festgelegt, welche Kernprozesse haben wir. In der jährlichen
788 Analyse haben wir auch immer festgestellt, es gibt keine anderen Kernprozesse, die
789 haben aber viele Unterprozesse. Und dabei hat uns schon das Qualitätsmanagement
790 geholfen, weil wir ja erstmal das Qualitätsverständnis festlegen mussten und dann auch
791 sagen mussten, **wo wollen wir hin als Unternehmen**. Und diese Unternehmensziele
792 entstehen auch wieder mit dem Qualitätskreis, dass ich wieder plane, durchführe,
793 analysiere, Konsequenzen ziehe, entwickeln sich die Unternehmensziele. Und das
794 wird sichtbar für unsere Kollegen, indem jedes Jahr dieser Unternehmensplan, der
795 auch Termin- und Arbeitsplan bei uns ist, dort stehen richtig die Unternehmensziele,
796 was wir uns im Jahr vornehmen deutlich da. Und das wird auch am Ende des Jahres
797 abgerechnet bei uns. Das ganze erfolgt auch zur Mitgliederversammlung und fließt
798 dann letztendlich ein in den Geschäftsbericht des Jahres.

799 *Wie ermöglichte beziehungsweise ermöglicht das QEM-System QES^{Plus} eine Ver-*
800 *knüpfung zwischen der Strategie und Handlungsebene Ihrer Bildungseinrichtung?*
801 *Also wie ermöglichte das QEM-System eine Verknüpfung zwischen der Strategie*
802 *und der Handlungsebene Ihrer Bildungseinrichtung? Es geht um die Umsetzungen*
803 *der Zielstellungen der Unternehmensziele. Welche Verknüpfung hat es da gegeben*
804 *und wie ist das konkret gestaltet worden?*

805 In Auswertung der Ziele, die wir uns gesetzt haben, werden ja dann auch neue Ziele
806 abgeleitet, die natürlich auch immer Handlungsebenen hinter sich haben. Ich hatte
807 mal erwähnt die so genannten Finanzkontrollen bei uns, die wir durchführen. Wir
808 haben festgestellt, dass wir dort eigentlich einheitlich handeln. Dazu sind Formulare
809 entwickelt worden, sodass das sachsenweit einheitlich gemacht wird. Dazu sind
810 die Kollegen und die ehrenamtlichen Mitarbeiter angeleitet worden. Und wir haben
811 dann bei der Kontrolle den Vorteil gehabt, dass der Prüfer festgestellt hat, es wurde
812 in jeder Region gleich gearbeitet. Erstmal von den Formularen her. Für ihn war es
813 erstmal ersichtlich, er kann nach einem Muster gehen. Das wäre eine Ebene. Bei den
814 Maßnahmen, die wir jetzt hier in der beruflichen Bildung durchführen, dort haben wir
815 abgeleitet, dass wir als Marketingbereich in der [Einrichtung D] dort noch Reserven
816 haben und haben diese Reserven in einem vierabendlichen Kurs gemeinsam dann
817 ausdiskutiert, haben dort also ein gewisses Stück Theorie gehabt und dann mussten
818 die auch im Marketingbereich dann an faktischen Beispielen aus den einzelnen Re-
819 gionen arbeiten. Und die anderen mussten letztendlich analysieren, was würde ich
820 anders machen, wenn ich an der Stelle des anderen Mitarbeiters stehen würde.

821 *Wie entwickelte sich die Interaktion zwischen den Führungskräften und den Mitarbeite-*
822 *rinnen und Mitarbeitern? Gab es da Veränderungen? Und wenn ja, welche?*

823 Durch die regelmäßigen Kontakte der Geschäftsleitung, auch wenn wir dezentral sind,
824 zu den Mitarbeitern direkt auch vor Ort und durch die regelmäßig geplanten Beratungen,
825 die wir haben, haben wir erst mal einen sehr guten Kontakt. Und damit fühlt sich auch
826 jeder von uns nirgendwo alleine gelassen, sondern ist über wichtige Dinge informiert.
827 Und daraus, wie ich schon vorhin gesagt habe, kommt auch dann ein Selbstvertrauen,
828 eine Steigerung des Selbstwertgefühls, auch eine Motivation, für die Firma zu arbeiten,
829 da die Mitarbeiter merken, sie werden gefragt, ihre Meinung geht mit ein und es wird im
830 Rahmen eines großen Podiums diskutiert. Und bei den Beschlüssen, die dann gefasst
831 werden, die sich dann in [Einrichtung D]-Anweisungen oder in Formblättern oder Hand-
832 lungsanweisungen, Verfahrensanweisungen zeigen, finden die sich dann wieder. Und
833 dadurch hat sich die Interaktion wirklich bestärkt und ich hab auch schon mal relativ

834 am Anfang unseres Gesprächs gesagt, dass Mitarbeiter auch von selbst kommen und
835 sagen, ich würde gerne das und das weiter erarbeiten, ich hab dort schon mal einen
836 Anfang gemacht, es ist eine neue Situation oder ein neues Gesetz ist gekommen, ich
837 würde daran wieder gerne weiterarbeiten. Also, dass dieser Bonus, ich hab schon mal
838 was vollbracht, ich möchte auch gerne wieder, ich möchte mich einbringen im Team, da
839 ist. Und dass nicht bei uns faktisch die Unternehmensphilosophie ist, die Geschäftslei-
840 tung hat gesprochen und ihr habt das auszuführen, sondern dass wir miteinander. Und
841 das ist eigentlich eine gute Methode, um in der Firma voranzukommen.

842 *Wie unterstützt die Implementierung von QES^{Plus} die Koordinationsanforderungen*
843 *einer so dezentral arbeitenden Bildungseinrichtung wie der [Einrichtung D]?*

844 Durch das QES^{Plus} haben wir Festlegungen getroffen, wie wir, wenn wir so dezentral
845 aufgestellt sind, unsere Prozesse optimieren können, die Kollegen effizienter arbeiten
846 können, wir auch untereinander noch besser miteinander arbeiten können. Und das
847 ist eigentlich durchs Qualitätsmanagement gekommen. Bei der Einführung haben
848 wir uns ja sehr lange beschäftigt mit dem Qualitätsverständnis, mit der Festlegung
849 der Kernprozesse. Und dort hat sich das eigentlich so entwickelt, dass die Kollegen
850 festgestellt hatten, wir müssen miteinander mehr reden. Ich denke auch an diese
851 neuen Kommunikationssysteme, die wir entwickelt haben. So, dass Sie auch festge-
852 stellt haben, wenn der eine das schon macht und ich arbeite dazu, spare ich Zeit und
853 kann auch noch Wissen dabei mit partizipieren von dem anderen. So dass ich durch
854 die Einführung des QES^{Plus} sich das herausgebildet hat und natürlich, wenn neue
855 Kollegen kommen, das darf man ja auch immer nicht vergessen, dass die dann somit
856 sofort implementiert werden in diesen Prozess und nicht erst mal als stiller Beobachter
857 am Rande stehen. Das ist auch eine Voraussetzung bei Neueinstellungen, dass die
858 neuen Kollegen sofort mit einbezogen werden und gar nicht erst mal so beobachten,
859 sondern dass alle mit tun müssen und sagen müssen, **jeder ist wichtig**.

860 *Wie veränderte sich die Gesamtqualifikationsfähigkeit der Einrichtung?*

861 Durch unsere Werbung, die wir durchgeführt haben, die an Qualität gestiegen ist, dass
862 wir mit allen einheitlichen Briefköpfen alles nach Außen hin erst mal sichtbar sind, die
863 [Einrichtung D], dass auch in diesem Prozess zur Einführung des Qualitätsmanage-
864 ments wir da gesagt habt, wir haben über zehn Jahre zwar einen tollen Briefkopf, aber
865 irgendwo sieht er schon etwas ländlich naiv aus. Wir sind ein Bildungsteam-Leister
866 im ländlichen Rahmen, haben also auch unseren Kopf modernisiert, was auf allen
867 Dingen, die nach Außen gehen, anders aussieht, dass auch Partner von uns das
868 wahrgenommen haben und gesagt haben, hoppla, ihr habt ja das Logo verändert
869 und die Aufmachung peppiger gemacht, dass sich das darin zeigt. Dann muss man
870 sagen, sind wir auf Messen präsent, was wir früher auch erst nicht gemacht haben,
871 in den Regionen jetzt sehr stark vertreten. Zu allen größeren Höhepunkten sind wir
872 dabei, haben in der Werbung für alle so ein Faltrollo gemacht, haben große Plakate
873 da, haben Wimpel da, haben unsere Internetsache wieder völlig neu aufgemotzt, also
874 auch modernisiert. Dort wird ständig dran gearbeitet, unser Bildungsprogramm steht
875 im Netz. Nach Außen wird man ganz anders wahrgenommen und wir kriegen auch
876 Anrufe und die haben gesagt, wir haben bei Ihnen im Internet gefunden. Das freut uns
877 dann, dass wir da auch am Markt in den einzelnen Regionen wahrgenommen werden,
878 dass es zwischen den Bildungsträgern noch Partnerschaften gibt, die zusammenhalten,
879 aber auch merken, dass manche schon mit einem neidvollen Auge auf uns blicken und
880 sagen, die machen immer laufend hier noch was. Die Gesamtreflexion bedeutet aber
881 jetzt nicht nur, dass wir nach Außen hin uns darstellen, sondern wie nehmen wir uns
882 auch selbst wahr. Und wir können sagen, dass durch die Einführung und Umsetzung
883 des Qualitätsmanagementsystems wir auch in den einzelnen Regionen, wo die Struk-
884 tureinheiten vertreten sind, eine geachtete Stellung einnehmen. Das heißt, dass Ämter
885 und Behörden auch zu uns kommen und uns Aufträge übergeben oder auch fragen,
886 ob wir diese Aufträge übernehmen können, auch kleine mittelständische Unternehmen.
887 Nicht nur im ländlichen Raum, sondern zum Beispiel auch in der Stadt [Ort X]. Eine
888 besondere Sache ist auch bei uns die Zusammenarbeit mit dem Ehrenamt, wo wir
889 sagen, das wollen wir auch so als Struktur in der [Einrichtung D] erhalten, das gehört
890 zu uns. Die Gesamtreflexion für uns als Firma ist auch, dass wir erkannt haben durch
891 die Ergebnisse, die wir erreicht haben durch die Einführung des Qualitätsmanage-

892 mentsystems, dass wir eine gewisse Stellung schon haben, wir ja auch in bestimmten
893 Gremien jetzt mitarbeiten, in denen wir früher nicht vertreten waren.

894 *Frau [B], wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten als Führungskraft*
895 *im Zuge der Implementierung oder auch als Ergebnis der Implementierung?*

896 Ich hatte schon immer erwähnt, dass es sehr wichtig ist, eigenes Entscheidungsverhal-
897 ten als Führungskraft. Ich gehe erstmal auf die Ebene der Regionalleiter. Die sind ja
898 Führungskräfte in den Regionen. Sie haben die Möglichkeit, durch die Anweisungen,
899 Verfahrensanweisung daraus ihre eigene Entscheidungskraft abzuleiten. Es ist nie so,
900 dass ein Mitarbeiter erst alles mit der Geschäftsführung klären muss. Er hat auch eine
901 gewisse Eigenverantwortung, die er bei uns bekommt und damit auch eigenes Ent-
902 scheidungsverhalten. Es ist auch noch mal in den Stellenbeschreibungen hier auch
903 faktisch beschrieben, was sie dürfen und was sie nicht dürfen. Das müssen sie aber
904 auf alle Fälle auch machen. Als Führungskraft von der Geschäftsleitung her muss ich
905 sagen, durch das Qualitätsmanagement habe ich bestimmte Prozesse tiefgründiger
906 durchdacht, als man das bisher gemacht hat. Und man hat in dem Erfahrungsaus-
907 tausch untereinander mit den Kollegen, aber auch mit dem Mitarbeiter oder mit den
908 Netzwerkmitgliedern, mit denen man zusammen ist, hat man natürlich dann auch sein
909 Entscheidungsverhalten geändert und man ist sicherer geworden, weil man mehr Wis-
910 sen sich angeeignet hat. Und da fällt einem das dann einfach leichter, man schaut
911 sich die Ziele an und sagt, so, hast du die Ziele, die du dir gestellt hast, erreicht, man
912 lernt ja selber wieder daraus und wenn man feststellt, die Entscheidungen, die man
913 bisher getroffen hat, waren fast immer positiv oder positiv, dann gibt es einem eine
914 gewisse Sicherheit und man wird auch noch entscheidungsfreudiger dabei. Das muss
915 ich auch sagen, das hat sich gesteigert. Am Anfang hat man vieles manchmal auch
916 noch zehnmal beraten, was man da auch zerredet, wo man jetzt sagt, so, nach dem
917 Handlungskreis, überleg dir das, was hast du in der Auswertung als gut, als negativ
918 befunden, welche Konsequenzen hast du daraus gezogen und dann ist man schon
919 relativ sicher. Weil man einfach das strukturierter auch macht.

920 *Frau [B], gleich haben wir es geschafft. Die letzte Frage noch, welche Informatio-*
921 *nen für die Steuerung von Unternehmensleistungen, zum Beispiel Kennzahlen oder*
922 *Messsysteme, liefert Ihrer Meinung nach das QEM-System QES^{Plus}?*

923 Durch das QEM-System QES^{Plus} haben wir uns ja bestimmte Kennziffern auch gesetzt.
924 Zum Beispiel Vermittlungsquoten bei Teilnehmern. Dass wir sagen, so, aus dem Kurs
925 müssen so und so viel vermittelt werden. Das ist statistisch nachweisbar. Wir haben
926 auch Maßnahmen, wo wir niemanden vermitteln müssen, trotzdem uns aber gesagt
927 haben, wir möchten doch, dass die in Arbeit kommen oder die Jugendlichen eine
928 Ausbildung beginnen. Das sind Ziele, die haben wir uns erst mit dem Qualitätsmanage-
929 mentsystem gestellt, weil bei zertifizierten Aufgaben ja auch eine ganz andere Mess-
930 latte liegt. Wir aber sagen, das wollen wir nicht nur für die zertifizierten Maßnahmen,
931 sondern das muss generell auch bei uns so sein. Wir haben Kurse, wo Teilnehmer dafür
932 bezahlen für die Weiterbildung, um ihren Arbeitsplatz zu erhalten, welche haben den
933 verloren. Und die müssen die Chance auch durch den Kurs haben, wieder in Arbeit zu
934 kommen. Das ist uns bisher also auch gelungen. In der allgemein-kulturell-politischen
935 Bildung ist für mich die Kennzahl, wir haben gesagt, wir bringen 65.000 Stunden in
936 der allgemein-kulturell-politischen Bildung, die über das Kultusministerium gefördert
937 werden. Das heißt, wir müssen Qualität leisten. Es hat eine Verfahrensanweisung ge-
938 geben, wie dieser Prozess geführt wird. Dort ist beschrieben die Planung, Durchführung
939 und Abrechnung des Prozesses. Bis hin zur Evaluation und Veränderung. Wir haben
940 dazu verschiedene Dokumente erarbeitet. Das hat es vorher alles nicht gegeben. In
941 der Bildung ist es wahrscheinlich sehr schwierig zu sagen, das muss so und so viel
942 Zentimeter sein. Aber ich denke, an solchen Kennzahlen kann man das schon sehr
943 gut machen. Und die Wirtschaftspläne sind bei uns auch ausgereifter. Früher gab es
944 den großen Wirtschaftsplan der [Einrichtung D] und dann hat jede Firma eine Aufgabe
945 gekriegt. Jede Struktureinheit von uns hat jetzt einen Unterwirtschaftsplan zum großen
946 Plan der [Einrichtung D] und kriegt dort Kennziffern gesagt. Das gab es auch bis dato
947 nie. Und neu ist seit den letzten drei Jahren, dass dann vierteljährlich wirklich die Ge-
948 spräche für diesen Wirtschaftsplan stattfinden und wo ich dann zu meinen Kennziffern,
949 ich sage zu denen, wie viel Stunden bringe ich in der allgemein-kulturell-politischen

950 Bildung, was hab ich davon von Quartal zu Quartal geschafft, bringe ich das insgesamt,
951 komme ich drüber über die Zahl. Oder warum bringe ich weniger Teilnehmergebühr als
952 wie geplant, wie will ich das verändern? Das sind Kennziffern für mich, wo ich denke,
953 das ist sehr wichtig, dass man solche Ziele auch hat und dass man auch sagt, jeder
954 muss wieder auch denken an die Wirtschaftlichkeit seiner Maßnahmen. Und das ist
955 das A und O, was man bei jedem Mitarbeiter bei uns auch erwarten muss, der eine
956 Struktureinheit leitet.

957 *Gut, Frau [B], vielen Dank für Ihre Bereitschaft, für die Zeit, die Sie mir geschenkt*
958 *haben. Ich muss aber dennoch ein paar demografische Angaben erfragen. Würden*
959 *Sie mir bitte Ihr Alter verraten?*

960 [Zahl].

961 *Wunderbar. Ich hätte gerne noch gewusst, welchen Bildungsgrad Sie haben, welchen*
962 *Abschluss und vielleicht noch ein bisschen was zu Ihrem beruflichen Werdegang.*

963 Nachdem ich das Abitur beendet hatte [Zahl], habe ich dann ein Studium als Lehrer für
964 Geschichte und Russisch absolviert mit dem Abschluss Diplomlehrer [Zahl]. Dann als
965 Lehrer und stellvertretender Direktor gearbeitet, auch Erfahrung als Schuldirektor. Hab
966 nach der Wende dann eine Ausbildung noch mal gemacht in Management, bin in die
967 Erwachsenenbildung gekommen, hab als pädagogischer Mitarbeiter angefangen in der
968 [Einrichtung D], dann noch mal über einen Aufbaustudiengang Erwachsenenbildung an
969 der TU Dresden meine Kenntnisse erweitert, bin seit [Zahl] die pädagogische Leiterin
970 hier in der Einrichtung und denke, dass ich das auch noch ein Stück mache.

971 *Vielen Dank, Frau [B].*

ANHANG 7 Transkription des Interviews mit Herrn [B]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Herr [B], [Einrichtung A]
Datum der Interviewaufnahme: 13.03.2009
Zeitdauer: 1h 45min 06s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| *standard* = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 *Heute ist Freitag, der 13.03.2009. Ich bin im [Einrichtung A]. Mir gegenüber sitzt*
2 *Herr [B]. Herr [B] ist der Qualitätsmanagementbeauftragte hier im [Einrichtung*
3 *A] und wir wollen uns gemeinsam zu Fragen der Implementierung des Qualitäts-*
4 *managementsystems QES^{Plus} im Rahmen meiner Dissertation beschäftigen. Die*
5 *Fahrensfrage der Dissertation ist die Prüfung der Dienlichkeit des Grundansatzes*
6 *des Qualitätsmanagementsystems QES^{Plus} und seiner konzeptionellen sowie*
7 *operativen Ausprägungen bei der Organisationsentwicklung und -steuerung sowie*
8 *Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen-*
9 *bildung. Ich befrage Leiter und Geschäftsführer bzw. Qualitätsmanagementbeauf-*
10 *tragte von Erwachsenenbildungseinrichtungen des ersten sächsischen Netzwerkes*
11 *QES^{Plus}. Herr [B], zur Einführung und weiter noch zum allgemeinen Hintergrund*
12 *hätte ich gern die Frage beantwortet, in welcher Funktion sind Sie an dieser*
13 *Bildungseinrichtung seit wann tätig? Beschreiben Sie bitte Ihre Aufgaben und*
14 *Verantwortlichkeiten.*

15 Ich bin seit 1. September 2002 im [Einrichtung A] beschäftigt als Stützlehrer, war
16 in den Bereichen Bau und im Bereich Maler/Lackierer tätig und seit 2003 bis jetzt
17 durchgängig im Bereich Gartenbau und dort insbesondere für die Auszubildenden in

18 der Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau zuständig. Neben dieser Aufgabe habe
19 ich die Aufgabe übernommen, als Qualitätsmanagementbeauftragter zu wirken. Diese
20 Aufgabe erfülle ich seit Frühjahr [Zahl]. Zu meinen dienstlichen Aufgaben gehört die
21 Unterstützung der Auszubildenden bei der Bewältigung der schulischen Anforderungen.
22 Das heißt also, letztendlich verantwortlich dafür, dass sie die Anforderungen der
23 Berufsschule erfolgreich realisieren können und damit auch zu einem vernünftigen
24 Facharbeiterabschluss geführt werden.

25 *Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsform Ihrer Bil-*
26 *dungseinrichtung.*

27 Wir sind ein eingetragener Verein und unser Hauptaugenmerk richtete sich bisher
28 auf die Ausbildung von lernbeeinträchtigten und sozial benachteiligten Jugendlichen,
29 die also in verschiedenen Berufen, insbesondere in gewerblich-technischen Berufen
30 ausgebildet werden für den ersten Arbeitsmarkt. Die Situation generell hat uns dazu
31 gezwungen oder zwingt uns natürlich auch, permanent nach neuen Geschäftsfeldern
32 Ausschau zu halten. Das heißt also, wir haben eine ganze Zeit lang Trainingsmaßnahmen
33 durchgeführt im Rahmen der Orientierung und Aktivierung, Bewerbungstraining in die-
34 sem Zusammenhang. Für die Organisation dieser Maßnahmen war ich verantwortlich.
35 Das heißt also, für die personelle als auch für die organisatorische Absicherung dieser
36 Maßnahmen. Dort ist eigentlich, dort laufen jetzt die letzten zwei Lehrgänge und dann
37 gibt es eigentlich die Aussage, dass diese Lehrgänge durch die Agentur für Arbeit nicht
38 mehr ausgeschrieben werden. Ein weiteres neues Geschäftsfeld, wo wir überraschender
39 Weise aus meiner Sicht sehr erfolgreich waren, ist die Personal- und Arbeitsvermittlung
40 durch Dritte und wie gesagt wir haben seit kurzem auch den Zuschlag erhalten für die
41 Berufseinstiegsbegleitung. Das heißt also, dort handelt es sich praktisch um Förder-
42 schüler, die sozusagen durch Mitarbeiter unserer Einrichtung für den ersten Arbeitsmarkt
43 vorbereitet werden. Das heißt, diese Kollegen sind im Wesentlichen zuständig für die
44 Gewinnung von Ausbildungsplätzen und später dann auch für die Überführung dieser
45 Lehrlinge, Auszubildenden dann in den ersten Arbeitsmarkt.

46 *Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche oder eher in konzentrierten Räu-*
47 *men? Beschreiben Sie bitte genau, ob es Außenstellen gibt außerhalb des Objektes,*
48 *in denen wir uns hier befinden. Mir geht's wirklich darum, zu erkennen, welche*
49 *Geschäftseinheiten Sie außerdem noch vorhalten und ob Sie eher dezentral oder*
50 *zentral Ihre Aufgaben bewältigen.*

51 Also wir orientieren uns eigentlich im Wesentlichen auf oder wir beteiligen uns
52 eigentlich an allen Ausschreibungen, die im Umkreis von [Ort X] sind. Das hängt
53 einmal zusammen natürlich mit dem Einfluss oder mit dem Zuständigkeitsbereich
54 des Landkreises vor der Kreisgebietsreform der [X]. Also mit der Stadt [Ort X], mit
55 [Ort Y] im Wesentlichen bis hin in die Richtung bis kurz vor [Ort Z]. Wir haben auch
56 durchgeführt Trainingsmaßnahmen in [Ort W] und wie gesagt, wir haben auch, das
57 hängt jetzt mit dem neuen Kreis, mit dem neuen großen Landkreis zusammen, der
58 ja im Prinzip [X] jetzt heißt und auch sozusagen den Einzugsbereich [Ort V] mit
59 einschließt, auch Auszubildende zum Beispiel bis aus [Ort U] gehabt, was natürlich
60 eine ganz schöne Anforderung ist, wo es dann ab und an auch mal Problemchen
61 gab. Wir haben Trainingsmaßnahmen auch durchgeführt für die Arge in [Ort T]. Das
62 heißt also, waren eigentlich in der Fläche tätig. Zurzeit haben wir noch zwei Außen-
63 stellen. Das heißt, es gibt eine Außenstelle in [Ort S], direkt im Zentrum von [Ort
64 Q]. Und zwar dort werden ausgebildet Mediengestalter im Rahmen der GISA und
65 Verbundausbildung. Da ist vorgesehen, diese Außenstelle zum Ende des Lehrjahres
66 zu schließen und im Prinzip hier durchzuführen. Mit dem Ausbau unserer letzten
67 Halle haben wir dann dazu auch die entsprechenden Kapazitäten hier im Objekt. Wir
68 haben eine weitere Außenstelle in [Ort R], im Ortsteil [Ort O], und zwar dort für die
69 Berufsvorbereitung. Dort läuft jetzt der letzte, wenn man so will, der letzte Lehrgang
70 Berufsvorbereitung in [Ort N], hing mit dem Los zusammen. Wir wissen nicht, was
71 dort weiter passiert, im Moment noch nicht, was weiter passieren wird. Das wird
72 abhängig sein von der zu erwartenden Ausschreibung, die Ende März erscheinen
73 wird. Und dann kann es durchaus sein, wenn also jetzt beispielsweise [Ort M] nicht
74 mehr mit dabei ist, dass diese Außenstelle geschlossen wird. Generell gibt es die
75 Einschätzung, dass das also nicht ökonomisch war für uns. Und, wie gesagt, jetzt

76 muss man sehen, ob jetzt in der neuen Ausschreibung überhaupt [Ort L] dabei ist.
77 Und wenn das so wäre, wir dann im Prinzip den Zuschlag kriegen, dann werden
78 wir sicherlich die Außenstelle weiterführen, nehme ich an oder es fällt eben eine
79 Entscheidung, es ist aus ökonomischen Gründen nicht sinnvoll. Bloß dann, das
80 hängt ja jetzt, wie gesagt, wirklich von dieser Ausschreibung zusammen. Also es
81 wird eher, denke ich, so werden, dass wir uns hier jetzt doch auch unsere eigenen
82 Räumlichkeiten, alleine, wie gesagt, aus ökonomischen Gründen konzentrieren.
83 Es gibt dann in [Ort K] noch eine Außenstelle, die würde ich aber jetzt nicht in
84 dem Sinne so als offizielle Außenstelle betrachten. Dort werden also die Köche
85 und Beiköche ausgebildet. Das hängt ganz einfach damit zusammen, dass damals
86 hier die räumlichen Kapazitäten hier am Stammobjekt praktisch nicht da waren und
87 manchem doch ohnehin ausgewichen ist.

88 *Gut. Nach der Beschreibung der allgemeinen Rahmenbedingungen und Ihres Wirkens*
89 *würden wir uns jetzt dem ersten inhaltlichen Schwerpunkt zuwenden. Und da geht es*
90 *mir vor allem um die Situation, die zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems*
91 *aus Ihrer Sicht geführt hat. Meine erste konkrete Frage dazu. Mit welchen Zielen wurde*
92 *das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} in Ihrer Bildungseinrichtung eingeführt?*

93 Im Jahr [Zahl] stand generell das Problem, dass man also damals eingeschätzt hat,
94 dass wir nur noch zu Ausschreibungen bzw. zu Zuschlägen kommen, wenn wir also
95 im Prinzip ein Qualitätsmanagementsystem nachweisen können. Das war eigentlich
96 der Hauptgrund, sich intensiv damit zu beschäftigen. Es gab im Vorfeld da bereits
97 erste Gedanken, erste Überlegungen. Eine Bereichsleiterin war damit beauftragt,
98 sich mit dieser ganzen Sache zu beschäftigen. Man hat aber dann gemerkt, dass
99 das sicherlich nicht ausreicht. Und insbesondere der Vorstand hat dann gefordert,
100 dass praktisch, ja, ein Mitarbeiter beauftragt wird, sich um diese ganzen Prozesse
101 zu kümmern. Und in diesem Zusammenhang hatte ich damals in einem Gespräch
102 darum gebeten, mich einbringen zu können. Und daraufhin hat dann der Vorstand,
103 oder die Geschäftsleitung in Abstimmung mit dem Vorstand, festgelegt, dass ich also

104 sozusagen die Aufgabe bekomme, neben meinen dienstlichen Pflichten im Prinzip
105 mich um die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu kümmern.

106 *Lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst schon Vorerfahrungen zur Arbeit mit*
107 *Qualitätsmanagementsystemen vor?*

108 Also in der Einrichtung gab es stückchenweise ein paar Erfahrungen, insbesondere
109 dadurch, dass eben diese Bereichsleiterin schon angefangen hatte, Material zusam-
110 menzustellen, teilweise auch schon Veranstaltungen, insbesondere des paritätischen
111 Wohlfahrtsverbandes, mit auszuwerten. Bei mir selber gab es keine Erfahrungen. Ich
112 hatte aber durch die Arbeitsstelle meiner Frau, wo also schon, die auch in einer Bil-
113 dungseinrichtung damals gearbeitet hatte, und die schon Qualitätsmanagementsystem
114 eingeführt hatten, auch Kontakte zu dem dortigen Qualitätsmanagementbeauftragten
115 und hab das gerade in dieser Anfangszeit sehr intensiv genutzt.

116 *Wurden auch andere Qualitätsmanagementsysteme geprüft? Wenn ja, welche?*

117 Wir haben uns also intensiv beschäftigt mit ISO 9001. In diesem Zusammenhang
118 habe ich auch eine Schulung oder ein Seminar als Qualitätsmanagementbeauftragter,
119 aber auf der Basis ISO 9001, beim TÜV Thüringen besuchen dürfen. Das waren also
120 zweimal jeweils eine Woche, eine sehr interessante Geschichte. Aber wie gesagt, das
121 war ausschließlich ausgerichtet auf ISO 9001.

122 *Mit welchen Vergleichspunkten wurde diese Prüfung vollzogen? Also anhand welcher*
123 *Kriterien haben Sie sich dann für QES^{Plus} entschieden? Und warum nicht für die ISO*
124 *9000? Also, welche Vergleichspunkte gab's da? Welche Kriterien führten dazu, dass*
125 *Sie sich für QES^{Plus} entschieden haben?*

126 Ja, das Hauptproblem war natürlich, dass wir eigentlich in der Beschäftigung mit
127 ISO 9001, und dazu war ich auch in mehreren Einrichtungen, hab mir das also vor
128 Ort auch anschauen können, dass wir dort festgestellt haben, das ist nicht das, was

129 wir als Bildungseinrichtung benötigen. Das heißt also, uns war das, ich sag's mal so
130 ganz einfach, zu technisch, zu, ja, also, zu technisch, zu klar strukturiert. Vielleicht
131 um das so zu formulieren, ja. Und dort haben wir also gemerkt, dass ist es nicht und
132 haben uns dann mit anderen Systemen auch beschäftigt.

133 *Ich muss noch mal nachhaken. Heißt das, dass QES^{Plus} aus Ihrer Sicht weniger*
134 *strukturiert ist und deshalb für Sie interessanter?*

135 Nein, also mit dem Strukturieren, mir fiel jetzt nicht das richtige Wort ein. Ich bin schon
136 sehr für Strukturen. Strukturiert, also technisch, diese technischen Abläufe, ja, die
137 bei QES offener gestaltet werden. Ich weiß jetzt nicht, ob ich mich jetzt so deutlich
138 ausgedrückt hab, ja, also, hm, schwierig, das jetzt rüberzubringen. ... Gemeint sind
139 natürlich da insbesondere die pädagogischen Prozesse und deshalb erschien uns
140 eben QES einfach wahr für uns. Weil dort auch gerade bestimmte Freiheiten aus
141 unserer Sicht oder Möglichkeiten, auch Erfahrungen der Einrichtung, besser dort
142 berücksichtigt werden konnten.

143 *Wer hat denn letztlich die Entscheidung zur Einführung von QES^{Plus} gefällt? Wer hat*
144 *die Entscheidung getroffen?*

145 Also, das muss ich vielleicht noch vorausschicken, ein wesentliches Argument, QES
146 einzuführen, war, dass zu dem Zeitpunkt wir die Information hatten, dass die TU
147 Dresden ein Projekt macht und dass natürlich da bei der Einführung des Qualitäts-
148 managementsystems eine wesentliche Unterstützung geleistet wird. Das war, denk
149 ich, ein wichtiger Aspekt und es kam wieder dieser ökonomische, diese ökonomische
150 Sache in den Blickpunkt, weil überall, wo ich war und wo ich gefragt habe: „Wie ist die
151 Einführung denn gelaufen?“, dass mir überall gesagt worden ist, sie brauchen dann
152 einen Couch, einen Trainer, einen Berater. Und der kostet auch wieder Geld. Und als
153 dann von der TU Dresden dieses Angebot vorlag, also mit einer wissenschaftlichen
154 Unterstützung, das Qualitätsmanagementsystem einzuführen, dort war eigentlich klar,
155 da hängen wir uns dran und das machen wir. Wir haben dann in Abstimmung mit der

156 Geschäftsführerin die Vorteile und Nachteile von QES^{Plus} aufgelistet im Vergleich zu
157 ISO 9001 und der Vorstand hat sich dann mit dieser Sache beschäftigt und hat dann
158 letztendlich festgelegt, dass also QES^{Plus} im [Bildungseinrichtung A] das Qualitäts-
159 managementsystem sein wird, was eingeführt wird.

160 *Gut. Nähern wir uns mal dem Prozess der Implementierung selbst, also in der Bil-*
161 *dungseinrichtung. Meine erste Frage dazu wäre, wie wurden die Mitarbeiterinnen*
162 *und Mitarbeiter im Implementierungsprozess konkret beteiligt? Also es geht um die*
163 *Mitarbeiterbeteiligung.*

164 Wir haben auf einer Bereichsversammlung, nachdem also die Entscheidung gefällt
165 war, und wir auch die ersten Unterlagen von der TU hatten, es war ja letztendlich die
166 dritte Stufe dieses Projektes. Das heißt, es gab ja schon Erfahrungen. Es gab dazu ja
167 auch sehr viel Material. Nachdem wir das ausgewertet hatten, haben wir also zunächst
168 erst mal in einer Bereichsversammlung die Mitarbeiter darüber informiert. Und haben
169 eigentlich neben dieser, neben diesem äußeren Zwang, was ich vorhin gesagt habe,
170 also, wir brauchen das Qualitätsmanagementsystem, um weiter am Markt bleiben zu
171 können, haben aber gleichzeitig als, eigentlich als interne Aufgabe formuliert nach
172 Diskussion. Wir brauchen auch QES, um beispielsweise unsere Abläufe besser zu
173 strukturieren. Und das eigentlich hat trotz vieler Zweifel von Mitarbeitern, die dann
174 natürlich in solchen Fragen insbesondere dann eine Rolle spielten, wie **dann machen**
175 **wir noch mehr Papier, brauchen wir denn das überhaupt** und so weiter. Also dieser
176 Aspekt, wir wollen mit QES unsere Prozesse besser darstellen, wir wollen damit klare
177 Verantwortlichkeiten schaffen. Und wenn eben jemand diese Verantwortung nicht
178 wahrnimmt, auch einen konkreten Ansprechpartner haben, das hat eigentlich den
179 größten Teil der Mitarbeiter überzeugt, dass diese Geschichte, diese Implementierung
180 richtig und notwendig ist.

181 *Welche Dienste leistete das Modell QES^{Plus} selbst bei der inhaltlichen Verständigung*
182 *der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozesse? Also wel-*
183 *chen Beitrag leistete QES zur Verständigung über Qualitätsentwicklungsprozesse*

184 *generell und natürlich im Besonderen zur Einführung von QES^{Plus}? Also in welcher*
185 *Weise trug das Modell QES^{Plus} dazu bei, sich inhaltlich mit Qualitätsentwicklung*
186 *auseinanderzusetzen und diesen Prozess auch zu verstehen?*

187 Also ganz wichtig war dabei die Darstellung dieses Qualitätskreislaufes, ja. Wobei
188 dort natürlich auch Kollegen immer wieder gesagt haben: „Na, Menschenskind, das
189 machen wir doch schon.“ Und dort setzte eigentlich die Auseinandersetzung oder
190 die Diskussion an, dass wir dort gesagt haben: „Okay, natürlich machen wir das.
191 Ich gucke mir einen bestimmten pädagogischen Prozess an, werte aus und ziehe
192 Schlussfolgerungen. Selbstverständlich.“ Wichtig war aber gerade unter unseren
193 Bedingungen, dass man auch immer wieder gesagt hat, und trotzdem ist es dann
194 notwendig, die Erfahrungen zu dokumentieren, also über Schlussfolgerungen ge-
195 meinsam zu sprechen und auch diese Schlussfolgerungen zu verallgemeinern. Und
196 dadurch, dass dieser Qualitätskreislauf durchaus schon angewandt wurde, bloß
197 keiner hat das so direkt gewusst oder keiner hat immer gedacht, jawohl und jetzt
198 machen wir Qualitätskreislauf. Sondern das ist ja eigentlich, ja, man nennt ihn auch
199 pädagogischer Prozess, so würde ich das sehen, hat das also insgesamt doch in
200 dieser ganzen Auseinandersetzungsphase geholfen.

201 *Wie erfolgten die Planungen, die Festlegungen und die Abstimmung der ersten Um-*
202 *setzungsschritte zur Einführung? Also gab's da besondere Verantwortlichkeiten, die*
203 *festgelegt wurden? Gab es besondere Maßnahmen, Instrumente, Arbeitsformen, die*
204 *jetzt wirklich auch die systematische Qualitätsentwicklung ausgemacht haben?*

205 Also grundsätzlich möchte ich erst mal sagen, wir hatten eine ganz tolle wissenschaftli-
206 che Begleitung durch die TU in Gestalt von [X] und [Y], die uns also auch wirklich
207 geholfen hat, aus diesem täglichen operativen Geschäft wirklich mal zu sagen: und
208 jetzt machen wir mal zwei Stunden in der Woche oder eine Stunde an einem Tag,
209 jetzt machen wir mal ganz zielgerichtet Qualitätseinführung. Das würde ich ganz, als
210 ganz besonders hervorheben, das war also klasse, das hat uns geholfen. Ansonsten
211 war in der Phase ganz aktiv die Arbeitsgruppe QES. Das heißt also, der Vorstand

212 hat aus Mitarbeitern im Prinzip eine Arbeitsgruppe zusammengestellt, wo also im
213 Prinzip neben der Geschäftsführerin auch ein Mitglied des Vorstandes mit dabei war,
214 ein Mitglied des Betriebsrates, also sozusagen die Gremien der Einrichtung, die
215 Geschäftsführerin, wie gesagt, und dann auch ein paar Kollegen, die also auch von
216 sich aus gesagt haben: „Da würde ich gerne mitarbeiten“. Interessant war, dass das
217 vor allen Dingen Kollegen waren, also junge Kollegen, dynamische Kollegen, die ei-
218 gentlich angetreten waren und gesagt haben: „Wir wollen etwas verändern mit QES“.
219 Also in die positive Richtung. Ja, das war eigentlich in der Zeit sehr toll und hat die
220 Arbeit auch sehr bewegt. Konkret wurde es dann so, dass wir, ausgehend von einer
221 Analyse der vorhandenen Unterlagen, Dokumente, Festlegungen, Richtlinien usw. in
222 der Arbeitsgruppe festgelegt haben, was im Prinzip in welchen Schritten aktualisiert,
223 generell erarbeitet werden muss. In dieser Phase ist es uns eigentlich gelungen fast,
224 ich würde sagen, fast alle Mitarbeiter mit einer ganz konkreten Aufgabe zu einer Neu-
225 erarbeitung einzubeziehen bis dahin, dass also bei umfangreichen Sachen noch mal
226 Unterarbeitsgruppen gebildet wurden, wo natürlich dann ein Mitarbeiter den Hut dafür
227 aufbekam. Also das war in der Phase wirklich eine sehr schöpferische Phase. Und
228 alle Kollegen, das muss ich sagen, die dort also einen Auftrag kriegten, das war dann
229 ein Geschäftsführerauftrag, waren auch wirklich sehr bemüht, dort Qualität zu liefern
230 und vor allen Dingen auch trotz vieler anderer Aufgaben die Termine einzuhalten, weil
231 immer wieder die Geschichte stand, wir wollen unsere Prozesse, **wir wollen damit**
232 **unsere Prozesse letztendlich strukturieren, klar darstellen** und so weiter.

233 *Sie sprachen gerade davon, dass der Anspruch bestand, die Prozesse zu struktu-*
234 *rieren, klarer darzustellen, abzugrenzen. Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell*
235 *QES^{Plus} oder welchen Anteil hat das Modell QES^{Plus} im Prozess der systematischen*
236 *Qualitätsentwicklung bei dieser strukturellen und methodischen Orientierung unter*
237 *Handelnden? Also, gab es da durch das Modell Hilfestellung, Unterstützung und wie*
238 *sah die aus?*

239 Also die Hilfestellung war eigentlich, dass es ja von der Darstellung her eigentlich ein
240 recht einfach zu handhabendes System aus meiner Sicht darstellt. Das heißt also im

241 Prinzip erst mal die Einteilung in Dienstleistung bzw. in die Organisation. Also diese
242 zwei Leistungsbestandteile. Und dann die Untergliederung in die entsprechenden
243 Leistungsbestandteile, ja, die letztendlich ja auch sich in unserer Arbeit zum Beispiel
244 wieder gefunden haben. Also wenn ich zum Beispiel nur mal sage, dieser Leistungsbe-
245 standteil Lehr- und Lernumgebung, ja, oder eben von mir aus dieser Leistungsbestand-
246 teil Personal. Was gehört alles zum Personal? Bis hin eben, dass man sagt, ich hab
247 eine Dozentenkartei in irgendeiner Form, ja. Oder auch solche Sachen wie beispiels-
248 weise der ganze Leistungsbestandteil Ablaufprozesse hat. Also dort, dort haben wir
249 uns eigentlich wieder gefunden. Und dort konnten wir auch unsere Prozesse recht
250 gut mit einordnen und wie gesagt auch die Hilfestellung, die insbesondere durch die
251 Erläuterung der Leistungsbestandteile durch die Universitäten mitgeliefert wurde, hat
252 natürlich auch dazu beigetragen, Klarheit zu schaffen, was ist überhaupt gemeint und
253 was müssen wir darunter verstehen oder was sollten wir dort mit einbeziehen.

254 *Sie sprachen ja schon über Bedenken von Mitarbeitern oder anfänglichen Zwei-*
255 *feln. Können Sie noch mal genauer auf die Situation eingehen? Welche Probleme,*
256 *engste Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zuge der*
257 *Implementierung? Also vielleicht auch mal die Phasen beschreiben, also vor der*
258 *Einführung, in der Anfangsphase selbst, im Verlauf, nach der Implementierung und*
259 *vielleicht, wie das heute aussieht, nachdem die Implementierung nun auch schon*
260 *einige Zeit zurückliegt.*

261 Ja, also wenn ich da mal mit persönlichen Erfahrungen vielleicht?

262 *Gern. Ja.*

263 Ich kam also, wie gesagt, [Jahr] hierher. Es war gerade die [X] und es war natürlich
264 auch eine Art Aufbruchstimmung und ich habe dort, als ich dann abends nach Hause
265 ging und meine Frau mich gefragt hat: „Na, wie war's dort?“ und so weiter, hab ich
266 eigentlich gesagt: „Du, das ist toll, alle Kollegen sind nett zueinander. Es ist ein bisschen
267 wie früher, es ist ein bisschen wie DDR.“ Ich habe in der Zeit aber festgestellt, und des-

268 halb hab ich auch gesagt, es lohnt sich, sich einzubringen, weil hier in der Einrichtung
269 sehr viele aktive Leute sind, die im Prinzip eine tolle Arbeit leisten, die unheimlich
270 aktiv sind und die versuchen auch, die Jugendlichen, damals hatten wir noch sehr viele
271 oder relativ viele Lehrlinge oder es ging gerade wieder mit vielen Lehrlingen los, die
272 sich dort also einbringen wollten. Das war also der Eindruck. Ich habe aber dann re-
273 lativ schnell gemerkt, dass viele Prozesse nicht klar gegliedert sind. Also ein Problem
274 ist bei uns, nach wie vor würde ich das so einschätzen, die Planung. Dass man dort
275 bestimmte Sachen einfach nicht oder denen nicht die entsprechende Beachtung
276 schenkt. Das hängt ein bisschen mit der Historie und mit der Entwicklung dieser Einrich-
277 tung auch zusammen. Das muss man schon so sagen. Und natürlich auch, dass wir
278 eine sehr schlanke Leitungsstruktur haben. Das heißt, eine Geschäftsführerin und
279 dann damals noch zwei Bereichsleiter. Und da muss ich jetzt sicherlich was, passt
280 zwar nicht in das Sagen, ich eben der Meinung bin, dass zumindest der eine Bereichs-
281 leiter nicht in der Lage ist, die Aufgaben zu erfüllen. Und das ist das Eine, ja. Und dass
282 natürlich Kumpelei, die sicherlich auch eine Berechtigung hat und die ja vielleicht das
283 Arbeiten auch schön macht oder leicht macht, dass das in Ordnung ist sicherlich. Aber
284 ich bin der festen Überzeugung, und das zeigt mir eigentlich auch die Entwicklung bis
285 heute, dass das in der heutigen Zeit einfach nicht mehr geht. Und ich muss ehrlich
286 dazu sagen, ich bin einer, der vielleicht ein bisschen preußisch auch ist. Das heißt also,
287 ich lege sehr großen Wert auf Planung, also das muss aus meiner Sicht stimmen. Das
288 hängt vielleicht auch damit zusammen, ich war mal ne ganze Zeit lang stellvertretender
289 Direktor an der großen Berufsschule, da funktionierte das eigentlich nur so. Das Po-
290 sitive natürlich an dieser Geschichte, auch das muss ich sagen, dass insbesondere
291 den Ausbildungsteams auch sehr viel Freiheiten gelassen werden. Das hängt ganz
292 einfach dann damit zusammen, dass eben nicht so viel Kontrollletties da sind, ja. Wenn
293 da eben nur ein Bereichsleiter oben drüber sitzt oder eben damals auch zwei, aber
294 das war nicht anders, dass die einfach gar keine Zeit haben, sich um bestimmte Pro-
295 bleme zu kümmern. So, und eine gewisse Freiheit ist ja sicherlich auch schöpferisch,
296 aber ich denke, noch mal, das reicht, das geht heute nicht mehr. Und es kommt ein
297 Aspekt dazu. Damals hatten wir noch die typische Ausbildungsgruppe mit zwölf Lehr-
298 lingen, dazu ein Ausbilder und wie gesagt, dann entsprechend die Sozialpädagogen

299 und die Stützlehrer dazu, die geregelt, einfach angesprochen haben, ja. Und damit
300 waren durchaus die Teams in der Lage, die Probleme, die anstanden, auch selbststän-
301 dig zu lösen. Wie gesagt, auf der einen Seite eine positive Sache, aber eben in der
302 weiteren Entwicklung hat sich gezeigt, und das war damals schon so ein bisschen mein
303 Eindruck, dass an vielen Stellen die Teams aus unterschiedlichsten Gründen gar nicht
304 mehr in der Lage sind, die Probleme allein zu lösen. Ja, weil beispielsweise eben der
305 Ausbilder auf einmal drei oder vier Gruppen hatte. Oder der Stützlehrer in sechs Be-
306 reichen eingetaktet war und damit natürlich auch den Zeitfonds gar nicht mehr so
307 hatte. Und das waren also solche Probleme. Und dass letztendlich über die Bereichs-
308 leitung eine Entscheidung gefallen ist, hat das ewig gedauert. Ja, und das war ein
309 Grund für viele Kollegen, zu sagen: „Mit diesem Qualitätsmanagementsystem können
310 wir das ändern“. Das haben natürlich insbesondere die jüngeren Kollegen, die auch
311 neu reingekommen waren, die vielleicht ähnliche Eindrücke hatten, auch gesagt:
312 „Jawohl, jetzt strukturieren wir unsere Prozesse, jetzt ordnen wir die Prozesse und wir
313 legen ganz klar Verantwortlichkeiten fest“. Und wenn diese Verantwortlichkeiten eben
314 nicht erfüllt werden, dann muss derjenige letztendlich auch zur Verantwortung gezogen
315 werden. Ich werde nie vergessen, wie in einer Bereichsversammlung, als wir eine
316 Zwischenauswertung gemacht haben, eine Kollegin, die schon sehr, sehr lange dabei
317 ist, sehr zweifelnd aufgestanden ist und gesagt hat: „Herr [C], was wollen Sie denn mit
318 Ihrem Qualitätsmanagementsystem? Wir haben schon so viel Papier geschrieben“. So.
319 Und da hab ich damals zu ihr gesagt: „Ich sehe gar nicht so sehr für uns diese Ge-
320 schichte, dass wir das Qualitätsmanagementsystem kriegen“. Mir war aus vielen Ge-
321 sprächen klar geworden, dass wir sicherlich dieses Qualitätsmanagementsystem zu-
322 erkannt bekommen. Dass das nach Außen, für die Außenwirkungen, für die Zuordnung
323 von Aufgabenstellungen, das okay. Der innere, diese innere Geschichte war mir wich-
324 tiger. Und wie gesagt, ich hab dann eben gesagt, wichtig ist, dass wir eben klar die
325 Prozesse benennen, die Verantwortlichkeiten und dass wir dann letztendlich dann über
326 die Verantwortlichkeiten entsprechend und gegebenenfalls diejenigen zur Verantwor-
327 tung ziehen, ja. Das ist so eine Geschichte. Und dort muss ich also selbstkritisch auch
328 sagen, dieses Ziel haben wir noch nicht erreicht. In dieser Zeit gab es auch viele
329 Enttäuschungen, weil letztendlich eben immer wieder auch die Frage von unserer

330 Leitung gestellt wird, ich kann doch nicht immer nur kritisieren, ich kann doch
331 nicht immer nur meckern. Ganz typisch ist das zum Beispiel, und da hab ich gesagt,
332 das kann so nicht sein, ich bin vor kurzem, ich bin nebenbei noch Sicherheitsbeauf-
333 tragter, und ich bin letztens mit der Geschäftsführerin hier mal durchs Objekt gegangen.
334 Wir haben uns mal ein paar Sachen angeschaut und da waren wir in einem Arbeits-
335 zimmer bei einem Kollegen, der zu dem Zeitpunkt nicht da war, der war im Urlaub. Und
336 da hat sie dann zu mir gesagt: „Ich kann doch dem Kollegen X nicht sagen, dass er
337 sein Zimmer aufräumen soll“. Und da hab ich gesagt: „Da bin ich schon der Meinung,
338 dass Sie das können“. Ich denke auch, das muss sein. Weil wir letztendlich ja auch
339 gegenüber den Auszubildenden eine gewisse Vorbildwirkung haben. Das ist zum
340 Beispiel so ein konkreter Fall, ja. Und hinzu muss man eben sagen, es ist zumindest
341 so bei uns, dass also die Geschäftsführerin, als die meines Wissens [Jahr] die Aufga-
342 be übernommen hat, gemeinsam mit dem Vorstand die Regelung getroffen hatte, dass
343 sie also sich nicht um pädagogische Prozesse kümmert. Und das halte ich beispiels-
344 weise für falsch. Das geht nämlich bis dorthin, dass unsere Auszubildenden, wenn man
345 die fragt, wer ist denn hier der Chef im Haus, im Prinzip immer den Namen des Be-
346 reichsleiters nennen, also des pädagogischen Leiters heißt das woanders, und dass
347 keiner die Geschäftsführerin kennt, also auch eine gewisse Autorität, ja. Und das sind
348 so Randbedingungen, wo ich eben der Meinung bin, gerade auch in der heutigen Zeit
349 muss ganz einfach eine, ja, ich sag vielleicht immer wieder das gleiche, eine straffere
350 Kontrolle passieren. Wie gesagt, die Teams müssen sich auch mit ihren Problemen an
351 die Leitung wenden können und müssen dann auch erwarten können, dass dort Lö-
352 sungen fallen werden. Oder eben, dass sich auch die Teams, ich sag's noch mal, es
353 gibt nach wie vor bei uns viele, viele Kollegen, die sich einbringen und die eine tolle
354 Arbeit machen, die sich auch engagieren, die aber an vielen Stellen ganz einfach allein
355 gelassen werden aus sicherlich vielen nachvollziehbaren Gründen oder dass man,
356 wenn eben zum Beispiel Probleme stehen, dass man dort nicht sagt, wir setzen uns
357 mal im Team zusammen und hören mal eure Vorschläge, ja. Das ist das, was mich
358 persönlich sehr stark auch bewegt und wo ich sage, Menschenkind, das muss aus
359 meiner Sicht eigentlich geändert werden. Und wie gesagt, dort hat uns QES sicherlich
360 geholfen, ja, weil man zumindest sagen kann, da und da steht's doch drin, guckt doch

361 mal rein. Da ist dieser Prozess genau beschrieben oder dort steht drin, wer verant-
362 wortlich ist. Und wenn das halt nicht eingehalten wird, dann muss ich eben letztendlich
363 auch dagegen was machen. Das heißt ja nicht, dass ich die Kollegen grundlos zusam-
364 mendonnere, sondern ganz einfach ihnen sage: „Lieber Freund, das ist deine Aufgabe,
365 die musst du wahrnehmen“. Und das ist bei uns ein bisschen wie Friede, Freude, Eierku-
366 chen. Und ich denke, und noch mal, das geht so nicht. Und gerade in der heutigen Zeit
367 und mit den Anforderungen, wo auch wie gesagt, die Gruppen ja immer kleiner werden,
368 wo auch logischerweise dann immer weniger Personal da ist und wo man zum Beispiel
369 eben eine ganz verrückte Planung sich überlegen muss, weil beispielsweise alle
370 Lehrgruppen einer Kollegin bei uns im Bereich beispielsweise Montag, Dienstag in
371 die Schule gehen. So, ja, okay, also.

372 *Sie sprechen ja gerade schon den Zusammenhang von Qualitätsentwicklung in der*
373 *Institution und Organisationsentwicklung an, Organisationssteuerung. Bevor wir da*
374 *noch mal detaillierter drauf kommen, wie würden Sie die Einstellung der Kollegen aus*
375 *heutiger Sicht zum jetzigen Zeitpunkt, also nachdem QES implementiert ist, nachdem*
376 *die Phasen der Qualitätsweiterentwicklung, aber auch -sicherung stattfinden, wie sieht*
377 *das mit den Haltungen aus der Mitarbeiter, zum System QES^{Plus}? Es sind ja Probleme*
378 *beschrieben worden, es wurden Zweifel noch mal angesprochen, die in der Einfüh-*
379 *rungsphase im Verlauf eben ja auch sehr drastisch geäußert wurden. Gibt es da einen*
380 *Wandel in der Einstellung im Verhältnis zu diesem Qualitätsmanagementsystem? Wie*
381 *haben Sie das beobachtet?*

382 Also grundsätzlich, denke ich sagt man, jawohl, wir haben jetzt, im QES-Handbuch
383 haben wir jetzt eine Sammlung aller Dokumente. Das ist erst einmal gut. Ich kann also
384 erst mal nachschlagen, ich kann erst mal gucken, wo ist das, wie ist das geregelt, was
385 muss ich eigentlich tun, ja. So, aber, und jetzt kommt das große aber, wenn dann eben
386 nicht drauf geachtet wird und wenn es solche Kleinigkeit ist, wir haben uns lange ge-
387 stritten, wir haben zum Beispiel eine Dienstanweisung rausgegeben, wo also geregelt
388 ist wie zum Beispiel der Schriftverkehr abzuwickeln ist, ja. Bis hin, wo also festliegt,
389 welche Schriftart und welche Schriftgröße und dass man nicht „Fett“ wählen kann und

390 alles geregelt. Aber ich sag's mal sehr, sehr hemdsärmelig, keiner hält sich dran. Und
391 trotzdem werden Dinge unterschrieben und da sag ich mir, na dann brauchen wir es
392 doch nicht, zum Beispiel. Nun kann man sagen, das ist ja sehr weit hergeholt, aber
393 wozu haben wir das Ding, ja. Und wenn das eben schon in der Leitung oben losgeht,
394 dann sag ich mir, na dann brauchen wir's doch eigentlich nicht, ja. Und das hat die
395 Zweifler wieder auf den Plan gebracht, die gesagt haben, na ja, das haben wir dir doch
396 gleich gesagt. Warum, warum, es ändert sich doch nichts. Es kann doch letztendlich,
397 bissel sehr drastisch formuliert, jeder machen, was er muss, ja. Und das ist immer so
398 eine Situation, dass ich sage, also, ja, eigentlich haben die Kollegen recht. Oder eben
399 diese Zweifel, die geäußert worden sind, bis dahin, dass eben auch gesagt worden ist,
400 ihr ändert das sowieso nicht hier. Braucht ihr nicht. Also eben von älteren Kollegen, ja.
401 Und trotzdem immer wieder, dass es immer wieder Kollegen gibt, die sagen, nein, wir
402 müssen noch mal da überlegen, wir sollten noch mal. Oder du, ich meine, dass das
403 Ding irgendwie lebt, krieg ich ja mit, insbesondere, wenn also sich neue Geschäftsfel-
404 der finden, wie jetzt beispielsweise die Personal- und Arbeitsvermittlung, die also dann
405 auch zu mir kommen und sagen, also wir haben jetzt zum Beispiel mal aufgeschrieben,
406 so sollten wir mal den anderen Lesebogen machen. Da gab's keinen Auftrag, ja. Oder
407 wir haben, muss ich ehrlich sagen, überhaupt nicht dran gedacht, und nun steck ich
408 dort auch nicht drin, okay, dass wir so was machen sollten, müssten, ja. Oder hier
409 hast du mal die Zuarbeit, wir sind der Meinung, das müsste auf unsere Homepage, ja.
410 Oder wenn der Betriebsrat kommt und sagt, wir haben hier mal überlegt, wir wollten
411 mal eine Betriebsvereinbarung „Weiterbildung“ machen, ist ja so ein wichtiges Thema
412 und so weiter und hier sind die Formblätter, guck die dir mal an. Oder guckt die euch
413 mal in der Arbeitsgruppe an. Da sag ich mir, okay, die Kollegen achten schon drauf.
414 Oder wenn solche Fragen gestellt werden, wann habt ihr denn nun endlich mal das
415 Handbuch in elektronischer Form? Oder wo find ich denn jetzt beispielsweise dieses,
416 diese Kopiervorlage „X“ usw.? Also dann denk ich, dass lebt schon und die Kollegen
417 merken schon, wenn also der Balken oben und der Balken unten fehlen, oi, das ist doch
418 gar kein QES-Dokument. Ja, also das schon. Aber eben diese praktische Umsetzung,
419 das ist das, was mir, wo ich eben nicht zufrieden bin. Vielleicht bin ich da auch der
420 einzige, der das so sieht. Ein paar Mitglieder aus der Arbeitsgruppe sagen mir das

421 eigentlich auch immer wieder. Das sind aber unsere Probleme eben, so denke ich, mit
422 der Leitung. Nun ist das wahnsinnig schwierig, das ist mir vollkommen klar, und ich
423 möchte hier an der Stelle eigentlich auch deutlich sagen, ich formuliere das immer so:
424 ich finde, unsere Geschäftsführerin ist eine ganz nette Frau, sie ist aber, denke ich, an
425 dieser Stelle, auch bedingt durch die viele Arbeit überfordert, sie kann sich nicht um
426 jeden Prozess kümmern, wichtig ist, dass die nachgeordneten Leiter ihre Aufgaben
427 erfüllen. Und ich denke, dass ist der große, große Knackpunkt. Und aufgrund dieser
428 aktuellen Situation sage ich natürlich, ich bedaure das auf der einen Seite natürlich
429 sehr, dass sie gesagt hat, dass sie diese Aufgabe nicht weiter durchführen wird. Ich
430 weiß, dass das sicherlich mit einem neuen Geschäftsführer auch schwierig wird diese
431 Geschichte, aber es ist vielleicht auch eine Chance. Das hat nichts damit zu tun, dass
432 ich ihre Arbeit nicht schätze, überhaupt nichts.

433 *Sie haben das Qualitätsmanagement-Handbuch mehrfach erwähnt. Sie haben sich*
434 *also für diese Form der Dokumentation entschieden. Welche Kriterien lieferte Ihnen*
435 *das Modell QES Plus, um wesentliche Teile Ihrer Bildungsorganisation, Ihres Unter-*
436 *nehmens in diesem Handbuch abzubilden und auch zu bewerten? Also, gab es da*
437 *eine Hilfestellung über das Modell, um dieses Handbuch selber auch so anzufertigen,*
438 *dass alle Teile der Bildungsorganisation sich darin wieder finden, abgebildet werden*
439 *können und natürlich auch eine gewisse Bewertung erfahren? Also im Sinne von*
440 *Ist-Stand, so soll es sein.*

441 Wir haben also lange diskutiert, wie wir das Ding aufbauen und haben dann gesagt aus
442 damaliger Sicht, das ist heute aber eben auch schon nicht mehr ganz so aktuell, weil,
443 zur damaligen Zeit war überhaupt noch kein Computer an den einzelnen Arbeitsplätzen.
444 Und heute ist es fast üblich. Wir haben zwar noch kein Internet in der Form, das hängt
445 mit den baulichen Gegebenheiten dran, aber ich denke, das ist sicherlich nur noch eine
446 Frage der Zeit. Das heißt also, alles, was jetzt auf dieser Seite liegt, und das sind ja die
447 meisten, die sind inzwischen auch am Internet dran und so weiter. Das einzigste Pro-
448 blem wäre drüben die Bauhalle, die sind also abgeschnitten. Wir haben das Handbuch
449 eigentlich ganz streng nach dem QES-Modell aufgebaut. Das heißt also, wir haben

450 sozusagen für jeden Leistungsbestandteil eine Ablage, ein Blatt, ja. Und haben das,
451 haben dazu unsere Dokumente oder die entsprechenden Festlegungen, Richtlinien
452 usw. da rein gehangen, ja, so. Und waren damals der Meinung, das ist die Lösung, das
453 Ding lebt, ja. Die Erfahrung sagt natürlich, jetzt, so nach drei, vier Jahren Arbeit an dem
454 QES-Handbuch oder generell an QES, dass das eigentlich dringend auch überarbeitet
455 werden müsste, weil letztendlich, ich merk das auch selber an meiner eigenen Arbeit,
456 ich eigentlich immer in die gleichen Ablagen gehe. Also Ablauforganisation, wo steht
457 Hausordnung, wo steht denn das, wo ist denn das geregelt? Allein, wenn ich jetzt
458 zum Beispiel einen Auszubildenden noch mal an seine Pflicht erinnern muss, dass er
459 eben, wenn er krank ist, sich innerhalb einer bestimmten Frist zu melden hat. Dass ich
460 sage, hier mein lieber Freund, hier steht das Schwarz auf Weiß, also geh ich dort rein.
461 Bestimmte Bereiche wie zum Beispiel Controlling, der Leistungsbestandteil Controlling,
462 ist also in den Ausbildungsbereichen spielt der überhaupt keine Rolle, weil, das läuft
463 vorn in der Verwaltung, ja. Also, wäre das dort dringend erforderlich, zu überprüfen und
464 eigentlich auch immer wieder die Forderung unserer Kollegen, macht euch doch mal
465 Gedanken, dass das Ding irgendwie mal elektronisch wird, ja. Also, ich denke, in der
466 Anfangsphase, und die Erfahrung haben wir ja alle im Netzwerk irgendwie gemacht,
467 zumindest hat das ja in den Diskussionen immer mal wieder eine Rolle gespielt, in
468 der Anfangsphase war es sicherlich eine gute Hilfe und wie gesagt, noch mal auf die
469 Frage zurückzukommen, wenn das also, wir haben es strikt ausgerichtet nach dem
470 QES-System. Ja, so, heute sage ich, es ist vielleicht nicht mehr Zeit gewesen.

471 *Und wie würden Sie sich die Weiterentwicklung vorstellen? Also, was die Dokumenta-*
472 *tion betrifft? Jetzt vor allen Dingen für Ihren Bereich oder für den Bereich, den Sie*
473 *verantworten. Gab es da schon Vorstellungen?*

474 Na ja, erste Gedanken, erste Überlegungen. Also, wie gesagt, wir sind schon der
475 Meinung, was ich eingangs schon mal erwähnt habe, dass wir also durchaus ernst-
476 haft nachdenken sollten über eine elektronische Form. Das ist natürlich immer eine
477 Kapazitätsgeschichte, klar. Und ich denke, eine sinnvolle Variante wäre, wir sind da
478 noch nicht ganz durch, dass man das wirklich versucht, auf die Bereiche auszurich-

479 ten. Das heißt also, dass man eben sagt, das ist das Handbuch für den Bereich der
480 Verwaltung. Und da sind zum Beispiel, Controlling spielt da eine größere Rolle als
481 in der Ausbildung. Das ist das Handbuch für die Ausbildung oder das ist das für die
482 Ausbildung, wo wir eben so was drin haben wie Förderpläne, Selbsteinschätzungen,
483 Hausordnung, solche Geschichten. So, und was weiß ich, das ist eben der Bereich
484 für die Personal- und Arbeitsvermittlung. Die haben eben das, die Sachen drin. Und
485 da, wo wir mit Trainingsmaßnahmen, wenn das jetzt noch weiter geht, da hab ich
486 eben bestimmte Hilfsmittel drin wie, was weiß ich, eine Aufstellung, eine Checkliste,
487 es fängt so ein neuer Lehrgang an, an was muss ich denn alles denken? Von der
488 Ersttagsliste bis zum, also bis zum Raum, bis zur Kreide, sind alle Dozenten da, also
489 die klassische Checkliste. Die Befragung der Teilnehmer, die wir ja auch nach jeder
490 Geschichte machen, die Auswertung dazu. Also, dass man das so konzentriert, um,
491 ja, ganz einfach, um das ein bisschen zweckmäßiger zu machen und dass man eben
492 sagt, okay, und dann machen wir eben einen zentralen Bereich, wo eben dann solche
493 Ablaufgeschichten drin sind wie beispielsweise Vertretungsplan oder Schließdienst
494 und was es so alles gibt, in der Richtung.

495 *Gut. Widmen wir uns mal weiter dem Zusammenhang von institutionalisierter Quali-*
496 *tätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung. Einige Aspekte sind ja*
497 *schon angesprochen worden. Meine Frage ist, welche Veränderungen ergaben sich*
498 *durch die Implementierung von QES^{Plus} bezüglich der Gliederung der Arbeits- und*
499 *Funktionsbereiche in der Einrichtung?*

500 Also ich denke, auch wenn man es vielleicht ein bisschen belächeln könnte, da gibt's
501 sicherlich bei uns auch Kollegen, die das tun, aber ich denke, ganz, ganz wichtig
502 war das, womit QES^{Plus} nach langer Zeit uns wieder mal zu einem Organigramm
503 durchführen kann. Ich hab vorhin gesagt, wir hatten damals eine relativ einfache,
504 überschaubare Organisation, das heißt also Geschäftsführer mit klar zugeordneten
505 Aufgaben und dann noch zwei Bereichsleiter, die für bestimmte Bereiche zuständig
506 waren. Aus. So, das war aber zum Beispiel nicht dokumentiert. Und, also wie gesagt,
507 klar wurde ja dann, wir brauchen mit QES ein Organigramm, was vielleicht auch in

508 jeder anderen Einrichtung üblich und gängig ist. So, dann entstand ein Organigramm
509 und dieses Organigramm haben wir eigentlich auch jedes Jahr, natürlich dann auch
510 später mit den Audits, weil das ja eine wesentliche Grundlage ist für den Auditor, waren
511 wir ganz einfach gezwungen, so würde ich sagen, diese Organigramme im Prinzip im-
512 mer zu aktualisieren, weil ja letztendlich auch jedes Lehrjahr ein bisschen anders aussah,
513 Ausbildungsjahr. Bis dahin, dass man also gesagt hat, gut, in Ordnung, wir haben also
514 jetzt zum Beispiel im vergangenen Jahr 2008 mit dieser Personal- und Arbeitsvermitt-
515 lung begonnen. Und da waren dann auf einmal soviel Mitarbeiter drin, weil wir da immer
516 mehr Zuschlüsse bekommen haben, dass wir gesagt haben, und das wird jetzt eine
517 neue Abteilung mit einem, direkt mit einem Leiter. Oder, in diesem Jahr, wie gesagt,
518 eine Bereichsleiterin, diese zweite Bereichsleiterin, von der ich immer sprach, hat zum
519 Ende des vergangenen Ausbildungsjahres die Einrichtung verlassen, und es hieß, da-
520 durch, dass wir weniger Lehrlinge haben, reicht dann auch noch ein Bereichsleiter, ja.
521 So, und dann war es zum Beispiel wichtig, dass wir gesagt haben, dass wir uns das
522 angeschaut haben, er kann ja gar nicht, er ist verantwortlich für Aus- und Weiterbil-
523 dung/Berufsvorbereitung. Ja, und da ist dann letztendlich entschieden worden, er kriegt
524 im Prinzip zur Unterstützung noch einen Leiter BVB, also Berufsvorbereitung, der, wo
525 er jetzt sagen kann, okay, Berufsvorbereitung. Ich hätte mir dort noch gewünscht, dass
526 man dort irgendwie noch dazwischen eine Ebene schiebt „Ausbildungsleiter“ oder was
527 weiß ich, weil, ich hab mich ja schon mal geäußert dazu. Weil, das ist natürlich eine
528 Riesenverantwortung, gar keine Frage, aber, gut. Die persönlichen Eigenschaften und
529 so weiter, gut, ja. Also, wie gesagt, wir haben dort an der Stelle durch QES auch neue
530 Strukturen oder die Strukturen besser gliedern können, besser auch darstellen können.
531 Ja, bis dahin, dass eben solche, ich würde mal sagen, Stabsabteilung hat man früher
532 dazu gesagt, dass man die eben auch klar zugeordnet hat. Ja, also der QMB erscheint
533 dort auch mit, also der Qualitätsmanagementbeauftragte erscheint dort auch mit und
534 der hängt bei unserer Geschäftsführerin logischerweise mit dran. So als, wie gesagt,
535 Stabsabteilung. Die Verwaltung, also auch das.

536 *Und wie veränderten sich in dem Zusammenhang Verantwortlichkeiten und Befugnisse*
537 *in der Einrichtung durch diese strukturellen Veränderungen?*

538 ... Ja, personell, personell eigentlich nicht. Weil, es waren immer die gleichen. Es wa-
539 ren zumindest bis zu diesem Jahr immer die gleichen Personen, nämlich die zwei
540 Bereichsleiter, ja, die dann teilweise noch Aufgaben dazu bekommen haben. Also bei-
541 spielsweise die Geschichte „Trainingsmaßnahmen“ lag dann bei der Bereichsleiterin
542 II mit drin. Aber es waren, personell waren es eben immer die gleichen Personen, auf
543 die man zurückgegriffen hat. Neue Zuordnung gab es eben in diesem Jahr mit diesem
544 Leiter „Personal- und Arbeitsvermittlung“ und mit diesem Leiter „Berufsvorbereitung“.
545 Ja, das sicherlich, weil eben klar war, dass eben der Bereichsleiter Aus-, Weiterbildung
546 BVB diese Aufgaben allein nicht mehr bewältigen kann, sondern dass er eben Leute
547 braucht, die dazu letztendlich dann noch die Qualifikationen entsprechend den Mög-
548 lichkeiten haben. Aber die haben keine Disziplinarbefugnis.

549 *Also ich entnehme Ihrer Darstellung, habe ich das richtig verstanden, dass, es ent-*
550 *standen keine neuen Verantwortlichkeiten und Befugnisse, aber es kam immerhin*
551 *dazu, dass Verantwortlichkeiten stärker strukturiert und abgegrenzt werden.*

552 Ja, so kann man es wirklich sagen.

553 *Gab es Veränderungen in den Arbeitsabläufen in der Einrichtung und damit auch der*
554 *Aufgabendurchführung? Und wenn ja, wie sah das aus? Also veränderten sich die*
555 *Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen?*

556 ... Nein, also im Bereich, na ja, gut, ja. Also sagen wir mal so, die klassischen Aufgaben
557 des Ausbilders, des Förderlehrers und des Sozialpädagogen in der Ausbildung haben
558 sich nicht geändert. Die sind klar definiert. Dort, wo sich was verändert hat, waren
559 eben bestimmte zusätzliche Sachen, die jetzt durch neue Aufgabenfelder dazukamen.
560 Also zum Beispiel, dass man eben gesagt hat zum Stützlehrer oder zum Sozialpäda-
561 gogen, zusätzliche Aufgabe: „Du musst regelmäßig in die Trainingsmaßnahme und
562 musst eben dort das Thema **Rechtliche Grundlagen** zum Beispiel machen“. Und
563 wie gesagt, natürlich dort, wo es grundsätzlich ganz neue Aufgabenstellung gab, wie

564 beim Personal- und Arbeitsvermittler. Das ist klar, das waren ja Sachen, die bisher
565 noch nicht da waren.

566 *Sie haben sehr oft schon über Prozesse in Ihrer Einrichtung gesprochen, Prozesse*
567 *erwähnt. Wurden die Prozesse in der Einrichtung mit Beginn der Implementierung*
568 *erst mal identifiziert, nachgefragt, eingeteilt? Wie muss man sich das vorstellen jetzt*
569 *bei Ihrem Implementierungsprozess? Wurde eine Bestandsaufnahme gemacht?*

570 Ja. Also, wir haben eine sehr, so würde ich das einschätzen, eine sehr intensive und
571 auch umfangreiche Analyse gemacht. Denn, wie gesagt, und haben dort auch festge-
572 stellt, es ist eigentlich alles bei uns geregelt. Teilweise schon ewig her, teilweise auch
573 neue Geschichten. Es war aber nicht zusammengefasst, dass ist sicherlich jetzt Vorteil,
574 dass ich das im Handbuch habe, und es wurde auch nicht aktualisiert. Ich meine, ge-
575 nerell das Problem, was wir ja immer wieder merken, ach, das müsstest du auch noch
576 machen. Also das auf alle Fälle. Und daraus eben natürlich dann auch die Erkenntnis,
577 jawohl, da müssen wir ran, da müssen wir dran und das müssen wir verändern.

578 *Wurden Prozesse in der Einrichtung auch direkt neu gestaltet im Ergebnis der Identifi-*
579 *zierung dieser Prozesse? Also, kam es dazu, dass neue Prozesse beschrieben wur-*
580 *den, nachdem man sie erkannt hat? Ich denke, dass es zu Modifizierungen kam, das*
581 *haben Sie bereits ausgedrückt. Aber kam es auch dazu, dass direkt neue Prozesse*
582 *beschrieben wurden, nachdem sie erkannt wurden?*

583 Also, da würde ich ganz einfach sagen, auf das, was eigentlich ja die Unis immer
584 uns ganz schön gedrückt haben, dieses Problem **Kernprozesse**. Das auf alle Fälle.
585 Überhaupt erstmal zu identifizieren, was sind denn unsere Kernprozesse. Und dort
586 haben wir eben im ersten Anlauf gesagt: „Gut, unsere Kernprozesse sind Verwaltung,
587 Ausbildung und Berufsvorbereitung“. Also so die klassischen. Und als wir uns damit
588 intensiver beschäftigt haben, haben wir gesagt, nein, das sind sie doch eigentlich
589 nicht, sondern, was sind denn nun unsere Kernprozesse? Na klar ist die Ausbildung
590 ein Kernprozess, aber auch die Betreuung der Auszubildenden ist ein Kernprozess

591 nach unserer Sicht. Oder eben die Vermittlung in Arbeit. Auch das ist ja für uns ein
592 Kriterium, was natürlich sehr, sehr schwierig ist, auch ein Kernprozess. Also das ist
593 charakterisiert worden bis hin, dass wir eben jetzt gesagt haben, auch in Auswertung
594 des letzten Audits, wir müssen unbedingt diese Personal- und Arbeitsvermittlung
595 auch jetzt als Kernprozess definieren, da hat überhaupt keiner jetzt mehr in dieser
596 Arbeitsphase dran gedacht, und müssen das im Prinzip beschreiben.

597 *Und was hat Ihnen das gebracht, dass Sie diese Prozesse identifizieren, beschreiben,*
598 *dokumentieren? Was ist der Vorteil davon? Warum machen Sie das?*

599 Der Vorteil ist eigentlich, dass ich natürlich zunächst erst mal, weil, gerade diese
600 Kernprozesse haben wir uns entschieden, die als Flussdiagramm zu beschreiben,
601 darzustellen, dass wir dort im Prinzip ganz einfach sagen, so muss es ablaufen und,
602 wie gesagt, jeder, der jetzt in diesem Prozess mit drin ist, erkennt eigentlich da seine
603 Verantwortung. Also das muss ich jetzt dazu leisten und das ist meine Aufgabe. Ja,
604 also im Prinzip die übersichtliche Darstellung und letztendlich das, was ich heute auch
605 schon mehrmals gesagt habe, die klare Zuordnung zu Verantwortlichkeiten.

606 *Sie haben gerade die Fließdiagramme erwähnt, die entstanden sind im Prozess, der*
607 *Dokumentation der Prozesse. Gab es auch andere Dokumente oder welche anderen*
608 *Dokumente entstanden, welche Formblätter, Mustervorlagen, Protokolle vielleicht im*
609 *Zusammenhang mit der Dokumentation der Prozesse?*

610 Also da würde ich auf alle Fälle nennen, wir haben gerade jetzt mit solchen Formblät-
611 tern eigentlich uns auch intensiv beschäftigt. Also beispielsweise, es ist entstanden ein
612 Formblatt für Teamprotokoll. Wenn die Teams also zusammensitzen, wo also festgelegt
613 wird gleichzeitig auch immer die damit für den Bereichsleiter die Möglichkeit, da also
614 in konzentrierter Form drüber zu gucken und zu wissen, aha, was ist jetzt im Team
615 heute beispielsweise los. Das, ich würde nennen sehr intensiv auch beschäftigt mit
616 dem Beschwerdemanagement, mit der Befragung von Auszubildenden und Teilneh-
617 mern. Hab ich auch schon mal erwähnt. Das sind also zum Beispiel neue Sachen, die

618 entstanden sind. Neu entstanden ist auch in dem Zusammenhang die Verwaltungsord-
619 nung. Das ist natürlich ein Riesenwälzer, wo ich auch wieder sage, na ja ob die sich
620 jemand heute noch anguckt, ist fraglich. Neu entstanden sind einheitliche Regelungen
621 für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, Fließordnung, Vertretungsplan. Es gab
622 zum Beispiel keinen Vertretungsplan. Also aufgrund dieser auch schmalen Struktur,
623 die wir hier haben, also gab's Situationen, wenn also die Chefin nicht da war und der
624 Bereichsleiter, der ja gleichzeitig auch der stellvertretende Geschäftsführer ist, wenn
625 die nicht da waren und damals noch die zweite Bereichsleiterin, dann war keiner da,
626 der letztendlich eine Entscheidungen treffen konnte. Also das haben wir zum Beispiel
627 geregelt. Und das haben wir jedes Jahr dann auch, immer dann, wenn ein neues
628 Ausbildungsjahr angefangen hatte, so im Zeitraum September/Oktober war immer eine
629 intensive Arbeitsphase, immer dann natürlich aktualisiert und auf die entsprechende
630 Situation angepasst. Und da gucken die Kollegen drauf. Das wissen sie, da sagen sie,
631 aha, und, wie gesagt, wenn dann sogar sich einer meldet und sagt, hier habt ihr einen
632 Fehler gemacht oder so geht das nicht, dann sag ich mir letztendlich, danke, dann
633 haben sie sich das Ding auch angeguckt und nicht einfach bloß abgeheftet.

634 *Wie beförderte das QEM-System die Strukturierung der eigenen Mitarbeiter und der*
635 *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

636 ... Ich würde so sagen, die jüngeren Kollegen, die also zum Teil durch ihre Ausbildung,
637 ja, zum Beispiel sehr intensiv auch mit solchen strukturellen Sachen beschäftigt waren,
638 insbesondere würde ich dort Sozialpädagogen nennen, da merkt man, die verwenden
639 jetzt auch praktisch die Vorlagen, die wir im Handbuch haben oder die wir generell in
640 der QES-Mappe drin haben, verwenden die auch für ihre Arbeit. Die fragen dann auch
641 danach, wie habt ihr denn das jetzt gemacht bzw. wie kann ich das jetzt gestalten,
642 damit das kommt? Ältere Kollegen weniger. Wie gesagt, die sagen dann ganz einfach,
643 brauche ich nicht, ich mache mein Ding, so wie ich das schon zehn, fünfzehn Jahre
644 mache. Und das ist eben halt das Problem dabei.

645 *Welche Kollegen sind die erfolgreicherer? Die, die sagen, ich mache es wie immer*
646 *oder die jungen Kollegen, die also auch schon mit wieder einer anderen Ausbildung*
647 *an Ihre Einrichtung kommen und eben, wie Sie sagen, sich auch an diesem Quali-*
648 *tätsentwicklungssystem orientieren und damit auch?*

649 Ja, das ist eine komplizierte Frage. Das hängt wieder mit unserer Situation konkret
650 zusammen. Also ich sag's mal wieder hemdsärmelig. Wenn ich hier keinen silbernen
651 Löffel klaue, dann werde ich immer positiv angesehen werden. Also wir haben so die
652 Grundtendenz, danke an alle Kollegen, das hört man im Jahr hundertmal. Das ist ja
653 auch einfacher. Und natürlich wird gesehen, wenn jemand jetzt zum Beispiel so struk-
654 turisiert arbeitet, ein ordentliches Dokument abgibt in Realisierung des Arbeitsauftrages
655 „X“ und so weiter. Das wird schon gesehen, als wenn ich dort einfach einen Zettel aus
656 dem Buch rausreiße und drauf schreibe. Aber es führt nicht zu Konsequenzen. Das
657 heißt also, wenn beispielsweise ausgesetzt wird, weil wir alle so toll waren, alle kriegen
658 einen Benzingutschein, die kriegen alle einen Benzingutschein und alle den gleichen.
659 Also auch das würde ich mir wünschen. Ich weiß, dass das wahnsinnig schwierig
660 ist, das andere ist einfacher. Weil ich ja dann hieb- und stichfest wissen muss, was
661 hat denn der gemacht oder nicht gemacht, ein schwieriges Ding. Aber das ist auch
662 das, was mich teilweise sehr unzufrieden macht, dass man, wenn man, sag ich mal,
663 sich engagiert, sich bemüht und so weiter, dass man dort genauso eingetaktet wird
664 wie der andere Kollege, der Dienst nach Vorschrift macht. Und das ist nun leider so,
665 insbesondere bei unseren Kollegen, die von Anfang an da sind, man könnte es ja
666 vielleicht sogar spitzfindig sagen, das sind die, die wissen, dass sie die letzten sein
667 werden, die hier das Licht ausmachen. Da hab ich auch keine Lösung. Ich sage noch
668 mal, ich weiß, dass das verdammt schwierig ist und dass ich dafür Zeit, dass werden
669 Sie ja auch wissen aus Ihrer Tätigkeit als Leiter, dass ich dazu auch Zeit brauche,
670 dass ich dann gegebenenfalls eben beim Förderlehrer mich mal in den Unterricht
671 reinsetzen muss, um mal zu sagen, Junge, du bist klasse oder du solltest mal. Ich
672 weiß, dass das wahnsinnig schwierig ist und dass da sicherlich auch die Erwartungen
673 sind, aber das Erwarten eigentlich, das krieg ich ja immer mit. Ich muss sagen, ich
674 bin ja in einem sehr jungen Team oder war in einem jungen Team, ja, beide Ausbilder

675 recht jung, so alt wie meine Kinder, sag ich mal. Der Sozialpädagoge neunundzwanzig,
676 die eine Ausbilderin neunundzwanzig, die andere vierunddreißig, ich als alter Mensch
677 dazu. Aber trotzdem, da hab ich das auch immer wieder gemerkt, die, ich hab immer
678 gesagt, aktiv engagiert und toll, und ganz toll, aber letztendlich genauso bewertet
679 wie derjenige, der kommt und sagt: mach doch mal und sagt, was, warum brauchen
680 wir ein neues Firmenschild? Die, die zu uns kommen, die finden uns.

681 *Sie beschreiben also eine ganz wichtige Situation, gerade auch an der Erwachsenen-*
682 *bildungseinrichtung, also die Messbarkeit von Leistungen. Das ist sicher ein schwieri-*
683 *ges Problem, das jetzt aber nicht so sehr in unserer Fragestellung liegt. Aber in dem*
684 *Zusammenhang würde mich schon noch mal interessieren, ob Sie selber mehr Struktur*
685 *in Ihrer Tätigkeit, in Ihrem täglichen Tun wahrnehmen durch die Beschäftigung mit QES*
686 *und durch die Implementierungssituation und ob das ähnlich eben auch zu bewerten*
687 *ist bei Kollegen, die eben wirklich versuchen, das Qualitätsmanagementsystem zu*
688 *leben, sich zu beteiligen, damit ihre Arbeit zu gestalten. Das, was Sie jetzt beschrie-*
689 *ben haben, betrifft die Bewertung von außen und die Wahrnehmung der Leistungen.*
690 *Können Sie aber bestätigen beziehungsweise können Sie noch mal beschreiben, ob*
691 *es Ihre Arbeit leichter macht und ob Sie das bei denen beobachtet haben, die, ähnlich*
692 *wie Sie, sich auch mit dem Herzen dieser Sache widmen?*

693 Das würde ich auf jeden Fall. Das würde ich auf jeden Fall sagen. Und, wir haben auch
694 Kollegen gehabt, die beim Einstellungsgespräch danach gefragt haben, gibt's denn hier
695 schon ein Qualitätsmanagementsystem. Das waren natürlich auch vor allem diejenigen,
696 die wir dann angesprochen haben, in der Arbeitsgruppe mitzuwirken. Also Formblät-
697 ter, Arbeitsblätter, Checklisten und so weiter, die dann eine Rolle spielen. Unbedingt.
698 Und ich hab auch vorhin gesagt, ich sowieso bin da ein sehr strukturierter Typ und
699 sage auch, diese Strukturen brauchen wir ganz einfach, um diese Anforderung auch
700 zu realisieren. Ansonsten gehen wir irgendwann mal vor die Hunde. Wir wissen, es
701 werden nicht mehr Auszubildende, es werden immer weniger und das ist also wichtig.
702 Und ich habe mich mal mit einem Auszubildenden unterhalten, der schon ein bisschen
703 älter war, nachdem der mit seiner Ausbildung fertig war. Ich sage: „Lass uns mal ein

704 Bier trinken, lass uns mal über die Zeit mit BAZ reden. Wie hast du das empfunden?“
705 Und da hat der zu mir gesagt: „Der Laden ist nicht organisiert.“ Und dem würde ich
706 das ganz einfach, also das hätte ich nicht mit jedem gemacht, da bin ich ehrlich, aber
707 mit dem, wie gesagt, der war schon ein Stückchen älter und zu dem hatte ich auch
708 persönlich einen guten Kontakt und so weiter, so dass wir gesagt haben, lass uns mal
709 da drüber reden. Und wenn das schon die Lehrlinge merken, da sag ich mir, das sollte
710 uns Anlass sein, zu denken, und insbesondere dann versuchen, im eigenen Bereich
711 diese Struktur noch durchzusetzen. Und das auch an die Auszubildenden oder Teil-
712 nehmer und so weiter heranzuführen. Und da gibt's Beispiele, wo das klasse gelingt,
713 wo auch die Kollegen zum Beispiel, wir sind jetzt in der Phase der Vorbereitung der
714 Ausschreibung für die Berufsvorbereitung. Für uns, würde ich so sagen, lebenswichtig,
715 das also in einer ordentlichen Qualität zu machen, um damit vielleicht die Chance zu
716 kriegen, das Ding auch zu gewinnen. Wo wir jetzt noch gar nicht wissen, wie. So, und
717 da ist eben der Kollege, der auch die Aufgabe hat, der diesen Leiter BVB macht, der
718 hat also in der letzten Beratung eine theoretische Grundlage gebracht, wo ich gesagt
719 habe: „Das war klasse.“ Daraus ergibt sich natürlich sofort an alle, die jetzt anfangen,
720 zu schreiben, bestimmte Sachen vorbereiten, wo man guckt, was, und so weiter, dort
721 auf dieser Basis ein relativ hohes Niveau auch vorzulegen. Bis hin, dass er natürlich
722 sagt, wenn wir ehrlich sind, ist die Berufsvorbereitung immer so nebenhergelaufen.
723 Also, der Ausbilder hat noch, der kriegt die, der hat aber eigentlich gar keine Zeit. Also
724 wenn, dann müssen wir. Und das heißt, wir müssen diese Strukturen umsetzen. Ja,
725 also das lebt durchaus. Aber es sind eben wieder die Kollegen, die, ich sag's jetzt mal
726 so, jung, dynamisch und wirklich erfolgreich arbeiten wollen und die sich dafür auch
727 engagieren. Und da gibt's eben dann immer wieder, und das führt zu dem gleichen,
728 das Problem, was machst du mit den Alten?

729 *Herr [B], wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb*
730 *Einrichtung mit QES^{Plus}?*

731 ... Wir haben in regelmäßigen Abständen in der Phase der Implementierung, also aller,
732 würde ich sagen, viertel Jahre, Belegschaftsversammlungen durchgeführt und haben

733 dort die Kollegen informiert über den Stand, um ganz einfach auch damit Bereitschaft
734 und Aktivität zu erzeugen. Das würde ich als positiv sehen. Wichtig ist, denke ich auch,
735 dass auf alle Fälle im Rahmen QES festgestellt wurde, dass unser Informationssystem
736 nicht ausreicht und dass dort im Wesentlichen über die Geschäftsführerin im Rahmen
737 der Dienstberatung auch die Teilnehmer, die so genannten Berufsfeldorganisatoren,
738 die haben bisher überhaupt noch keine Rolle gespielt, dass die im Prinzip gezwungen
739 wurden, auch ihre Mitarbeiter, ihre Teams über diese Situation zu informieren. Und
740 das nimmt sie auch, so würde ich das einschätzen, sehr ernst und zwingt dann auch
741 die Kollegen in ihre Verantwortung.

742 *Wie entwickelte sich Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen
743 und Mitarbeiter in der Einrichtung?*

744 Also ich würde das so einschätzen, die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ist, es
745 gibt einen offenen und ehrlichen Ton, hängt ganz einfach auch mit der Größe, noch ist
746 die Einrichtung ja überschaubar oder wir sind jetzt in letzter Zeit auch wieder weniger
747 Kollegen geworden und wie gesagt, das ist ganz wichtig auch, dass ich natürlich
748 mich mit meinen Kollegen dann abstimme und mit ihnen auch das eine oder andere
749 berate und so weiter. Und es ist, es herrscht eigentlich bei uns von Anfang an ein
750 sehr kameradschaftlicher, also eine sehr kameradschaftliche Art, Hilfestellung und so
751 weiter. Ich würde sagen, eigentlich auf einem sehr hohen kollegialen Niveau.

752 *Und welchen Anteil hat QES^{Plus} daran?*

753 Weniger, denk ich, da bin ich ehrlich. Das ist ganz einfach, ich muss mit meinen Kolle-
754 gen reden, denk ich. Und diese Notwendigkeit wird jetzt noch viel, viel stärker.

755 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktu-
756 ren, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungssicherheit für
757 die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie würden Sie das von Ihrer Warte aus bewerten
758 und einschätzen? Also die Transparenz von Entscheidungsstrukturen, die Herstellung*

759 *von Verbindlichkeit, Orientierung und Handlungssicherheit für die Mitarbeiterinnen und*
760 *Mitarbeiter.*

761 Also Transparenz würde ich sagen, wenn ich immer wieder zurückgehe auf unsere
762 Kernprozesse, ja, und mir bestimmte Entscheidungen der Leitung anschau, dann
763 kann ich daraus ableiten, das ist jetzt diese Notwendigkeit und die Leitung hat jetzt an
764 dieser Stelle so entschieden, wenn ich mir diese Mühe mache. Das würde ich, also wie
765 gesagt, das im Zusammenhang immer mit unseren Kernprozessen oder, ja, wichtigs-
766 ten Prozessen. Transparenz in der Richtung, dass man das so tragen kann.

767 *Also, wie verbindlich werden solche Entscheidungsstrukturen hier im Unternehmen*
768 *betrachtet? Hat QES dazu beigetragen und wie hat QES dazu beigetragen, die Ver-*
769 *bindlichkeit von Entscheidungen zu verbessern?*

770 Also, auch hier würde ich wieder sagen, aufgrund der Regelungen bis hin zu konkreten
771 Festlegungen in Dienstanweisungen der Geschäftsführerin eine Verbindlichkeit, dass
772 ich im Prinzip daraus ableite, diese Aufgabe ist jetzt zu erfüllen. Das sicherlich, ja. Das
773 Problem ist wieder **Kontrolle**, ja, dass zwar festgelegt wird, so wird's jetzt gemacht und
774 wenn es nur, das ist auch zum Beispiel so ein Problem, was mich immer wieder aufregt,
775 und wobei, wir hatten es vorhin schon mal in einem anderen Zusammenhang. Es gibt
776 also zum Beispiel jedes Jahr eine Dienstanweisung, die mache ich dann, „Raum- und
777 Objektverantwortung“. Also, wer ist für welchen Raum zuständig von der Sauberkeit.
778 Das wird nicht einmal kontrolliert, ja. Da sag ich mir, klar, Verbindlichkeit, das ist
779 irgendwo geregelt. Wenn einer zu mir kommt und sagt, wer ist denn dafür zuständig,
780 da sag ich dann, da müssen wir mal gucken, die Frau Schulze ist es. So, es ist aber
781 jetzt drei oder vier oder fünf Monate nicht sauber gemacht worden. Oder was weiß
782 ich. Und dann ist sofort die Frage, das steht genau drin, wer das zu kontrollieren hat.
783 Also hat derjenige diese Aufgabe nicht erfüllt. Aus. Und da passiert dann zu wenig.

784 *Also Ihr QEM-System liefert durchaus Methoden und Mittel, Prüfkriterien, um Ziele*
785 *zu prüfen, die Zielerreichung festzustellen. Es mangelt aber daran, diese Ergebnisse*

786 *also rückzukoppeln und dann auch in die veränderten Handlungsstrategien einbinden*
787 *zu lassen. Gibt es Feedbackroutinen, Erinnerungssysteme, die jetzt die Handelnden*
788 *darin erinnern, ich müsste jetzt eigentlich den Prozess kontrollieren, ich müsste mir*
789 *eigentlich ein Feedback holen, ich müsste eigentlich nach der Zielerreichung schauen?*
790 *Gibt es das in Ihrem QEM-System? Und wenn ja, in welcher Form?*

791 Nein, das ist wirklich ein Schwachpunkt. In dem Sinne gibt's keine. Es gibt eben nur
792 die Festlegung: verantwortlich Frau Meyer, was weiß ich, monatlich oder so was.
793 Und es gibt vielleicht dann die Form, dass da noch mal in der Dienstberatung oder
794 dass der Bereichsleiter in seiner Bereichsversammlung noch mal auf die eine oder
795 andere Geschichte hinweist, wenn er in dem Moment gerade dran denkt. Wenn er
796 drauf aufmerksam gemacht wird. Aber ansonsten ist das wirklich ein Schwachpunkt,
797 wäre sicherlich eine Anregung, darüber mal nachzudenken.

798 *Und wenn Sie jetzt sagen, es gibt Prüfkriterien, die mir helfen, Ziele zu überprüfen,*
799 *könnten Sie da mal ein Beispiel nennen oder das noch ein bisschen näher erläutern?*

800 ... Na ja, ich sehe jetzt ein Prüfkriterium darin, dass ich zum Beispiel sage, Frau
801 Meyer ist für diesen Prozess zuständig. Und Frau Meyer ist verantwortlich, mir aller
802 zwei Monate, aller Monat oder wie auch immer in einem bestimmten Zeitraum zu
803 sagen, wie der Stand ist. Das ist eigentlich geregelt. Oder vielleicht die Aussage, die
804 sehr oft kommt, wir haben so viel geregelt. Also das würde ich, so was sehe ich als
805 Prüfkriterium.

806 *Und war das vor der Implementierung von QES^{Plus} anders und wie war das anders?*
807 *Beziehungsweise, hat sich diese Regelung im Prozess der Implementierung verstärkt,*
808 *verändert?*

809 Es gab natürlich bestimmte Festlegungen zum Funktionieren. Selbstverständlich. Die
810 gab's. Und die waren aber zum großen Teil überaltet, veraltet und so weiter. Und wie
811 gesagt, diese wichtigen Sachen aus dem Leistungsbestandteil „Ablauforganisation“

812 die präzisieren wir jetzt. Das ist auf alle Fälle ein Ergebnis aus QES, hängt ganz ein-
813 fach, ich sag's wieder so, wie es ist, auch mit dem Audit zusammen, die präzisieren
814 wir eigentlich jetzt immer, wenn das neue Ausbildungsjahr angefangen hat und wir
815 wissen, mit welchem Personal arbeiten wir, wer sitzt wo, wer zieht in welchen Raum
816 und so. Also das und die Lehrbeziehung würde ich sagen, das hat sich verstärkt.

817 *Ist das positiv oder negativ? Ist das eine Hilfestellung?*

818 Das ist eine Hilfestellung.

819 *Herr [B], wie erfolgt im Unternehmen die Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie*
820 *der Einsatz von Ressourcen im Bezug auf ihre Wirksamkeit für die Erreichung der*
821 *Einrichtungsziele? Also, wird der Ressourceneinsatz geprüft? Werden Zeit- und Ar-*
822 *beitsabfolgen einer konkreten Prüfung unterzogen?*

823 Da kann ich schlecht dazu was sagen, das muss ich ehrlich sagen. Manchmal hab
824 ich den Eindruck: nicht, manchmal hab ich den Eindruck: sehr.

825 *Und wieso manchmal ja und manchmal nein. Wo machen Sie das fest?*

826 Na, wenn ich mir anschau zum Beispiel, das ist jetzt vielleicht sehr kritisch, die
827 Auslastung bestimmter Kollegen. Das ist vielleicht auch nicht untypisch. Einer ist bis
828 hier hoch und der andere hat noch Zeit und, was weiß ich, sitzt, zum Fall, sitzt an
829 drei oder vier Tagen um drei in seinem Zimmer und hört Radio. Dreiviertel vier ist
830 Feierabend bei uns. Vielleicht auch ein bisschen sehr spitz, ja.

831 *Als Qualitätsmanagementbeauftragter sind Sie ja in einer Position, wo Sie eine Stabs-*
832 *stelle besetzen, schon, also eine assistierende Funktion gegenüber der Geschäftslei-*
833 *tung, die gerade mit solchen Prozessen auch des Controllings zu tun hat. Haben Sie*
834 *Einfluss durch Ihre Funktion als Qualitätsmanagementbeauftragter auf Fragen der*

835 *Prüfung von Zeit- und Arbeitsabfolgen? Oder eben auf solche negativen Prozesse, die*
836 *Sie gerade beschrieben haben?*

837 Nein.

838 *Würden Sie sich das wünschen?*

839 Schon.

840 *Gut. Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der*
841 *Implementierung von QES^{Plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern, aber auch bei*
842 *sich selber feststellen? Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen?*

843 ... Also positiv auf jeden Fall, das sind zwar jetzt keine Kenntnisse, Fähigkeiten, aber
844 das würde ich mal zum Anfang sagen, auf alle Fälle positiv doch eine hohe Anerken-
845 nung. Und dass auch die Kollegen sagen, aha, Qualitätsmanagementbeauftragter bist
846 du, okay, oder eben gucke mal, da ist das, das müsstest du mal dir anschauen und
847 so. Manchmal wird es auch zuviel, klar. Aber doch, dass sie wissen, wer das ist und
848 welche Aufgaben der erfüllt. An Kenntnissen auf alle Fälle mehr Kenntnisse, mehr
849 Zusammenhänge über das Unternehmen auf jeden Fall. Und damit eigentlich auch der
850 Wunsch, aktiv mitzumachen, ja. Logisch, wenn ich die Zusammenhänge kenne, dann
851 kann ich ja das eine oder andere ableiten. Das auf jeden Fall. Kenntnisse weiterhin
852 in der, ja, konzeptionelle Kenntnisse, ganz wichtig. Also, weil natürlich vieles, was
853 jetzt auch, sag ich mal, während QES-Implementierung entstanden ist, natürlich neu
854 geschrieben werden musste, generell neu. Also das auf jeden Fall. Das würde ich
855 auf jeden Fall als Wichtigstes nennen.

856 *Gut. Und umgekehrt die Frage, welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung*
857 *nach für eine systematische Qualitätsentwicklung im Unternehmen erforderlich? Also*
858 *bei Ihnen als Qualitätsmanagementbeauftragter, aber auch bei den Mitarbeiterinnen*
859 *und Mitarbeitern?*

860 Ich denke, ganz wichtig sind, das ist natürlich auch wiederum wahnsinnig schwierig,
861 ganz wichtig sind betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, betriebswirtschaftliche
862 Kenntnisse. Weil ich ja daraus das eine oder andere vielleicht die eine oder andere
863 Entscheidung ableiten kann.

864 *Für Sie selbst jetzt als Qualitätsmanagementbeauftragter?*

865 Ja. Richtig.

866 *War das Modell QES^{Plus} für Sie eine Hilfestellung? Auch für diese betriebswirtschaftliche*
867 *Kenntnis, die Sie als wichtig erachten würden?*

868 Denk ich, weniger. Weil, das kann, glaube ich, nicht die Zielsetzung sein. ... Nein,
869 denke ich, weniger oder nicht.

870 *Gibt es, oder vielleicht an der Stelle trotzdem noch mal. Was hat Ihnen das Modell*
871 *theoretisch geboten oder auch für die praktische Umsetzung als QEM-Beauftragter?*
872 *Ich denke auch, dass Sie sich am intensivsten und zu allererst mit dem Modell aus-*
873 *einandergesetzt haben, jetzt im Vergleich zu sicher den meisten Mitarbeiterinnen und*
874 *Mitarbeitern.*

875 ... Ich denke, zunächst erst mal doch eine komplexe Übersicht über Abläufe in der
876 Erwachsenenqualifizierung. Also schon angefangen von der Organisation bis zur
877 Durchführung mit allen Geschichten und so weiter. Und ich denke, gerade auch
878 diese betriebswirtschaftlichen Kenntnisse hängen oder die Fäden hängen ganz ein-
879 fach auch mit der Ausbildung zusammen und dass man vielleicht auch sagt, bissel
880 anspruchsvoll, schiebst du mal weg, brauchst du nicht, gib't's ja jemanden. Vielleicht
881 so diese menschliche Mentalität. Und das, wo ich Probleme sehe, schieb ich dann
882 erst mal weg. Das wirst du sehen. Ja, ist so, oder? Ist so.

883 *Ist klar. Für die Mitarbeiter, welche Voraussetzung würden Sie sich wünschen, um ein-*
884 *fach effektiver Qualität zu implementieren, zu entwickeln, zu sichern? Welche Hinweise*
885 *sind Ihnen da aufgefallen?*

886 Na, ich denke, das muss vor allen Dingen im Unternehmen passieren. Und da sehe
887 ich eigentlich als wichtigste Sache die Einbeziehung. Das ist uns, wie gesagt, in der
888 Anfangszeit, würde ich einschätzen, gut gelungen. Die Einbeziehung von Informa-
889 tionen der Mitarbeiter.

890 *Sind Sie der Meinung, dass die Mitarbeiter über die Beschäftigung mit QES^{Plus} und auch*
891 *durch die Umsetzung dem System, dem Modell näher gekommen sind? Und, ich glaube,*
892 *jetzt wiederhole ich mich, es auch stärker akzeptiert haben. Aber das würde mich als*
893 *Fazit noch mal interessieren. Also ich denke, wir hatten schon diese Differenzierung*
894 *Jüngere, Ältere, aber so in der Gesamtheit.*

895 Ja, auf jeden Fall, also wie gesagt, QES spielt schon, QES spielt schon eine Rolle.
896 Es ist nun nicht, und wenn es eben als Forderung kommt, das müsst ihr euch mal
897 bei QES angucken. Oder, da fehlt ein QES-Dokument oder da habe ich festgestellt,
898 Mensch, die haben doch hier gar nichts geregelt zum Beispiel und so weiter. Macht
899 das mal oder guckt euch das mal an. Also das würde ich durchaus schon sehen, dass
900 das in irgendeiner Form, die Mitarbeiter schon, ja, personalifiziert in dem Sinne, du
901 bist das und nun kümmere dich mal drum, mach das mal. Also das auf jeden Fall.

902 *Unser letzter Abschnitt oder unser letzter Schwerpunkt, Herr Bernsdorf, der Zusam-*
903 *menhang von Qualitätsmanagement und sein Beitrag zur Professionalisierung von*
904 *Führungsprozessen. Mir ist jetzt klar, dass Sie als QEM-Beauftragter da eine andere*
905 *Sicht oder eine eigene Sicht auf die Situation haben jetzt im Vergleich zur Geschäfts-*
906 *führung, aber wir hatten es schon gesagt, also QEM-Beauftragter ist in der Regel*
907 *schon eine Stabsstelle mit einer sehr engen Bindung an die Geschäftsführung, gerade*
908 *in Fragen Qualitätsentwicklung und damit eben wahrscheinlich auch Organisations-*
909 *entwicklung. Deshalb würde ich Ihnen trotzdem die Fragen gern stellen wollen. Wie*

910 *half Ihnen das QEM-System bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele*
911 *oder Visionen für Ihr Unternehmen, je nach dem, wie Sie sich der Sache verschrieben*
912 *haben?*

913 Ich denke, wir haben ja in dieser Phase der Implementierung und uns auch inten-
914 siv, das war eigentlich der erste Schritt, mit den Leitlinien beschäftigt. Also sprich,
915 unsere Schwerpunkte. Und dort hat QEM vor allen Dingen geholfen, wenn ich mich
916 da erinnere, als ich das Ding damals so vor mir hatte, diese ganze Darstellung zum
917 Qualitätsverständnis, Qualitätskreislauf, Zielstellung. Ich würde mal sagen, wenn
918 das nicht so, natürlich auf wissenschaftlicher Basis, vorgelegen hätte, würden wir
919 vielleicht heute noch dran sitzen.

920 *Wie ermöglicht Ihrer Meinung nach das QEM-System QES^{Plus} einen Verbindungs-*
921 *punkt zwischen diesen strategischen Überlegungen oder visionären Vorstellungen*
922 *und der Handlungsebene in der Bildungseinrichtung. Also es geht ganz einfach um*
923 *das Herunterbrechen dieser strategischen Aufgabenstellungen, der Zielstellungen, die*
924 *ja vielleicht in erster Linie auf der Ebene der Geschäftsführung eine Rolle gespielt*
925 *haben. Ist es nun möglich oder wie ist es möglich geworden, im Prozess der Imple-*
926 *mentierung über das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} hier alle Ebenen, vor allen*
927 *Dingen eben auch die Handelnden, die, die das umsetzen, in diese strategischen*
928 *Ausrichtungen einzubeziehen? Gab's da eine Brücke?*

929 Wir haben damals, als diese Leitlinien dann da waren, eigentlich auch im Unterneh-
930 men sehr breite Diskussionen geführt. Und haben dabei immer den Zusammenhang
931 hergestellt und gesagt, Qualitätsmanagementsystem, welche Anforderung erfordert
932 das? Und haben gesagt, und unsere Leitlinien leiten sich daraus zum Beispiel ab,
933 indem wir also sagen, wir geben Hilfestellung für, wir arbeiten ökonomisch effektiv und
934 solche Sachen, solche Schwerpunkte. Und das war auch die Phase, die ich vorhin so
935 ein bisschen mit, mit Aufbruchphase so ein bisschen, jetzt gehen wir ran, jetzt ändern
936 wir das. Und das ist uns aber eben nicht, so würde ich es einschätzen, nicht ganz

937 durchgängig gelungen. Die Leitlinien hängen irgendwo, vielleicht guckt ja noch mal
938 einer drauf, wenn ein neuer Mitarbeiter kommt, kriegt der die ausgehändigt, okay.

939 *Gab es andere Versuche, diese Brücke zu schlagen? Also andere Formen der Erläu-*
940 *terungen oder der Bekanntmachungen, des Vertrautmachens mit den strategischen*
941 *Zielstellungen?*

942 Also beispielsweise haben wir ja dann auch im Zuge AZBV, na klar AZBV, haben wir
943 dann im Prinzip noch mal konkrete Unternehmensziele erarbeitet. Und diese Unter-
944 nehmenziele haben wir natürlich dann wiederum in der Belegschaftsversammlung
945 den Mitarbeitern vorgestellt, diese Verbindung hergestellt und auch gesagt: und hier
946 finden sich eigentlich wieder die Schwerpunkte aus QES wieder. Also wenn wir zum
947 Beispiel sagen, wir stellen, wir wollen so und so viel Prozent in Arbeit vermitteln.
948 Haben wir den Kernprozess „Vermitteln in Arbeit“. Wenn wir beispielsweise sagen,
949 wir wollen, dass so und so viel Prozent unserer Jugendlichen die Prüfung schaffen,
950 haben wir den Kernprozess „Ausbildung“. Wir wollen als weiteren Schwerpunkt, wir
951 wollen erreichen, dass so und so viel Teilnehmer aus der Berufsvorbereitung eine
952 Ausbildung bekommen. Da haben wir den Komplex „Betreuung der Auszubildenden“
953 und so weiter. Also über diesen Sinn und letztendlich die Auswertung dann immer
954 wieder nach dem Audit, Ergebnisse Audit, und dort natürlich dann auch immer diese
955 Unternehmensziele, wo stehen wir? Jetzt sind wir gut oder eben nicht gut, das Ziel
956 war vielleicht doch zu hoch und präzisieren wir das.

957 *Wie entwickelte sich die Interaktion zwischen den Führungskräften und Mitarbeiterin-*
958 *nen und Mitarbeitern? Also wie entwickelte sich die Zusammenarbeit, der Austausch,*
959 *die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mit-*
960 *arbeitern?*

961 ... Also bedingt wieder durch Historie und durch Größe unseres Unternehmens gibt's
962 eigentlich, wie soll ich das formulieren, gibt's eigentlich eine sehr kameradschaftliche,
963 eine sehr, ja, sagen wir mal kameradschaftliche Zusammenarbeit. Also, wenn ich jetzt

964 zum Beispiel zur Geschäftsführung gerufen werde, hab ich nicht unbedingt Angst.
965 Das würde ich zum Beispiel mal so sagen. Das gleiche beim Bereichsleiter natürlich.
966 Das spielt dann mehr bei Kollegen eine Rolle, die jünger da sind, die vielleicht nicht
967 unbedingt jetzt sich mit dem Chef dann duzen, wobei, das ist ja eh kein Kriterium,
968 also, würde ich einschätzen. Ich denke, das ist auf dem gleichen Niveau geblieben.
969 Ich denke, da hat sich nichts positiv und nichts negativ entwickelt.

970 *Eine Bildungseinrichtung, eine Erwachsenenbildungseinrichtung, auch in den gegen-*
971 *wärtigen Bedingungen hat sehr viel Koordinationsanforderungen zu bewältigen. Also*
972 *es gibt viele Komplexsituationen, die zu beachten sind, die zu bewältigen sind. Wie*
973 *trägt Ihrer Meinung nach das QEM-System dazu bei, diese Koordinationsanforderun-*
974 *gen, die heute vor einer Bildungseinrichtung stehen, zu optimieren, zu verbessern?*

975 ... Na, ich denke, aus meiner Sicht, wenn ich wieder die Prozesse im Rahmen QES, im
976 Rahmen Qualitätsmanagementsystem bestimmt habe. Dann hab ich die Abstimmung,
977 die Koordination, die Kooperation, die Kooperation ist ja auch direkt ein Leistungs-
978 bestandteil, hab ich die eigentlich dort drin. Und damit bin ich ja gezwungen, mich
979 damit auseinanderzusetzen. Man denkt zwar in dem Moment oder wenn jetzt so die
980 Frage kommt, das ging mir jetzt auch so, gar nicht daran, aber eigentlich haben wir
981 da diese Geschichten ja, wer sind denn nun halt unsere Kooperationspartner, die
982 haben wir genannt. Wer ist dafür verantwortlich, wer arbeitet in welchem Netzwerk.
983 Da spielt das eine Rolle und das habe ich damit bestimmt. Und wir haben es in der
984 Form ja auch bestimmt und verantwortlich gemacht.

985 *Wie veränderte sich die Gesamtrelexionsfähigkeit der Einrichtung, also der Aus-*
986 *tauschprozess, der Reflexionsprozess, mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftli-*
987 *chen Umfeld, den Auftraggebern, den Mitbewerbern. Also, wie denken Sie, hat sich*
988 *diese Reflexionsfähigkeit des Unternehmens durch QES verändert? Dieses sich*
989 *Austauschen mit dem kompletten gesellschaftlichen Umfeld, das auch Wahrgenom-*
990 *menwerden von dem Umfeld, das aber auch sich selber Orientieren auf dem Markt,*
991 *die Orientierung gegenüber dem Mitbewerber, dem Auftraggeber.*

992 Also extern fällt es mir schwer, das jetzt zu beantworten, weil ich da eigentlich weniger
993 drin hänge. Intern denke ich schon, intern schon, ganz einfach durch, auch das war, ja,
994 das war eine neue Anforderung, eine neue Qualität, um das vielleicht besser zu formu-
995 lieren, dass wir überhaupt fragen unsere Auszubildenden immer nach einem Lehrjahr,
996 unsere Teilnehmer nach Abschluss der Maßnahme: „Wie wart ihr zufrieden?“ Das war,
997 bevor dieser Fragebogen entstanden ist, das war ein ganz schwieriges Ding. Weil auch
998 immer wieder die Frage kam, gerade bei unserem Klientel, kommen die überhaupt mit
999 den Fragen klar. Oder schreiben die jetzt irgendwie was hin. Und das gibt's heute im-
1000 mer noch. Dass dann gesagt wird, ich hab Ihre Fragen zwar gemacht, aber die haben
1001 ja gar nicht gewusst, wie. Die Frage musste ich erst mal erläutern, übersetzen. Aber
1002 ich denke, dass wir's machen, intern, dass wir's auch auswerten, dass wir auch sagen,
1003 in dem Bereich „X“ ist das und das wichtig. Teams, guckt euch das mal an, indem das
1004 die Geschäftsführerin mit in den, in ihre Geschäftsleitungssitzungen und letztendlich
1005 sagt, die Teams oder die Berufsfelder müssen mir im Prinzip dann ihre Konsequenzen,
1006 ihre Schlussfolgerung vorlegen. Dann ist das auf alle Fälle der erste Schritt. Wenn wir
1007 gesagt haben, durch QES, auch das ist eigentlich ein Ding gewesen, was viele Kollegen
1008 anfangs überhaupt nicht verstanden haben, dass also im Prinzip der Bereichsleiter des
1009 Bereiches 1, also der stellvertretende Geschäftsführer, regelmäßig sich mit den Grup-
1010 pensprechern trifft, mit den Gruppensprechern aktuelle Probleme bespricht, auswertet
1011 und so weiter. Und die natürlich dann auch zu Festlegungen führen oder wenn die halt
1012 einen Vorschlag unterbreiten, das man zumindest dann die Meinung sagt, ich denke,
1013 das, ja, das ist aber intern. Nach Außen würde mir jetzt schlecht was einfallen.

1014 *Eine letzte Frage. Welche Informationen für die Steuerung von Unternehmensleistun-*
1015 *gen, also zum Beispiel in Form von Kennzahlen, Messsystemen, liefert Ihrer Meinung*
1016 *nach das QEM-System QES^{Plus}?*

1017 ... Eigentlich, die lege ich ja eigentlich selber fest.

1018 *Hat die Implementierung von QES^{Plus} dazu geführt, über die Arbeit mit Kennzahlen*
1019 *nachzudenken?*

1020 Eigentlich QES weniger oder nicht. Natürlich immer die Frage, wir müssen was auf-
1021 schreiben. Also das war ja damals die Forderung im Zusammenhang mit den Leitlinien.
1022 Die Leitlinien sind aber relativ allgemein gehalten. Wir unterstützen junge Menschen bei,
1023 die Formulierung ist dort gewählt. Die konkreten Kennzahlen waren dann eigentlich bei
1024 AZBV. Als dann jemand kam und sagte: „Aber ihr braucht Unternehmensziele.“ Da haben
1025 wir uns so richtig gestritten. Und da kam auch wieder die Diskussion „pädagogischer
1026 Prozess“, der vorher schon eine Rolle spielte, kann man nicht und Kennzahlen und
1027 hängt doch von so vielen Faktoren ab und, und, und. So, bis dann gesagt wurde, jetzt
1028 machen wir uns mal, jetzt analysieren wir mal und stellen das zusammen. Also, denke
1029 ich, QES hat uns weniger dazu gezwungen. Das war AZBV.

1030 *Und welche Wirkungen hat das hervorgebracht, dass Sie sich solche Kennzahlen*
1031 *dann, meinetwegen eher durch die Forderung der AZBV zugelegt haben?*

1032 Na, ich denke, ein Mitarbeiter wird diesen Unterschied nicht machen. Er wird also
1033 nicht sagen, ich muss laut AZBV jetzt, sondern der wird.

1034 *Entschuldigen Sie mal, da bin ich jetzt falsch verstanden worden. Ich meine, es ist*
1035 *nicht die Frage, ob die Kennzahlen aus QES oder aus der AZBV gekommen sind, aber*
1036 *die Tatsache ist ja jetzt beschrieben, dass also Kennzahlen als Konkretisierung der*
1037 *Unternehmensziele festgelegt worden sind. Und können Sie beobachten, feststellen,*
1038 *dass Festlegung von Kennzahlen Wirkungen erzeugt hat, das Unternehmen erfolgrei-*
1039 *cher gemacht hat, zu einer besseren Arbeit geführt hat? Aus Ihrer Sicht. Oder spielt*
1040 *das eine Rolle auch im Prozess der täglichen Arbeit, dass eine Kennzahl existiert für*
1041 *bestimmte Aufgabenstellungen?*

1042 ... Also, wenn ich es ehrlich sagen soll, denke ich, weniger, weil eigentlich die Kenn-
1043 zahl bis zu dem Zeitpunkt, wo sie mal ausgewertet wird, weniger ne Rolle spielt. Ich
1044 glaube, wenn man jetzt die Kollegen fragt und sagt: „Du, sag mal, wie viel Prozent
1045 wollen wir denn Arbeit bringen?“ Dann sagt der: „Das steht im QES-Buch, muss ich
1046 mal nachgucken.“

1047 *Gut. Gibt es Hirarchien, Ebenen im Unternehmen, die darüber Auskunft geben könnten*
1048 *und die Kennzahl im Auge haben?*

| 1049 Die Geschäftsleitung.

1050 *Herr [B], wunderbar. Wir sind am Ende mit dem Interview. Mich würde noch Ihr Alter*
1051 *interessieren, wenn Sie mir das verraten würden?*

| 1052 [Zahl]. Ich will ja auch noch ein bisschen.

1053 *Ja, na klar. Ich denke auch, dass das noch ne ganze Weile Wahrheit werden wird.*
1054 *Und die Frage noch, welchen Abschluss, also welchen Bildungsgrad, welchen Bil-*
1055 *dungsabschluss haben Sie?*

| 1056 Ich bin der DDR-Diplomlehrer.

1057 *Aha. Für welche Fächer, bitte noch mal.*

| 1058 Für Deutsch und Bio.

1059 *Für Deutsch und Biologie. Wunderbar.*

| 1060 Früher war es Zweitfach. Deshalb hat man sicherlich mal gesagt, der geht dorthin.

| 1061 Obwohl, ich hab zwar nie Bio unterrichtet, aber na ja.

1062 *Ich bedanke mich ganz herzlich für das sehr offene Gespräch, für diese ausführlichen*

1063 *Antworten, die Sie mir gegeben haben, dafür noch mal herzlichen Dank.*

ANHANG 8 Transkription des Interviews mit Herrn [G]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Herr [G], [Einrichtung G]
Datum der Interviewaufnahme: 27.05.2010
Zeitdauer: 0h 55min 16s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| *standard* = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 *Heute ist der 27. 05. 2010. Ich bin im [Einrichtung G]. Vor mir sitzt Herr [G]. Wir werden*
2 *ein Interview durchführen im Rahmen meiner Dissertation. Es geht um die Forschungs-*
3 *frage **Prüfung der Dienlichkeit des Grundansatzes des Qualitätsmanagementsy-***
4 ***stems QES^{plus} und seiner konzeptionellen sowie operativen Ausprägungen bei***
5 ***der Organisationsentwicklung und Steuerung sowie Professionalisierung von***
6 ***Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenenbildung.** Wir würden mit*
7 *dem allgemeinen Hintergrund des Interviews beginnen und meine erste Frage an Sie,*
8 *Herr [G], wäre, in welcher Funktion sind Sie am [Einrichtung G] seit wann tätig? Bitte*
9 *beschreiben Sie Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten.*

10 Ich arbeite seit 2001 als Studieleiter hier im [Einrichtung G]. In dieser Verantwortung bin
11 ich tätig zum einen für die Organisation des [Einrichtung G]. Das heißt organisatorische
12 Sachen, Statistiken, Projektplanung etc. Und zum anderen auch für die Durchfüh-
13 rung der Projekte selbst. Projekte mit medienpädagogischem Inhalt, also Produktion
14 von Medienprodukten im schulischen Bereich, Zusammenarbeit mit verschiedensten
15 Schultypen in und um [Ort X], deren Durchführung, Auswertung und Anbahnung neuer
16 Projekte. Und seit der Einführung von QES^{plus} bin ich von unserem Betreiber auch als

17 Qualitätsbeauftragter benannt, der für die Durchsetzung der Qualitätsrichtlinien in den
18 anderen [Einrichtung G] zuständig ist.

19 *Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsform des [Ein-*
20 *richtung G].*

21 Der [Einrichtung G] ist eine öffentliche Einrichtung. Das heißt, die finanziert wird aus
22 öffentlichen Geldern. Diese Gelder werden zur Verfügung gestellt über die sächsische
23 [X] bzw. die [Y], so die korrekte Bezeichnung. Für dieses Arbeitsverhältnis wurde ein
24 Förderwerk gegründet, das die Abwicklung vornimmt. Dazu gehört die Ausschreibung
25 zum einen. Also die [Einrichtung G] werden in bestimmten Zeitabständen immer wie-
26 der neu ausgeschrieben, die Betreuung. Und dann können sich Bewerber aus der
27 freien Wirtschaft oder auch wie immer Vereine etc. für das Betreiben eines solchen
28 [Einrichtung G] bewerben und bekommen dann den Zuschlag für die bestimmte Zeit.
29 Für diese Zeit stehen dann auch die Gelder zur Verfügung und der Betreiber muss
30 dann mit diesen Geldern in dem genannten Zeitraum wirtschaften. In unserem Fall
31 ist es die [Z]. Also ein privater Betreiber, der mit öffentlichen Mitteln für den vorgege-
32 benen Zeitraum diesen [Einrichtung G] dann betreibt und die Funktionsfähigkeit und
33 die Arbeit gewährleisten muss.

34

35 *Arbeitet das [Einrichtung G] dezentral in der Fläche oder in konzentrierten Räumen,*
36 *nur in einer Stadt zum Beispiel?*

37 Ich würde sagen, dass es zentral ist. Also die [Einrichtung G] werden auch bezeichnet
38 als [G] mit einem ganz bestimmten Wirkungskreis. Hier in [Ort X] sowieso plus einem
39 Umkreis von 35 km um die Stadt, wobei dieser Umkreis jetzt nicht zu eng zu sehen
40 ist. Wenn die Schulen als Projektpartner auf uns zukommen, die von etwas weiter
41 kommen, wäre das auch kein Problem. Es ist jetzt so, dass der Betreiber [Z] nicht nur
42 diesen [Einrichtung G] betreibt, sondern noch verschiedene andere. Und innerhalb
43 dieser verschiedenen [Einrichtung G] besteht auch ein eigenes Netzwerk, wenn man

44 das so möchte. Und der Betreiber hat schon eine gewisse zentrale Funktion. Das heißt,
45 die Weiterbildungsveranstaltungen etc. werden also von dem Betreiber organisiert.
46 Es gibt ein Projektmanagement, dass aus dem Geschäftsführer besteht und seinem
47 Projektmanager und Projektassistentin, Frau [X]. Und die kümmern sich zentral um
48 gewisse Abläufe in den anderen [Einrichtung G]. Zum Beispiel in [Ort O], in [Ort P], in
49 [Ort Q], in [Ort R], in [Ort S] und in [Ort T]. Es gibt noch zwei andere [X], die aber von
50 anderen Betreibern betrieben werden.

51 *Ich möchte gern nachfragen, Ihre Funktion als Qualitätsmanagementbeauftragter be-*
52 *zieht sich jetzt auf welchen geografischen Wirkungskreis?*

53 Auf Sachsen. Also im Prinzip bin ich verantwortlich für alle [Einrichtung G], die unter
54 der Verantwortung des Betreibers [X] stehen. Und vom Geschäftsführer der GmbH bin
55 ich als Qualitätsbeauftragter sozusagen benannt worden. Und das ist mein Verantwor-
56 tungsbereich als Qualitätsbeauftragter, also alle [Einrichtung G], die ich jetzt auch eben
57 gerade genannt habe, von den Standorten.

58 *Gut. Dann wären wir ja gleich bei der Situation, die zur Einführung eines Qualitätsma-*
59 *agementsystems an Ihrer Einrichtung geführt hat. Die erste Frage in dieser Richtung,*
60 *mit welchen Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} in Ihrer Einrichtung*
61 *eingeführt und wann?*

62 Ich glaube, das war 2005, aber da müsste ich dann mal schnell nachgucken.

63 *Gut. Damit wären wir bei den Fragen, die sich mit der Situation beschäftigen, die zur*
64 *Einführung eines Qualitätsmanagementsystems am [Einrichtung G] geführt hat. Ich*
65 *hätte auch gern gewusst, zu welchem Zeitpunkt das passiert ist und vor allem aber, mit*
66 *welchen Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} in Ihrer Einrichtung*
67 *eingeführt?*

68 QES^{plus} wird bei den [Einrichtung G] als Betreiber [X] seit Januar 2007 genutzt. Man
69 muss dazu sagen, wir hatten vor QES^{plus} ein so genanntes Pflichtenheft, in dem
70 auch Regelungen innerhalb des Verbundes der [Einrichtung G] geregelt wurden. Die
71 Geschäftsführung hat sich entschieden, QES^{plus} einzuführen, weil es ein Modell ist,
72 was gut vergleichbar ist, weil es speziell auf Bildungseinrichtungen ausgerichtet ist
73 und natürlich sicher auch nicht zuletzt, um die Chancen zum Beispiel bei Anträgen in
74 bestimmten Förderprogrammen zu erhöhen, da dort zum großen Teil immer mehr Qua-
75 litätsmanagementsysteme gefordert werden, einfach auch, um eine Vergleichbarkeit mit
76 anderen Bildungseinrichtungen durchführen zu können. Es hat sich so gestaltet, dass
77 wir ein Jahr vorher, also im Januar 2006, begonnen haben mit übers Jahr verteilten
78 Trainingsveranstaltungen, in denen Mitarbeiter von **QuiBB**, die das Modell QES^{plus}
79 entwickelt haben, mit allen Mitarbeitern der [Einrichtung G] die einzelnen Punkte des
80 Qualitätskreises durchgenommen haben, mit Beispielen erarbeitet, sodass die Mitarbei-
81 ter aller [Einrichtung G] Schritt für Schritt an dieses neue Qualitätsmanagementsystem
82 herangeführt wurden.

83 *Können Sie die Ziele noch mal benennen, die dazu führten? Waren die die Ursache,*
84 *die der Grund dafür waren, das Qualitätsmanagementsystem einzuführen?*

85 Das Ziel war, das vorhandene Regularium dieses Pflichtenheftes in ein vergleich-
86 bares System zu übertragen, was auch für andere Partner auf dem Markt und auch
87 Projektpartner, die mit uns zusammenarbeiten, eine Vergleichbarkeit mit anderen
88 Bildungseinrichtungen ermöglicht. Auch, um unseren Projektpartnern zu signalisieren,
89 dass wir einen ganz bestimmten Qualitätsstandard bei uns haben, auf den sich unsere
90 Projektpartner auch verlassen können.

91 *Lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst Vorerfahrungen in der Arbeit mit Quali-*
92 *tätsmanagementsystemen vor?*

93 Bei mir speziell nicht. Wir hatten uns auch schon informiert über andere Systeme, DIN
94 ISO zum Beispiel, wobei die nähere Beschäftigung mit Qualitätsmanagement erst mit

95 QES^{plus} dann kam. In meinem speziellen Fall, ich will jetzt nicht für die Geschäftsfüh-
96 rung sprechen, ich denke mal, der Herr [X], unser Geschäftsführer, wird sich sicher
97 auch vorher schon intensiv damit beschäftigt haben.

98 *Welche Kriterien lagen letztendlich der Entscheidung für das QM-System QES^{plus}*
99 *zugrunde und aufgrund welcher Vergleichspunkte? Gab es die? Und wenn ja, welche?*
100 *Wurde dann diese Entscheidung getroffen?*

101 Die Entscheidung war eine der Geschäftsführung. Wie ich schon gesagt hab, ging es
102 darum, eine Vergleichbarkeit zu schaffen zu anderen Bildungseinrichtungen. Denn es
103 gibt im medienpädagogischen Bereich verschiedene Institutionen, Firmen, Anbieter.
104 Und einfach um zu zeigen, dass es einen gewissen Organisationsablauf bei uns gibt,
105 dass es ganz bestimmte Regeln für die interne und auch externe Kommunikation zum
106 Beispiel gibt für die Durchführung unserer Projekte. Das letztendlich führte auch dazu,
107 dass wir uns für dieses Modell entschieden haben. Und weil, es ist ein neues Modell
108 gewesen und DIN ISO schien uns zu sehr allgemein auf die Wirtschaft bezogen zu
109 sein, als dass es gepasst hätte. Deshalb haben wir uns gefreut, dass es speziell für
110 Bildungseinrichtungen ein Modell gab. Auch wenn es noch relativ neu war und noch
111 nicht so viele Institutionen damit arbeiteten, hat sich das doch, denke ich, bewahrheitet,
112 dass es eine gute Entscheidung war.

113 *Und es war letztendlich so, dass die Geschäftsführung die Entscheidung dann getrof-*
114 *fen hat?*

115 Ja. Die Geschäftsführung hat für alle Standorte die Entscheidung getroffen, dass
116 dieses System eingeführt wird und eben das alte Pflichtenheft in diese neue Form
117 übergeht.

118 *Beschäftigen wir uns mal mit dem Prozess der Implementierung von QES^{plus} in der*
119 *Bildungseinrichtung selbst. Meine erste Frage dazu wäre, wie wurden die Mitarbeite-*
120 *rinnen und Mitarbeiter im Implementierungsprozess konkret beteiligt?*

121 Das hab ich vorhin schon beschrieben. Das ist dieser Einführungsprozess Januar
122 2006 bis Dezember 2006 in mehreren, ich glaube, das sind sieben Veranstaltungen
123 gewesen, die wir mit **QuiBB** zusammen durchgeführt hatten an verschiedenen Stand-
124 orten abwechselnd in den verschiedenen [Einrichtung G]-Standorten, wo auch in der
125 Vorbereitungsphase jeder Mitarbeiter, der dort beteiligt war, ganz bestimmte Aufgaben
126 hatte, um zum Beispiel auf Einrichtungsseite, Mitarbeiterzufriedenheit etc., die ganzen
127 Punkte, die ja auch bekannt sind, vorzubereiten und auszuarbeiten, wie das in unserer
128 Einrichtung aussieht und dann wurde gemeinsam entschieden, in welcher Form das
129 dann in das zukünftige Qualitätshandbuch übernommen wird.

130 *Ich würde das gern in Folge noch etwas nachfragen. Vorher würde mich aber noch*
131 *die Frage interessieren, welche Dienste das Modell QES^{plus} selbst bei der inhaltlichen*
132 *Verständigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozes-*
133 *se leistete. Mir geht es darum, dass das Erkennen und Verstehen ja Voraussetzung*
134 *dafür ist, um mit dem System arbeiten zu können. Gibt es Hinweise, dass das Modell*
135 *selbst zu dieser inhaltlichen Verständigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei-*
136 *trägt?*

137 In dem Sinne **ja**, als dass wir das Angebot von **QuiBB** genutzt haben, uns dieses Mo-
138 dell zu erklären. Deshalb kann ich schlecht sagen, wie es gewesen wäre, wenn wir das
139 nicht gehabt hätten. Das muss ich einfach so sagen. Durch dieses Bildungsangebot,
140 was unsere Geschäftsführung in Anspruch genommen hat von **QuiBB** ist uns das am
141 Modell anhand der „**Geistigen Väter und Mütter**“ sozusagen erklärt worden und des-
142 halb haben es eigentlich, denke ich auch, alle Mitarbeiter sehr gut verinnerlicht.

143 *Und über das Modell ist es möglich, Qualitätsentwicklung zu verstehen, Qualitätsent-*
144 *wicklungsprozesse nach Ihrer Erfahrung, je nachdem, was Sie damit erlebt haben in*
145 *diesem Einführungsprozess?*

146 Das würde ich bejahen, ja, das ist so. Es gab am Anfang bei verschiedenen Mitarbeitern
147 vielleicht die Frage: „**Wir haben doch ein System mit Pflichtenheft, wozu brauchen**

148 wir jetzt noch ein Qualitätsmanagementsystem?“ Aber die Frage, ob das funktioniert,
149 da gab es eigentlich keine Probleme, höchstens ab und zu mal, wenn es darum ging,
150 vorhandene Sachen in dieses neue System zu übertragen. Aber es ist soweit erkennbar
151 gewesen, wie es funktioniert und auch verständlich und die Mitarbeiter haben das auch
152 verstanden, wenn die Frage jetzt dorthin ging.

153 *Noch mal zum konkreten Prozess der Implementierung selbst. Wie erfolgten die Pla-*
154 *nungen, Festlegungen und Abstimmungen der ersten Umsetzungsschritte zur Einfüh-*
155 *rung?*

156 Es gab nach Ablauf dieser Seminare, in denen das System eingeführt wurde, eine
157 Festlegung, dass ab einem ganz bestimmten Zeitpunkt das neue Qualitätshandbuch
158 gültig ist. Das war also der 1. Januar 2007. Und ab dort hatten alle Mitarbeiter die An-
159 weisung, nur noch das Qualitätshandbuch zu benutzen. Es gibt Vorschriften, wie das
160 Handbuch zu lagern ist, wie neue Mitarbeiter an die Regelungen des Handbuches an
161 QES^{plus} heranzuführen sind und deshalb ist gesichert worden, dass ab diesem Zeit-
162 punkt auch mit QES^{plus} gearbeitet wurde und das regelmäßig auch weiterentwickelt
163 wird, das System.

164 *Und während der Einführung des Systems, wurden da besondere Verantwortlichkeiten*
165 *festgelegt, um die Einführung abzusichern oder systematisch zu gestalten?*

166 Ja. Die Verantwortlichkeit zum Beispiel meiner Person, des Qualitätsbeauftragten,
167 der ein ganz bestimmtes Tätigkeitsprofil hat, was laut Modell auch vorgegeben ist.
168 Das heißt, ich bin regelmäßig mit dem Projektmanager, Herrn Hellwig und der Pro-
169 jektassistentin, Frau [Y], unterwegs und besonders im Vorfeld von Zertifizierungen
170 und Rezertifizierungen, auch internen Audits, sichern wir das ab, dass wir an den
171 Standorten regelmäßig vor Ort sind und die Durchsetzung kontrollieren und even-
172 tuelle Änderungen auch anregen und auch sehen, dass diese Änderungen auch
173 durchgesetzt werden.

174 *Wurden im Prozess der Implementierung besondere Maßnahmen, besondere Instru-*
175 *mente, Arbeitsformen für die systematische Qualitätsentwicklung angewendet, viel-*
176 *leicht auch neu angewendet oder modifiziert angewendet?*

177 Wir haben innerhalb der Firma [X] die so genannten Teamseminare, wo wir uns re-
178 gelmäßig treffen und Sachen, die aktuell anstehen, sei es Projekt bezogen, sei es die
179 Entwicklung auf dem Medienmarkt, also die für unsere Arbeit relevant sind und dort
180 gibt es immer fest implementiert auch einen Tagesordnungspunkt QES^{plus}, wo eventu-
181 elle Probleme erörtert werden bzw. zur Sprache kommen, kontrolliert werden können
182 und auch beim nächsten Mal dann abgefragt werden kann, ob diese Veränderungen
183 durchgesetzt worden sind.

184 *Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{plus} im Prozess der systematischen*
185 *Qualitätsentwicklung zur strukturellen methodischen Orientierung der Handelnden*
186 *bei? Wir haben vorhin über die inhaltliche Verständigung gesprochen. Konnten Sie*
187 *beobachten, dass es einen Beitrag gibt, der die Handelnden methodisch strukturell*
188 *optimaler orientiert?*

189 Zum Beispiel im Bereich der Mitarbeiterkommunikation. Ich denke, dass ganz bestimm-
190 te Kommunikationswege einfach rationalisiert worden sind, effektiver gestaltet worden
191 sind mit ganz bestimmten Vorgaben über Abgabetermine. Wir haben zum Beispiel
192 jetzt vor kurzem ein elektronisches Ablagesystem eingeführt, wo nicht mehr per Email
193 irgendwelche Sachen hin und her geschickt werden müssen. Jeder Mitarbeiter hat
194 Logins und kann dort termingerecht im Abgabetermin die erforderlichen Dokumente
195 und Statistiken, die von unserem Auftraggeber gefordert werden, ablegen, sodass die
196 Geschäftsführung und das Projekt Management auch die Möglichkeit haben, jederzeit
197 auf die Art das zu kontrollieren und zu überprüfen. Das ist eine Sache, die speziell jetzt
198 durch QESplus neu dazugekommen ist und diese Vorgehensweise, diese Methode
199 der Übermittlung der Dokumente die ist neu und die hat sich aber auch bewährt. Die
200 ist auch bei den Mitarbeitern gut angekommen. Oder war das jetzt in methodisch-pä-
201 dagogischer Hinsicht gedacht, die Frage?

202 *Teilweise. Auch das war interessant.*

203 Ich sag mal, in der Beziehung war vorher eigentlich auch schon ein System da, was
204 weitergeführt wurde. Weil, ansonsten wären wir ja auch gar nicht in der Lage, diese
205 Bildungseinrichtung zu führen, wenn die Mitarbeiter methodisch didaktisch nicht in
206 der Lage wären, die Projekte und Kurse durchzuführen. Da würde ich sagen, dieser
207 Bereich der ist durch QES^{plus} aufgenommen worden oder fortgeführt, aber nicht erst
208 initiiert oder in irgendeiner Weise verändert worden.

209 *Mal zu den emotionalen Komponenten einer solchen Implementierung. Gab es Prob-*
210 *leme, engste Wünsche, die sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigten im*
211 *Zuge der Implementierung? Vielleicht auch mal die einzelnen Phasen. Vor Beginn, in*
212 *der Anfangsphase, dann im Verlauf und eventuell auch nach Abschluss der Zertifizie-*
213 *rung. Gab es interessante Ereignisse, die jetzt im Bewusstsein sind?*

214 Es war natürlich so, als wir, vor allem die Teamseminare, die Entscheidung der Ge-
215 schäftsführung mitgeteilt bekamen, jetzt ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen,
216 war natürlich bei vielen Mitarbeitern die Frage: „**Jetzt das auch noch, wozu brauchen**
217 **wir denn das?**“ Da wusste aber vorher noch niemand, das ist das System, wie wird
218 das aussehen? Die Befürchtung, die ein bisschen da war, jetzt kommt **noch mehr**
219 **Arbeit** auf uns zu, die uns vielleicht von unserer eigentlichen Arbeit, unsere Lehrtä-
220 tigkeit, die wir zu erfüllen haben, abhält. Es wurde aber relativ schnell klar, dass das
221 nichts Neues ist, sondern dass das einfach das bisherige Pflichtenheft ersetzt, dass
222 es etwas andere Formen gibt und dass durch die Möglichkeit, dieses Modell auch
223 weiterzuentwickeln es auf jeden Fall auch eine Hilfe ist für uns. Also, dass es nichts
224 Starres ist, dass wir das Qualitätshandbuch haben und dann irgendwo im Schrank steht
225 und keiner benutzt es, sondern dass es wirklich ein Hilfsmittel ist. Diese Ängste waren
226 schon da am Anfang. Auch noch mal ein bisschen Aufgeregtheit war dann immer vor
227 den Zertifizierungen beim ersten Mal, weil die Kollegen da noch nicht wussten, herrje
228 was ist das jetzt, wird da in jede Ecke geguckt, wird da alles durchgegangen, das hat
229 sich aber auch gegeben. Wir hatten ja jetzt vor kurzem die Rezertifizierung und da

230 waren die Studioreiter, die das gemacht haben zusammen mit uns, auch schon sehr
231 sicher und hatten das soweit verinnerlicht, dass sie damit gearbeitet haben, mehr, als
232 dass sie jetzt davor Angst gehabt hätten oder besonders aufgeregt waren. Wobei ich
233 sagen muss, das lag zum großen Teil auch an dem Mitarbeiter vom TÜV [Z], mit dem
234 wir das zusammen machen, dem Herrn [Y], der hat das sehr gut gemacht.

235 *Wie erfolgte die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems und warum haben*
236 *Sie sich für die Form entschieden?*

237 Die Dokumentation, ich nehme an, es geht jetzt ums Qualitätshandbuch?

238 *Ja. Wenn es ein solches gibt, ja.*

239 Ja. Das haben wir hier. Das ist recht umfangreich. Da muss man sagen, das wird uns
240 auch immer wieder von den Zertifizierern bestätigt, dass das sehr gut ausgearbeitet
241 ist. Die Dokumentation erfolgt im Qualitätshandbuch, wie Sie hier sehen können. Es
242 gibt auch immer wieder Aktualisierungen, erst vor kurzem. Wenn Dokumente neu sind,
243 dann wird es über dieses elektronische Ablagesystem, was wir haben, aktualisiert mit
244 der Auflage für alle Studioreiter vor Ort, sobald neue Dokumente da sind, die zu aktua-
245 lisieren und auszuwechseln auch mit der gedruckten Form des Qualitätshandbuchs.

246 *Und warum haben Sie sich für das QM-Handbuch entschieden?*

247 Weil es eine gute Möglichkeit ist für unsere Mitarbeiter, auch kurzfristig bestimmte
248 Sachen nachzuvollziehen bzw. wenn es z. B. auch um die Einarbeitung neuer Mitar-
249 beiter geht, denen mal das kurzfristig in die Hand drücken zu können und bestimmte
250 Sachen nachschlagen zu können, also auch wirklich damit zu arbeiten, jetzt nicht nur
251 so ein Ding zu haben, was in dem Schrank steht, sondern das wirklich als ständiges
252 Arbeitsmittel zu verstehen.

253 *Die nächste Frage steht in diesem Zusammenhang. Um welche Kriterien ging es dabei*
254 *bei QES^{plus}, um wesentliche Teile Ihrer Bildungsorganisation für die Dokumentation*
255 *und Bewertung erfassen zu können?*

256 Der Qualitätskreis als Orientierungsmodell, auch diese Zweiteilung, unsere „Kunden“,
257 was so die Schüler sind und die Mitarbeiter auf der anderen Seite, dass sowohl eine
258 Qualitätssicherung auf der Mitarbeiterseite als auch auf der unserer Nutzer möglich
259 ist. Dieses Modell hat uns da überzeugt und es schien auch praktikabel für die Arbeit
260 zu sein, die wir hier in den [Einrichtung G] durchführen.

261 *Die nächste Frage wäre der Zusammenhang von institutionalisierter Qualitätsent-*
262 *wicklung und Organisationsentwicklung und Steuerung. Mich interessiert in diesem*
263 *Zusammenhang, welche Veränderungen ergaben sich durch die Implementierung*
264 *von QES^{plus} bezüglich der Gliederung der Arbeits- bzw. Funktionsbereiche der Ein-*
265 *richtungen?*

266 Ich denke, eine Veränderung in der Struktur unseres Kurs- und Projektangebotes
267 gab es nicht. Aber in der Verwaltung und Organisation dieser Bildungsangebote, die
268 es bei uns gibt. Es gibt diese Zweiteilung. Wir haben einerseits die Kurse, die eben
269 in einem bestimmten Zeitraum angeboten werden vom 1. bis 10. Mai „**Einführung**
270 **journalistische Darstellungsform**“ zum Beispiel, wo sich Leute einschreiben können,
271 und die Projekte, wo wir flexibel reagieren können, Leute kommen zu uns und haben
272 ein ganz bestimmtes Bildungsziel, zum Beispiel einen Text im Deutschunterricht in
273 Form eines Hörspiels umzusetzen. Und dann arbeiten wir flexibel mit den Nutzern,
274 unseren Schülern, an einem Zeitkonzept und passen das an. Das war aber vor QES^{plus}
275 auch schon so und ist danach. Das ist einfach auf dessen begründet, dass wir ganz
276 bestimmte Vorgaben von unserem Auftraggeber haben, dem Förderwerk, dass wir da
277 gar nicht so flexibel sind. Das war vorher schon und das ist jetzt. Weil, das ist unser
278 Brot immer schon gewesen, aber QES^{plus} ermöglicht die Arbeit drum herum bzw. die
279 Organisation in Bezug auf diese Kurse und Projekte.

280 *Können Sie da so ein Beispiel nennen, was diese Veränderung bezeichnet im Verwal-*
281 *tungs- und Organisationsbereich?*

282 Ja. Zum Beispiel im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Da gibt's ganz bestimmte Vorgaben.
283 Wir müssen Zeitungsartikel, die erscheinen, die über unsere Arbeit berichten oder Bei-
284 träge im Hörfunk und Fernsehen aufnehmen, archivieren und in der Form, wie dieses
285 Ganze geschieht, ist eine Neuerung eingetreten durch QES^{plus}. Da wird gesagt, es gibt
286 in diesem Ablagesystem einen ganz bestimmten Ordner, wo das hinkommt, dann muss
287 das gleichzeitig an unseren Auftraggeber nach [Ort X] geschickt werden in dieser und
288 jener Form. Das ist zum Beispiel durch QES^{plus} neu geregelt worden, implementiert
289 worden. In dieser ganzen Reihe von Pflichten, Abgabefristen, die wir einzuhalten haben,
290 hat QES^{plus} da eine vereinfachte Struktur oft eingebracht, als Beispiel jetzt.

291 *Wie veränderten sich in diesem Kontext Verantwortlichkeiten, Befugnisse in der*
292 *Einrichtung?*

293 Die Befugnisse lagen vorher und liegen nach wie vor bei dem Studioleiter. Was neu
294 hinzugekommen ist, ist die Verantwortlichkeit des Qualitätsbeauftragten, also meine
295 Person, und des Stellvertretenden, das ist der Projektmanager Herr Hellweg. Wir haben
296 die Befugnisse, auch vor Ort in den einzelnen [Einrichtung G] Kontrollen durchzuführen
297 und aber auch Fragen zu beantworten, wenn Mitarbeiter Probleme haben oder bei
298 Fragen zu QES^{plus} stehen wir da zur Verfügung. Das ist so eine neue Verantwortlichkeit,
299 die hinzugekommen ist.

300 *Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der Einrichtung*
301 *und damit die Aufgabendurchführung? Sie sagten ja schon, dass aus pädagogisch*
302 *methodischer Sicht die Prozesse zwar aufgenommen worden sind, die mit QES^{plus}*
303 *im Zusammenhang stehen, eher weitergeführt, aber im organisatorischen Bereich*
304 *hat es Veränderungen gegeben, Sie nannten da auch schon die Öffentlichkeitsarbeit.*
305 *Können Sie Dinge benennen, veränderte Regelungen, Arbeitsabläufe, die eben mit*
306 *dieser Aufgabendurchführung zusammenhängen?*

307 Ja. Vielleicht eine stärkere Strukturierung. Ein anderes Beispiel wäre die ganze Rege-
308 lung **Praktikanten**. Es gibt da verschiedene Sachen, die hinzukamen. Es gibt erst
309 mal noch die Praktikantenbelehrung, wenn ein Praktikant bei uns neu anfängt, da
310 gibt es ein Extradokument. Dann gibt es eine Unterschriftenliste, wo Praktikanten
311 dokumentieren, dass sie belehrt worden sind. Dann gibt's einen Praktikumsleitfaden,
312 der dem Praktikanten zur Hand gegeben wird. Dann die Praktikumsverträge, dass da
313 ein Leitfaden da ist, wie mit Praktikanten zu verfahren ist, weil die einen wichtigen Teil
314 unserer [Einrichtung G]-Arbeit zum Beispiel auch mit ausmachen.

315 *Wurden im Rahmen der Implementierung Prozesse identifiziert in Ihrer Einrichtung?*

316 Ja. Das war ein Teil, der ja auch in diesem Jahr 2006 dann der Hauptanteil war, dass wir
317 erstmal geguckt haben, was sind unsere Prozesse überhaupt hier in den [Einrichtung G]
318 und wie lassen die sich in diesen Qualitätskreis einordnen. Das war teilweise ein ganz
319 schöner Kampf, das so zu definieren, in dieses Modell diese Sachen einzuzwängen, aber
320 zumindest da unterzubringen. Aber jetzt ist das geschehen und funktioniert auch.

321 *Wurden Prozesse neu in der Einrichtung gestaltet?*

322 Das waren Prozesse, die es schon gab und die konnten übernommen werden in die-
323 ses Modell **QES^{plus}**.

324 *Können Sie mal noch einige Prozesse nennen, die Sie identifiziert haben?*

325 Ja. Zum Beispiel, wie mit dem Bereich **Evaluation** umgegangen wird. Kunden- und
326 Mitarbeiterzufriedenheit, also welche Möglichkeiten gibt es, die Mitarbeiterzufriedenheit
327 zum Beispiel zu messen, wie wird es dokumentiert oder welche Möglichkeit haben
328 unsere Nutzer, ihre Zufriedenheit zu äußern. Da gibt es Evaluationsbögen, wo auch
329 Verbesserungsvorschläge zum Beispiel gemacht werden können von Mitarbeitern,
330 das ist also ein Prozess. Dann der Prozess der Weiterbildung, jetzt speziell auf Mit-
331 arbeiterseite. Es gibt regelmäßige Teamseminare mit Weiterbildungsangeboten, die

332 von der Geschäftsführung organisiert werden und die sind auch verpflichtend. Es gibt
333 eine ganz bestimmte Anzahl von Weiterbildungsveranstaltungen, die durchgeführt
334 werden müssen pro Mitarbeiter innerhalb dieses Verbundes. Das ist zum Beispiel so
335 ein Prozess, der konkreter definiert wurde und in dieses Modell mit eingefügt wurde
336 oder in die Kommunikation, die ganze Mitarbeiterkommunikation.

337 *Der Bereich der Evaluation. Hatten Sie schon vor Einführung Prozesse, die sich mit*
338 *Evaluation beschäftigten?*

339 Ja. Das ist den Studiolleitern relativ frei überlassen gewesen, war es am Anfang von
340 QES^{plus} auch. Zum Beispiel hier in unserem [Einrichtung G] ist es so, dass die mündliche
341 Evaluation das praktikabelste Mittel gewesen ist. Natürlich macht sich der Studiollei-
342 ter dann einfach ein paar Notizen. Wir sind jetzt dazu übergegangen, dass es doch
343 verbindliche Evaluationsdokumente gibt, die nicht bei jedem der Projekte angewendet
344 werden müssen, aber bei besonders wichtigen oder besonders charakteristischen
345 Projekten, also wenn man zum Beispiel mit einem neuen Schulmodell oder mit einem
346 ganz bestimmten Schulmodell wie Förderschulen zusammenarbeitet, dass man sagt,
347 gut, das ist jetzt eine neue Zielgruppe. Wenn wir mit denen zusammenarbeiten, das
348 dokumentieren wir jetzt bitte auch noch mal mit einer Evaluation, um dann Rückschlüsse
349 ziehen zu können auf neue Projekte, was könnten wir anders machen demnächst bei
350 zukünftigen Projekten.

351 *Sie nannten Evaluationsbögen, die neu entstanden sind. Gibt es andere Dokumente*
352 *oder weitere Dokumente, Handlungsanleitungen, Protokolle, Formblätter und Muster-*
353 *vorlagen, die im Zusammenhang mit der Implementierung entstanden sind?*

354 Ja, sagen wir mal, sicher neu entstanden sind, aber zum Großteil kann man wirk-
355 lich sagen, dass das vorhandene Sachen waren, die hießen anders, die sind noch
356 überarbeitet worden. Wir haben ja hier unsere Anlagen im Qualitätshandbuch und
357 da gibt's zu den verschiedenen Sachen Berichtswesen etc. ganz bestimmte Arten
358 von Dokumenten, die auch verwendet werden müssen, Tabellen für die Projekt- und

359 Kursdurchführung. Das ist dadurch geregelt. Diese genaue Vorgabe das ist eine
360 neue Qualität gewesen, die durch QES^{plus} hinzugekommen ist. Es gab Regelungen
361 auch vorher schon, wir hatten auch schon Nutzungslisten. Aber es ist vereinheitlicht
362 worden durch QES^{plus}.

363 *In dem Zusammenhang oder gerade in dem Zusammenhang interessiert mich auch die*
364 *Frage, wie das Qualitätsmanagementsystem die Strukturierung Ihrer eigenen Arbeit*
365 *und der der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befördert hat.*

366 Ich glaube, es ist in dem Sinne besser geworden, als dass eine Vergleichbarkeit in den
367 Standorten da ist. Man muss dazu sagen, es wird innerhalb der [Einrichtung G] Wert
368 gelegt auf die Individualität in den einzelnen Standorten. Es betrifft vor allen Dingen
369 die Durchführung der Kurse und Projekte. Diese Individualität ist auch regionalbedingt.
370 Mein Kollege in Bautzen zum Beispiel macht sehr viel, macht auch Projekte in Sorbisch,
371 um auch die Sprache zu fördern. Also, es sind Individualitäten, die durchaus immer
372 als Schatz der [Einrichtung G] empfunden wurden. Diese Individualität kann natürlich
373 bei ganz bestimmten Abläufen, die relativ automatisch sind, die immer sein müssen,
374 störend wirken, weil dann für die Geschäftsführung, das Projektmanagement, eine
375 gewisse Vergleichbarkeit fehlt. Also der Kollege macht es dann dort so und der macht
376 es so und der macht es so. Und durch QES^{plus} ist das alles auf eine Ebene gekommen,
377 die es dem Projektmanagement auf jeden Fall leichter macht, da eine Vergleichbarkeit
378 herzustellen, auch eine Vereinfachung der Abläufe.

379 *Wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der Einrich-*
380 *tung?*

381 **Eine Vereinfachung.** Gerade jetzt durch dieses neue elektronische Ablagesystem, die
382 Mahnungen in der Form wie es früher vielleicht war, dass man gesagt hat: „Mensch,
383 Anruf vom Projektmanagement, guck doch mal, das Dokument, hast du das schon
384 geschickt, schick es doch noch mal“ sind durch dieses Ablagesystem jetzt vereinfacht
385 worden, dass man wirklich sagt, es ist da, bis dann und dann hat es dort zu sein und

386 man muss nicht gucken im Email-Ausgang, sind die Emails jetzt gekommen, hab ich
387 die jetzt übersehen. Um es kurz zu machen, es ist eine Vereinfachung der Strukturen
388 und auch des Kommunikationsprozesses.

389 *Betrifft das jetzt nur die Arbeit in den einzelnen Standorten oder auch der Standorte*
390 *zueinander?*

391 Insofern eine Kommunikation für bestimmte Projekte oder Ähnliches notwendig ist,
392 betrifft das auch die Kommunikation zwischen den Standorten. Also es gibt zum einen
393 die Kommunikation zur Geschäftsführung mit Projektmanagement und Projektassis-
394 tenz, dann den Hauptprojektmanager noch dazwischen, dann die einzelnen Standorte
395 und es gibt Kommunikationsprozesse, die auch zwischen der Geschäftsführung z. B.
396 und nur einzelnen Standorten stattfindet oder zwischen der Geschäftsführung und
397 allen Standorten gleichzeitig. Das ist immer ein bisschen abhängig vom Inhalt, worum
398 es da geht. Allgemeine organisatorische Sachen gelten für alle. Dann gibt es aber
399 auch individuell in den einzelnen Standorten bestimmte Sachen zu regeln, das heißt
400 die Reparatur von Technik oder Anschaffung neuer Materialien, die ja die anderen
401 Standorte dann nichts angehen. Und diese Kommunikation wird durch QES^{plus} auch
402 strukturierter und flüssiger.

403 *Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der*
404 *Einrichtung?*

405 Die war vorher schon sehr gut und ich denke, das ist weitergeführt worden. Ich wüsste
406 jetzt nicht, ob die Zusammenarbeit durch QES^{plus} sich geändert hätte oder ob sie noch
407 besser geworden wäre. Ich glaube, in der Beziehung, da das ja vielleicht doch auf
408 einer teilweise emotionalen Ebene ist, weiß ich nicht, ob so ein Qualitätsmanagement-
409 system geeignet ist, um irgendwelche Änderungen herbeizuführen.

410 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktur,*
411 *der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und der Handlungssicherheit für*
412 *die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

413 Ich denke, da ist neu hinzugekommen, die Verbindlichkeit ganz bestimmter Arbeits-
414 abläufe ist stärker geworden. Das wurde durch das Modell auch den Mitarbeitern
415 bewusst. Das ist ja auch, denke ich, ein Vorteil für die Geschäftsführung, wenn sie
416 weiß, aha, jetzt haben es die Mitarbeiter! Auch die Dringlichkeit ganz bestimmter
417 Abläufe und Anforderungen ist durch die Einführung von QES^{plus} auf jeden Fall ver-
418 stärkt worden.

419 *Welche Auswirkungen hatte die Implementierung des Qualitätsmanagementsystem auf*
420 *das regelgeleitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

421 Das ist stärker ins Bewusstsein der Mitarbeiter durch QES^{plus} gerückt, weil das ja doch
422 ein relativ stark strukturiertes System ist mit ganz bestimmten Vorgaben. Da gibt es
423 nicht viel Möglichkeit, dann zu diskutieren, das ist in der und der Form geregelt und
424 in der und der Form müssen die Mitarbeiter das auch umsetzen.

425 *Wurde durch diese Optimierung regelgeleiteten Handelns die notwendige Handlungs-*
426 *und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigt?*

427 Gefühlt in der Einführungsphase bei einigen Mitarbeitern sicher die Befürchtung, dass
428 die Freiheit eben beschränkt wird. Aber im Nachhinein, ich unterhalte mich auch immer
429 mit den Studioleitern, ist diese Befürchtung nicht mehr. Einige sagen, die Freiheit ist
430 wie vorher. Und einige sagen, gut, vielleicht haben wir durch die vereinfachten Abläufe
431 sogar noch mehr Freiheiten letztendlich, weil bestimmte Sachen geregelt sind und wir
432 uns auch einfach intensiver in die Kurs- und Projektarbeit hineinfügen können.

433 *Erfolgt bei Ihnen die Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie der Einsatz von Res-*
434 *ourcen in Bezug auf Ihre Wirksamkeit für die Einrichtungsziele?*

435 Ja. Wir haben ganz bestimmte Sachen, die monatlich dokumentiert werden müssen.
436 Das sind die so genannten Monatsberichte. Und dort müssen die Mitarbeiter auf Wo-
437 chenbasis ganz bestimmte Angaben machen wie Projekte, Kurse, die durchgeführt
438 wurden, welche Öffentlichkeitsarbeit wurde gemacht, gab es Probleme zu lösen, gab
439 es Sitzungen, Veranstaltungen, wo der [Einrichtung G] beteiligt ist. Und die müssen
440 monatlich von den Studioleitern und von allen Mitarbeitern in dieses Ablagesystem
441 hochgeladen werden, sodass die Geschäftsführung das nachvollziehen kann. Anson-
442 sten gibt's quartalsmäßig, auch von unserem Auftraggeber gefordert, zum Beispiel
443 die Auswertung der Nutzungszahlen, wie viele Nutzer sind bei uns. Man kann daraus
444 dann ersehen, wie viel weibliche, wie viel männliche, welche Altersgruppen, um da-
445 raus auch Rückschlüsse ziehen zu können. Und dann gibt's jährlich noch mal den
446 Projektbericht, wo ganz bestimmte Daten abgefragt werden, die einmal jährlich dann
447 abgegeben werden müssen.

448 *Mir scheint, dass das Dinge sind, die zum Teil oder in dem Sinne auch schon vor*
449 *QES^{plus} eine Rolle gespielt haben?*

450 Ja.

451 *Könnten Sie aber feststellen, dass QES^{plus} dort zu einer Optimierung beigetragen hat*
452 *oder zu einer Veränderung, was die Prüfung der Ressourcen der Zeit- und Arbeitsab-*
453 *folgen betrifft?*

454 Man muss dazu sagen, dass die Überprüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen feste Grö-
455 ßen sind, die von dem Geldgeber, von dem Auftraggeber des Förderwerk vorgegeben
456 sind. Sodass da gar nicht die Frage besteht, ob oder nicht. Das sind Vorgaben, die
457 müssen wir erfüllen, die gab es vorher, die gibt's nachher. Höchstens die Organisation,
458 die ist festgelegt, wann es ganz bestimmte Sachen zu geben hat, wann die abzulie-
459 fern sind. Und das ist integriert in QES^{plus}. Aber neu hinzugekommen würde ich nicht
460 sagen.

461 *Die Systematik, die Terminstellungen, die sind Bestandteil des Qualitätsmanagement-*
462 *Handbuches?*

463 Ja. Und natürlich, wie sie auszusehen haben. Es gibt ja bestimmte Vorgaben von Anlagen
464 für die Dokumente, in welcher Form. Und natürlich durch diese Dokumente sind nicht nur
465 die Termine, sondern auch die Form dieser Berichterstattung, dieser Berichte ist natürlich
466 vorgegeben. Und vielleicht ist das ja etwas Neues durch QES^{plus}, dass die Form durch
467 diese Dokumente vorgegeben ist. Das war im Prinzip eigentlich auch vorher schon so.

468 *Wie nennen Sie diese Dokumente?*

469 Da gibt's die verschiedensten. **Berichtswesen** ist dieser Hauptbegriff darüber. Da gibt's
470 verschiedene Unterpunkte: Nutzerlisten, Kursplan, Projektskizzen, Monatsberichte,
471 Übersicht Kurs- und Projektstunden, Übersicht Nutzung, Inventarverzeichnis, Prak-
472 tikantenverzeichnis, Zählerstände, Geräteausleihe, Beitragslisten, also Listen mit Me-
473 dienprodukten, die bei uns entstanden sind, Teilnehmerlisten an Projekten und Kursen.
474 Das sind also so verschiedene Sachen, die zu dem Berichtswesen dazugehören.

475 *Ich frage trotzdem noch mal. Liefert QES spezielle Prüfkriterien bzw. geeignete Metho-*
476 *den, Mittel zur Prüfung von Zielen?*

477 Sicher. Zum Beispiel die Evaluation, die ja gefordert wird, wenn unsere Projekte
478 durchgeführt werden in welcher Form auch immer, das kann mündlich sein oder eben
479 aufgrund dieser Dokumente, die gefordert werden. Und diese Evaluation dient ja
480 dazu, die Effektivität unseres Kurs- und Projektangebotes zu prüfen und eventuelle
481 Rückschlüsse auf erforderliche Veränderungen zu ziehen.

482 *Wie werden denn die Ergebnisse solcher Überprüfungen rückgekoppelt und münden*
483 *sie in veränderten Handlungsstrategien?*

484 Ja, in der Form, wenn zum Beispiel ein Projekt ist. Da hat mir jetzt erst vor kurzem
485 eine Lehrerin gesagt: „Ich möchte gerne das Projekt mit meiner Klasse machen, das
486 sind 30 Leute.“ Wir sagen den Leuten auch vorher schon mal, dass das nicht sehr
487 praktikabel ist. Gut, wir machen das dann, dass wir sie in Gruppen einteilen, bieten
488 das der Lehrerin an. Da sind gute Produkte dabei rausgekommen, aber es hat sich
489 eben bewahrheitet, dass kleinere Gruppengrößen besser sind, gerade wenn es um den
490 Schnitt von Filmen zum Beispiel geht, mehr als drei, vier Leute nicht sinnvoll sind. Und
491 in Auswertung wurde mir das auch von der Lehrerin bestätigt, dass das Projektangebot
492 gut war, dass die Leute zufrieden waren, aber durch die größeren Gruppen immer meh-
493 rere Leute nichts zu tun hatten. Also wird es bei einem zukünftigen Projekt mit dieser
494 Schule ein Entschluss sein, dass wir kleinere Gruppen machen oder vielleicht sogar,
495 dass es dazu führt, dass nicht die ganze Klasse beteiligt sein kann, sondern nur ganz
496 bestimmte ausgewählte Schüler, die dann auch eine gewisse Ausdauer mitbringen, um
497 dieses Projekt zu Ende zu führen. Oder dass mir jemand sagt, wir hätten gern eine Art
498 **Kummerkasten**, wo man anonym Beschwerden einreichen kann: also, wir möchten
499 das Ihnen, Herr [X], nicht gern persönlich sagen, sondern wir hätten gern eine anonyme
500 Möglichkeit, Kritik auch zu äußern. Das hat es jetzt so noch nicht gegeben, aber ich
501 könnte mir vorstellen, das wäre jetzt eine Sache, die aufgrund so einer Evaluation zum
502 Beispiel herauskommt und die man dann ändern würde.

503 *Welche Feedbackroutinen oder Erinnerungssysteme für diese Überprüfungen entstan-*
504 *den im Zusammenhang mit der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems?*

505 Die Verpflichtung für die Studieleiter, besonders die Lehrkräfte, die diese Projekte durch-
506 führen, die gezogenen Konsequenzen nicht nur zu dokumentieren, sondern für sich
507 selbst auch zu so einer Wiedervorlage, in welcher Form auch immer, sich hinzulegen,
508 sodass in ähnlichen Situationen bestimmte Sachen anders gemacht werden können,
509 eben verändert werden können. Diese Anweisung besteht für alle beteiligten Lehrkräfte
510 im [Einrichtung G], gewonnene Erkenntnisse aus einer Evaluation auch anzuwenden.

511 *Ein anderer Punkt. Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im*
512 *Kontext der Implementierung von QES^{plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,*
513 *Kolleginnen und Kollegen und auch bei sich selbst feststellen?*

514 Ja, Kenntnisse im Umgang mit Qualitätsmanagementsystemen. Inhaltlich, das hab ich
515 ja vorhin schon gesagt, was größere Projekte angeht, denke ich, hat das nichts Zusätz-
516 liches gebracht. Das sind Anforderungen, die bestanden schon immer. Ich persönlich
517 denke, dass eine pädagogische Fähigkeit, didaktische methodische Fähigkeiten durch
518 QES^{plus} nicht gefördert werden können. Ich denke, dass das in dem System nicht
519 angelegt ist. Aber eine optimiertere Verwaltung, Organisation dieser Fähigkeit und
520 dieser Prozesse bringt es auf jeden Fall, denn es bringt mir mehr Zeit, in der ich mich
521 mit diesen Projekten beschäftigen kann, weil bestimmte Abläufe einfach klarer und
522 einfacher geregelt sind, vielleicht einfach organisatorische Kenntnisse, Fähigkeiten,
523 die eigenen Arbeitsabläufe effektiver zu gestalten. Das würde ich sagen, wäre so eine
524 Erkenntnis oder eine Fähigkeit, die man erlernen kann im Umgang mit QES^{plus}.

525 *Mal anders herum gefragt. Die Entwicklung welcher Kenntnisse und Fähigkeiten erfor-*
526 *dert Ihrer Meinung nach systematische Qualitätsentwicklung bei den Mitarbeiterinnen*
527 *und Mitarbeitern?*

528 Der Umgang mit den Kunden, insbesondere mit den Nutzern, ganz bestimmte ver-
529 gleichbare Standards zu schaffen, die unsere Nutzer auch aus anderen Einrichtungen
530 kennen. Da muss man sagen, dass wir in der glücklichen Lage sind, um diese Gelder
531 für einen großen Zeitraum zur Verfügung zu bekommen. Das heißt, wir haben in dem
532 Sinne nicht unbedingt eine Konkurrenz in anderen Einrichtungen, da wir aus öffentlichen
533 Geldern finanziert werden. Trotzdem sind für uns vergleichbare Standards wichtig, weil
534 wir auch hier die Nutzerzahlen dokumentieren müssen und wenn Nutzer lieber zu einer
535 anderen Einrichtung gehen und sagen: bei den [Einrichtung G] geht es ja drunter und
536 drüber, die haben ja überhaupt keine Qualitätssicherung, kein Qualitätsmanagement
537 und auch Lehrer und andere Bildungseinrichtungen, dann wäre das ja für uns ein
538 Nachteil. Und deshalb ist es schon gut, dass wir dieses vergleichbare Qualitätsmana-

539 gement, vergleichbare Standards definieren können innerhalb dieses Modells, zeigen
540 können und vorweisen können.

541 *Wir würden uns dem letzten Schwerpunkt zuwenden, der sich damit beschäftigt mit*
542 *dem spezifischen Beitrag von Qualitätsmanagement, also mit einem institutionalisierten*
543 *Qualitäts-Managementsystem zur Professionalisierung von Führungsprozessen. Nun*
544 *sind Sie als Qualitätsmanagementbeauftragter ja quasi in einer Stabsstellenposition*
545 *und aus diesem Blickwinkel sicher auch in der Lage, sich dazu zu äußern, zumindest*
546 *partiell. Wir wollen es versuchen und zwar mit der Frage, wie half Ihnen das Qualitäts-*
547 *managementsystem bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele, insofern*
548 *Sie da beteiligt waren?*

549 Mein strategisches Ziel als Studioleiter der [Einrichtng G], der ich hauptsächlich bin, ist es
550 einfach ganz speziell für meinen Standort, immer wieder neue Projektpartner zu bekommen,
551 einfach, weil unser Auftrag ist nicht, mit zwei, drei Schulen immer wieder zusammenzu-
552 arbeiten, die Auslastung reicht vollkommen aus, aber mein Ziel ist es, immer wieder auch
553 neue Partner zu bekommen, schon allein, weil es aus öffentlichen Geldern finanziert wird,
554 also auch viele Schulen, mit denen wir bisher nicht viel zusammengearbeitet haben, also
555 Förderschulen vor allen Dingen und andere, dass es eben nicht nur Gymnasien sind. Und
556 um diese Zielgruppen zu erreichen denke ich, ist QES^{plus} in dem Sinne schon hilfreich
557 gewesen, weil es mir die Organisation der Akquise auch erleichtert hat, dass ich an
558 Schulen z. B. gehe und so weiter. Was jetzt die **Unternehmensziele Geschäftsführung**
559 angeht, dann habe ich nicht den Einfluss, das ist klar. Das ist ja auch eine Sache des
560 Geschäftsführers, zumal das gesamte Unternehmensziel obliegt mir nicht. Auch nicht als
561 Qualitätsbeauftragter, so hab ich die Arbeit als Qualitätsbeauftragter auch nicht verstanden,
562 sondern als Qualitätsbeauftragter eine Hilfe, die rechte Hand sozusagen der Geschäfts-
563 führung zu sein, wenn es um die Umsetzung der Vorgaben dieses Systems geht.

564 *Wie ermöglichte Ihrer Meinung nach das Qualitätsmanagementsystem, eine Verknüpfung*
565 *zwischen der Strategie und der Handlungsebene Ihrer Einrichtung herzustellen?*

566 Durch regelmäßige Kommunikationen zwischen der Geschäftsführung, Projektma-
567 nagement und mir als Qualitätsmanagement bzw. in der Kommunikation zwischen
568 Qualitätsbeauftragter und den einzelnen Studiolleitern vor Ort. Wobei man immer sagen
569 muss, die obere Ebene wird von der Geschäftsleitung formuliert, wir erfahren, was
570 relevant ist für unsere Arbeit, auch für die Qualitätssicherung. Und auf dieser Ebene
571 läuft dann auch die Kommunikation.

572 *Wie entwickelte sich die Interaktion zwischen den Führungskräften und Mitarbeiterin-*
573 *nen und Mitarbeitern?*

574 Ich denke, die ist auch relativ gleich geblieben, vor QES^{plus} und danach. Ja, vielleicht,
575 dass die Kommunikation eine ganz bestimmte Form jetzt hat, wenn es um das Be-
576 richtswesen zum Beispiel geht oder wenn es darum geht, wenn Verbesserungsvor-
577 schläge von Mitarbeitern an die Geschäftsführung gerichtet werden. Nur muss ich
578 dazu sagen, diese Möglichkeit gab es vorher auch schon, das ist jetzt vielleicht eher
579 leicht abgewandelt in einer anderen Form. Aber die Möglichkeit gab es vorher und die
580 gibt es jetzt genauso.

581 *Wie trägt Ihrer Meinung nach die Implementierung von QES^{plus} zu einer Optimierung*
582 *der Koordinationsanforderungen in der Bildungseinrichtung bei?*

583 Ich denke, dass es auf dem Gebiet auf jeden Fall einen Fortschritt gegeben hat, einen
584 Schritt nach vorn, weil diese ganzen Organisationsabläufe viel stärker definiert sind
585 und klarer gemacht sind für die Mitarbeiter. Also das ist auf jeden Fall eine Qualitäts-
586 entwicklung auf dem Gebiet.

587 *Wie veränderte sich die Gesamreflexionsfähigkeit der Einrichtung, also die Reflexio-*
588 *nen sind Ausweichprozesse mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftlichen Umfeld,*
589 *den Auftraggebern und Mitbewerbern?*

590 Eine Veränderung auch im Bewusstsein der Mitarbeiter hat dort stattgefunden, weil
591 viele Sachen vorher intuitiv gemacht wurden. Natürlich will man, dass die Nutzer, die
592 zu einem kommen, zufrieden sind. Aber dass man das definiert und in ganz bestimmte
593 Abläufe und in Prozesse unterteilen kann und daraus auch Nutzen gewinnt für die ei-
594 gene Arbeit, das war neu. Dass man das richtig definiert als Mitarbeiterzufriedenheit,
595 Nutzerzufriedenheit und das auch definiert in ganz bestimmten Abläufen, das ist neu
596 und ich denke, dass es bei den meisten Mitarbeitern auch so ist im Bewusstsein, dass
597 es eine Hilfe ist, einfach um die eigene Arbeit besser beurteilen zu können und das,
598 was wir eigentlich machen.

599 *In Bezug auf Ihre Mitbewerber? Um das noch mal nachzufragen, weil Sie sich ja auch*
600 *in Ausschreibungssituationen immer wieder befinden.*

601 Es kommt drauf an, ob diese Mitbewerber auch Qualitätsmanagement machen. Ich
602 glaube, die beiden anderen Betreiber haben noch kein Qualitätsmanagementsystem
603 eingeführt, wobei das meiner Meinung nach auch eine Frage der Zeit einfach ist. Dazu
604 habe ich zu wenig Einblick in die Struktur, ich denke, da lassen sich die Mitbewerber
605 auch nicht so reingucken, wo ich den Eindruck hab, das läuft auch gut. In welcher
606 Form das läuft, ob durch Qualitätssicherung oder ob die ein anderes eigenes System
607 haben, kann ich nicht beurteilen.

608 *Wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten als Studioleiter aber auch*
609 *als Qualitätsmanagement-Beauftragter?*

610 Was ich sehr positiv fand auch in Bezug der Einführung von QES^{plus} war, ein Zugeste-
611 hens seitens der Geschäftsführung und einen sehr großen Handlungsspielraum auch in
612 der Entscheidungsfreiheit, wenn es eben um die Durchsetzung der Richtlinien geht von
613 QES^{plus}, dass es wichtig ist, dass das Ergebnis stimmt und dass die Verfahren natürlich,
614 solange sie sich innerhalb der Vorgaben bewegen, doch recht frei sind. Dass die Ge-
615 schäftsführung da sowohl den Studioleitern als auch mir als Qualitätsbeauftragten da
616 ziemlich viel Handlungsspielraum lässt, die Ergebnisse abfragt und wenn das Ergebnis

617 nicht so zufrieden ist, vielleicht in dem Fall dann ganz bestimmte Anforderungen hat,
618 die zu erfüllen sind. Aber im Großen und Ganzen ist der Entscheidungsspielraum
619 meinem Empfinden nach groß genug auch.

620 *Welche Informationen für die Steuerung von Unternehmensleistungen, also Kennzahlen*
621 *zum Beispiel oder Messsysteme liefert Ihrer Meinung nach das Qualitätsmanagement-*
622 *system QES^{plus}?*

623 Es liefert in dem Fall nur was, als dass es die Dokumentation dieser Kennzahlen an-
624 regt. Die Instrumente zum Erfassen dieser Kennzahlen die gab es vorher schon und
625 die sind durch unseren Auftraggeber einfach vorgegeben. Die Nutzungslisten, die Mo-
626 natsberichte, die Projektberichte etc., das sind Messinstrumente für Kennzahlen für
627 uns, die einfach durch unsere Einrichtung, durch die Art, die Struktur schon vorgegeben
628 sind. Aber sie sind in das Berichtswesen von QES^{plus} implementiert.

629 *Gut. Dann kommen wir noch mal zu den demografischen Angaben. Das Geschlecht,*
630 *männlich?*

631 Ja.

632 *Wie alt sind Sie?*

633 [Zahl].

634 *Ihr Bildungsgrad, Ihr Abschluss?*

635 Ich hab den Universitätsabschluss Magister. Hauptfach Germanistik Nebenfächer
636 Amerikanistik und Kommunikationswissenschaft [Zahl] an der TU Dresden

637 *Gut, Herr [G], ich danke Ihnen vielmals für das interessante Interview und wünsche*
638 *Ihnen weiterhin viel Spaß mit QES^{plus}.*

ANHANG 9 Transkription des Interviews mit Herrn [H]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Herr [H], [Einrichtung G]
Datum der Interviewaufnahme: 28.05.2010
Zeitdauer: 0h 52min 26s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| *standard* = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 *Heute ist der 28.05.2010. Ich befinde mich im [Einrichtung G]. Vor mir sitzt Herr [H],*
2 *der hier beschäftigt ist. Wir werden ein Interview durchführen im Rahmen meiner Dis-*
3 *sertation. Die Forschungsfrage lautet: **Prüfung der Dienlichkeit des Grundansatzes***
4 ***des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus} und seiner konzeptionellen sowie***
5 ***operativen Ausprägungen bei der Organisationsentwicklung und Steuerung***
6 ***sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Er-***
7 ***wachsenenbildung.** Wir würden uns zu Beginn des Interviews mit dem allgemeinen*
8 *Hintergrund beschäftigen und meine erste Frage dazu wäre, Herr [H], in welcher*
9 *Funktion sind Sie an dieser Bildungseinrichtung seit wann tätig? Beschreiben Sie*
10 *bitte Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten.*

11 Es ist eine gewisse Doppelfunktion, die ich hier habe. Ich bin zum einen als halbe Stelle
12 sozusagen beschäftigt als Studieleiter hier im [Einrichtung G] und die zweite Hälfte
13 meiner Tätigkeit ist, ich bin als Projektmanager tätig bei [X], also beim Bildungsun-
14 ternehmen [X], das heißt, ich bin als Projektmanager dann zuständig für die anderen
15 [Einrichtung G]-Projekte, die noch zu unserem Unternehmen gehören. Das sind der
16 [Einrichtung W], das ist der [Einrichtung X], das ist der schulische [Einrichtung Y] und
17 das ist der [Einrichtung Z].

18 *Welche Aufgabe haben Sie im Rahmen des Qualitätsmanagements übernommen?*

19 Ich bin stellvertretender Qualitätsbeauftragter, unterstütze da den Herrn Golinski an
20 der Stelle und ich hab vergessen zu sagen, seit wann ich das Ganze mache. Also ich
21 bin als Projektmanager bei [X] seit Mitte [Zahl] und hier im [Einrichtung G], Studioleiter,
22 bin ich seit 1. Juli [Zahl].

23 *Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsformen Ihrer*
24 *Einrichtung.*

25 [X] ist ein Bildungsunternehmen. Wir verstehen uns auch in erster Linie als Sächsisches
26 Bildungsunternehmen nach dem Motto „**Regeln und Kompetenz für Sachsen**“. Das
27 ist so ein bisschen unser Profil. Haupttätigkeit ist wirklich der Betrieb dieser Säch-
28 sischen Ausbildungs- und Erprobungskanäle, darüber hinaus bieten wir verschiedene
29 weitere Bildungsmaßnahmen an, zum Beispiel für Erzieherinnen, zum Beispiel über
30 WSF-finanzierte Projekte und auch solche Dinge wie für die Produktion Consulting,
31 obwohl das eine untergeordnete Rolle spielt. Medienkompetenz ist schon das Haupt-
32 geschäftszentrum.

33 *Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche oder in konzentrierten Räumen, nur*
34 *in einer Stadt zum Beispiel?*

35 Ein ganz wesentliches Kennzeichen unseres Bildungsunternehmens ist, dass wir de-
36 zentral arbeiten. Diese dezentrale Struktur ist etwas ganz Entscheidendes, wir sind
37 wirklich über ganz Sachsen verteilt sowohl in den Metropolen, wenn man das so sagen
38 kann, in Dresden, Leipzig und Chemnitz als auch in den kleineren Städten, wie ich
39 schon gesagt hab, Zwickau, Plauen, Chemnitz, Bautzen. Und einzelne Projekte führen
40 wir dann wirklich auch in Städten wie Eilenburg, Auerbach, im Vogtland beispielsweise
41 Hoyerswerda usw. durch. Also wir sind schon sehr dezentral organisiert.

42 *Gut. Das soweit zum allgemeinen Hintergrund. Weiter einführend wäre wichtig zu*
43 *diskutieren die Situation, die zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ge-*
44 *führt hat und in diesem Kontext interessiert mich zu allererst die Frage, mit welchen*
45 *Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} in Ihrer Bildungseinrichtung*
46 *eingeführt?*

47 Es sind zwei Dinge, die man in dem Zusammenhang nennen muss. Zum einen haben
48 wir sicher QES^{plus} eingeführt, um uns irgendwo zu professionalisieren, um Abläufe, die
49 sicherlich auch vorher schon geregelt waren, aber einfach noch mal klarer zu struktu-
50 rieren und dann natürlich auch zertifizieren zu lassen, das ist keine Frage. Und das ist
51 eben der zweite Punkt. Für uns als Bildungsunternehmen gibt es Bereiche, in denen
52 eine Zertifizierung einfach gefordert ist, wo man ohne Zertifizierung nicht arbeiten kann.
53 Das ist zwar in unserer Haupttätigkeit bei unseren Sächsischen Ausbildungs- und Er-
54 probungskanälen im Moment noch nicht so, kann aber kommen. Und einfach, um uns
55 da vielleicht auch irgendwo zukunftsfest zu machen, war es für unseren Geschäftsführer
56 insbesondere wichtig, das Qualitätsmanagementsystem einzuführen.

57 *Lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst Vorerfahrungen in der Arbeit mit Quali-*
58 *tätsmanagementsystemen vor?*

59 Direkt mit Qualitätsmanagementsystemen nicht. Vorher waren wir nicht nur an anderen
60 Qualitätsmanagementsystemen zertifiziert, sondern es gab zwar ein Pflichtenheft, in
61 dem wesentliche Abläufe geregelt waren, aber die waren in keiner Weise orientiert an
62 dem Qualitätsmanagementsystem.

63 *Wurden Ihrerseits auch andere Qualitätsmanagementsysteme geprüft? Wenn ja, wel-*
64 *che? Haben Sie erwogen, ein anderes System zum Beispiel einzuführen oder sind*
65 *da Informationen eingeholt worden, welche Qualitätsmanagementsysteme jetzt noch*
66 *für Sie in Frage kämen?*

67 Wir haben uns da informiert und da kam der Gedanke bereits, wir wollen uns jetzt
68 auf jeden Fall mit Qualitätsmanagement beschäftigen, wollen Qualitätsmanagement-
69 systeme einführen. Wir haben uns unter anderem informiert in ganz konkreten Ge-
70 sprächen auch über DIN ISO 9001, haben uns da auch ein Angebot machen lassen
71 von jemand, der uns da begleitet hätte bei dieser Zertifizierung. Dieses eine war noch
72 zur Auswahl.

73 *Hatten Sie Vergleichspunkte für die Prüfungen, um sich für ein bestimmtes System*
74 *oder um sich eben für QES^{plus} bzw. ISO zu entscheiden? Welche waren das?*

75 Wir haben jetzt keine Aufstellung gemacht zu konkreten Punkten und haben die dann
76 mit den Systemen verglichen, sondern es war eher so, dass wir uns insgesamt ange-
77 schaut haben, was kann uns so ein System leisten und was ist auch für uns geeignet
78 und haben uns deswegen dann für QES^{plus} entschieden, ohne das jetzt ganz klar in
79 einer Kriterienliste festzumachen.

80 *Gibt es vielleicht 1, 2, 3 Kriterien für Ihre Entscheidung, warum Sie sich eben dann für*
81 *QES^{plus} entschieden haben?*

82 Einerseits glaube ich, weil es ein Qualitätsmanagementsystem ist, was speziell für Bil-
83 dungseinrichtungen entwickelt wurde und wir sind nun mal eine Bildungseinrichtung.
84 Und das hat man schon gesehen, auch wenn es keine klaren Kriterien waren, dass
85 DIN ISO eben auf andere Sachen anscheinend ausgerichtet ist, wo vieles im Laufe der
86 Nützlichkeit nachvollziehbar war, wie man das auf unsere Organisation entsprechend
87 herunterbrechen oder tragen kann. Dass das genau zum Bildungsunternehmen passt,
88 das war auf jeden Fall ein Grund. Und ich glaube, vielleicht nicht das Entscheidende,
89 aber für uns als Sächsisches Bildungsunternehmen war es auch nicht unwesentlich,
90 dass es ein sächsisches Qualitätsmanagementsystem war. Wir haben auch ganz gute
91 Kontakte zu den Universitäten in ganz Sachsen und darüber sind wir dann auch hinge-
92 kommen und vertreten und in Leipzig wurde das eben entwickelt.

93 *Wer hat die Entscheidung zur Einführung von QES^{plus} letztendlich gefällt oder auf*
94 *welcher Ebene fiel die Entscheidung?*

95 Ganz klar der Geschäftsführer.

96 *Gut. Sehr schön. Wir würden uns jetzt dem Prozess der Implementierung von QES^{plus}*
97 *in der Bildungseinrichtung zuwenden und da wäre meine erste Frage, wie wurden die*
98 *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Implementierungsprozess konkret beteiligt?*

99 Ich denke, sie wurden sehr stark beteiligt. Es ist ja so, dass wir in dieser Einführungs-
100 phase von der Universität **QuiBB** beraten wurden und diese Implementierung hat ja
101 auch eine ganze Zeit lang gedauert, das war ein Prozess über ein Jahr hinweg, in dem
102 wir alle 2 bis 3 Monate dann regelmäßige Treffen hatten, in denen wir uns mit den ein-
103 zelnern Punkten des Qualitätsmanagements beschäftigt haben. Dann war es so, dass
104 wir trotz unserer dezentralen Struktur dann alle Mitarbeiter zusammengeholt haben
105 und in diesen Treffen dann jeweils an einzelnen Punkten gearbeitet haben, eigentlich
106 auch was von **QuiBB** bekommen haben, auch Aufgaben bekommen haben, Punkte
107 weiterzubearbeiten und das dann nächste Mal zu präsentieren. Die Mitarbeiter waren
108 eigentlich an der Implementierung ganz wesentlich beteiligt.

109 *Welche Dienste leistete Ihrer Meinung nach das Modell QES^{plus} selbst bei der inhaltli-*
110 *chen Verständigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungs-*
111 *prozesse? Ich meine damit die Situation, dass ja ein gewisses Verständnis da sein*
112 *muss, eine gewisse Kenntnis des Systems selbst, um Qualitätsentwicklungsprozesse*
113 *gestalten zu können. Welche Dienste, glauben Sie, leistet das Modell dabei bei dem*
114 *Verständnis auch des Qualitätsentwicklungsprozesses?*

115 Ich glaube erst mal, dass unsere Mitarbeiter wahrscheinlich auch vorher noch nicht
116 so viel mit dem Bereich Qualitätsmanagement zu tun hatten. Das heißt, viele haben
117 jetzt die erste Berührung wahrscheinlich damit gehabt. Dienste, ich denke es hat wahr-
118 scheinlich dazu beigetragen, dass man über viele Dinge vielleicht einfach mal reflek-

119 tiert, Dinge, die man macht und die ganz selbstverständlich sind, dort mal reflektiert
120 und vielleicht auch mal abstraktiert und in Prozesse oder einzelnen Strukturen zum
121 Beispiel aufbricht, was sonst im Alltag wahrscheinlich nicht so passiert. Da denke ich,
122 hat es schon dazu beigetragen. Und vielleicht auch Bewusstsein schaffen dafür, was
123 vielleicht unser Unternehmen, unsere Organisation von anderen unterscheidet. Wo
124 wir vielleicht eben ein ganz spezielles Qualitätsverständnis haben, was andere nicht
125 haben. Also einfach in dieser Reflexion, glaube ich, hat es schon was gebracht für
126 die Mitarbeiter.

127 *Wie erfolgte die Planung, Festlegung in Abstimmung der ersten Umsetzungsschritte*
128 *zur Einführung?*

129 Die Meilensteine wurden auf jeden Fall von der Geschäftsführungsseite vorgegeben.
130 Das heißt, wir haben einen ganz klaren Fahrplan gemacht, bis wann das Ganze imp-
131 lementiert sein soll und die Einzelschritte dann definiert. Das heißt, die ungefähre Zeit-
132 nutzung muss festgelegt werden, in der diese einzelnen Veranstaltungen gemeinsam
133 mit **QuiBB** stattfinden und dieser Prozess der wurde von den Mitarbeitern gestaltet,
134 dass man überlegt hat, okay, was brauchen wir jetzt bis zum nächsten Mal, was müs-
135 sen wir uns für den Bereich Evaluation überlegen, was haben wir da schon, was fordert
136 das System, was sollte man noch entwickeln und wie verteilen wir dann entsprechend
137 die Aufgaben. Es war schon so, dass dann jeder seine Aufgabe bekommen hat und
138 die Sache entsprechend vorbereiten sollte bis zum nächsten Mal.

139 *Wurden besondere Verantwortlichkeiten festgelegt im Rahmen der Implementierung?*

140 Die besonderen Verantwortlichkeiten sahen so aus, dass wir einen Qualitätsbeauftrag-
141 ten definiert haben, was es vorher in dem Sinne nicht gab, das gab es nicht, Herrn [X],
142 Studienleiter aus Dresden. Da war es auch wichtig für uns, dass das jetzt niemand aus
143 der Geschäftsführung ist, sondern dass es wirklich ein Kollege ist, der in der Praxis
144 ist und Bescheid weiß, und wir haben einen stellvertretenden Qualitätsbeauftragten
145 mit mir persönlich definiert. Das waren die wesentlichen Punkte.

146 *Ich möchte noch mal genauer nachfragen. Wurden im Prozess der Implementierung*
147 *besondere Maßnahmen, Instrumente, Arbeitsformen für die systematische Qualitäts-*
148 *entwicklung angewendet?*

149 Sie meinen noch während der Vorbereitung sozusagen im Implementierungsprozess?

150 *Ja. Zum Beispiel Workshops oder eine Qualitätsgruppe und eine Lenkungsgruppe. Also*
151 *jetzt nur als Beispiele. Gab es irgendwelche Maßnahmen, Instrumente, Arbeitsformen,*
152 *die Sie vorher nicht angewendet haben, bevor Sie Qualität implementiert haben? Ich*
153 *meine, gut, systematische Qualitätsentwicklung, Sie sagen es ja, ist ein neuer Schritt*
154 *für Sie gewesen, aber sind im Rahmen dieser Arbeit, also im Rahmen der Implemen-*
155 *tierung selbst andere Arbeitsformen zum Tragen gekommen?*

156 Ich glaube, das waren keine neuen Arbeitsformen, sondern in diesen Workshops mit
157 **QuiBB** zusammen haben sich dann schon kleine Arbeitsgruppen gebildet, die sich
158 zum Beispiel bis zum nächsten Mal mit Evaluation, Kommunikation usw. beschäftigt
159 haben. Aber es waren keine für uns neuen Formen, sondern wir haben diese Form
160 der Zusammenarbeit auch vorher schon gemacht. Aufgrund der Struktur einfach war
161 die ja vorher schon notwendig, um Dinge zu entwickeln. Und die haben wir hier auch
162 angewendet natürlich, um das zu implementieren.

163 *Inhaltlich hat es eine Art Aufgliederung gegeben?*

164 Ja.

165 *Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{plus} im Prozess der systematischen Qua-*
166 *litätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung der Mitarbeiter bei?*
167 *Können Sie beschreiben, ob das Modell selbst, die Einführung des Modells und das*
168 *Modell auch mit seinen inhaltlichen und methodischen Ebenen dazu geführt hat, dass*
169 *die strukturelle und methodische Orientierung der Handelnden sich verbessert hat,*
170 *sich verändert hat, entwickelt hat?*

171 Ich glaube schon, dass es dazu beigetragen hat, das ist wieder diese Reflexion, die ich
172 vorher schon mal angesprochen hatte, dass Leute sich noch mal Gedanken machen,
173 wie steht denn das jetzt wirklich mit dieser Organisationsform im Zusammenhang,
174 was war vielleicht vorher. Einfach dieser Arbeitsrückblick ist heute, glaube ich, nicht
175 so einfach, wenn man in der täglichen Arbeit steckt. Und da hat es schon dazu beige-
176 tragen, einfach mal diesen Außenblick zu bekommen und zu sagen, okay, was gehört
177 zu unserer Organisation und was sind alles Kommunikationsprozesse, was gehört
178 alles zur Zufriedenheit beispielsweise. Ich glaube schon, dass es zu einer gewissen
179 Strukturierung geführt hat und die sich ja auch festigt, einfach dadurch, dass es jetzt
180 dieses Qualitätshandbuch gibt, wo es genau nach dieser Struktur durchdefiniert ist,
181 hat es, denke ich, schon dazu beigetragen.

182 *Welche Probleme, Ängste und Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeiterinnen und*
183 *Mitarbeitern im Zuge der Implementierung? Es gab auch verschiedene Phasen, die*
184 *Anfangsphase, der Verlauf selber und dann irgendwann war die Implementierung zwar*
185 *nicht abgeschlossen, aber es kam zur Zertifizierung und man kann dann doch schon*
186 *von einem gewissen Abschluss reden. Gab es in diesen Phasen Ängste bei den Mitar-*
187 *beitern, gab es Probleme, gibt es vielleicht auch ein besonderes Ereignis, dass Ihnen*
188 *noch im Kopf ist, was mit diesen Dingen zu tun hat? Ganz einfach auch die emotionale*
189 *Seite letztendlich der Implementierung.*

190 Die emotionale Seite ist eine ganz wichtige bei so einem Problem. Es gab natürlich
191 Ängste, wie es immer ist, wenn was Neues kommt und wenn was Neues erst mal
192 hier von Außen kommt, wenn die Geschäftsführung sagt: „Wir machen jetzt Quali-
193 tätsmanagement.“ Ganz konkrete Ängste waren vor allem, dass nun mehr Arbeit auf
194 die Kollegen zukommt. Ich muss dazu sagen, wir haben teilweise nur ein bis zwei
195 Kollegen an den jeweiligen Standorten. Die Arbeitsbelastung ist da, glaube ich, schon
196 sehr hoch und die größten Ängste waren wirklich, dass es mehr Arbeit ist und dass
197 es zu einer zu großen Verschriftlichung beispielsweise kommt, dass die eigentliche
198 Arbeit vielleicht in den Hintergrund tritt und man jetzt aber unbedingt immer noch die
199 Projektskizze komplett ausfüllen muss und die Evaluation nun schriftlich machen muss

200 und das noch dokumentieren muss und dies noch dokumentieren muss. Diese Angst
201 vor der Verschriftlichung und zuviel Mehrarbeit waren am Anfang auf jeden Fall da.
202 Ich glaube auch, dass sich diese Ängste jetzt in diesem Jahr der Implementierung in
203 den einzelnen Treffen nicht gleich abgebaut haben, sondern da war es eine Menge
204 Arbeit, da war es auch erstmal zusätzliche Arbeit natürlich, dass wir einfach Dinge neu
205 strukturiert haben und natürlich Dinge aufgeschrieben haben, die für uns selbstver-
206 ständlich waren, die wir aber so bisher noch nicht aufgeschrieben und durchgeklingelt
207 hatten. Und in dem ersten Moment war es dann schon Mehrarbeit. Und ich glaube,
208 dass sich das, als das System implementiert war, wir zertifiziert waren, dass sich das
209 dann vielleicht auch erst abgebaut hat, wo man merkt, was es wirklich bringt. Weil, es
210 hat ja ganz konkrete Vorteile. Zum Beispiel, es fängt ein neuer Mitarbeiter an, dem
211 kann man alles mal in die Hand drücken und kann sagen, guck dir mal den und den
212 Bereich an, da sind die Dinge ganz klar geregelt, wie es bei uns läuft, wie wir Qualität
213 verstehen, wie Projekte geplant werden, wie der Rechnungslauf ist und so weiter. Ich
214 glaube, dass die Ängste ganz groß waren und Befürchtungen in Sachen Mehrarbeit,
215 in Sachen Verschriftlichung und dass sie sich aber mittlerweile nach der Zertifizierung
216 dann abgebaut haben.

217 *Sie sprachen vom Qualitätshandbuch. Das würde für Sie vorher schon eine Form sein,*
218 *in der Sie das eingeführte Qualitätsmanagementsystem dokumentiert haben. Warum*
219 *haben Sie sich für das Handbuch entschieden und gab es noch andere Formen der*
220 *Dokumentation, die Sie gewählt haben neben dem Qualitätsmanagementhandbuch?*

221 Das Qualitätsmanagement-Handbuch ist uns genannt worden als zentrales Instru-
222 ment. Ich könnte mich auch nicht erinnern, dass etwas anderes in der Diskussion
223 war, sondern es war von vornherein klar, dass es in diesem Pflichtenheft, was es im
224 Vorfeld gab, es um die Richtung Qualitätshandbuch geht. Es orientiert sich für uns an
225 dem Aufbau von QES^{plus}. Wir haben viele Dinge auch aus diesem Pflichtenheft, das
226 es vorher gab, neu strukturiert und dort eingeordnet natürlich. Wir haben nicht alles
227 neu entwickelt, sondern es war eine Basis da und das unterscheidet uns vielleicht zu
228 Beginn der Wahrnehmung von anderen Einrichtungen und Unternehmen, dass wir

229 schon eine gute Basis hatten. Die war notwendig jetzt von der dezentralen Struktur,
230 sonst nutzt Funktion und so was nicht. Und da konnten wir viele Dinge einbringen ins
231 Qualitätshandbuch, aber eben neu strukturiert.

232 *Weil Sie das gerade berichtet haben, Qualitätsmanagementhandbuch und Pflichtenheft,*
233 *können Sie noch mal den gewaltigen Unterschied definieren oder die Weiterentwicklung,*
234 *die sich in dem Qualitätsmanagement-Handbuch wahrscheinlich ausdrückt?*

235 Es sind Struktur und Vollständigkeit, die das Qualitätsmanagement-Handbuch auszeich-
236 nen. Da gibt es eine ganz klare Struktur, schon aus dem System heraus gegeben und es
237 ist jetzt relativ umfassender in dem Pflichtenheft. Es waren zwar die wesentlichen Dinge
238 auf jeden Fall drin, aber es war keinesfalls so vollständig, wie dieses Qualitätshandbuch
239 jetzt ist. Und da liegt auch die Stärke **dieses** Qualitätsmanagementsystems, dass es
240 eben alle Bereiche abdeckt und man an alles auch erinnert wird. Und das Handbuch
241 gliedert sich bei uns, vielleicht als Ergänzung, in zwei Teile. Einen beschreibenden
242 Teil, wo Dinge festgelegt sind und einen Teil, in dem dann ganz konkrete Dokumente
243 hinterlegt sind, die als Grundlage für die Arbeit dienen und die jeder Mitarbeiter dann
244 auch als Vorlage verwenden soll und darf.

245 *Sie haben mir eigentlich die folgende Frage schon abgenommen. Eigentlich die Frage*
246 *danach, welche Kriterien QES selber liefert, um wesentliche Teile Ihrer Bildungsor-*
247 *ganisation, die Dokumentation und Bewertung, erfassen zu können. Aber ich denke,*
248 *das haben wir eigentlich schon beantwortet und denke, dass wir noch mal die Zusam-*
249 *menfassung wiederholen. Dabei ging es darum, dass Sie damit ausgedrückt haben,*
250 *dass QES^{plus} es wirklich versteht, durch das Modell alle Bereiche, alle Bereiche der*
251 *Organisation abzubilden und letztendlich damit auch erfassen zu können. Ich denke,*
252 *Sie haben das so formuliert?*

253 Ja. Genau. Dass man wirklich die Gesamtheit sieht. Wenn man eine Organisation auf-
254 baut, dass dann in den Prozessen der Evaluation das komplette Bild abgebildet wird.

255 *Dann hab ich das richtig verstanden. Nächster Schwerpunkt wäre der Zusammen-*
256 *hang von institutionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und*
257 *Steuerung. In dem Kontext die Frage, welche Veränderungen ergaben sich durch die*
258 *Implementierung von QES^{plus} bezüglich der Gliederung der Arbeits- bzw. Funktions-*
259 *bereiche der Einrichtung?*

260 Ich würde sagen, keine ganz wesentlichen. Es haben sich Dinge verändert, aber die
261 Position mancher Mitarbeiter ist die gleiche geblieben. Abgesehen davon, dass es ei-
262 nen Qualitätsbeauftragten gibt und einen stellvertretenden Qualitätsbeauftragten, sind
263 die Grundstrukturen im Organisationsaufbau und auch in den Aufgabenbereichen, in
264 den Funktionsbereichen die gleichen. Das muss man ganz klar sagen, das geht auch
265 überhaupt nicht anders.

266 *Wie veränderten sich in diesem Kontext die Verantwortlichkeiten und Befugnisse in*
267 *der Einrichtung?*

268 Die haben sich etwas verändert, aber in erster Linie im Hinblick auf den Qualitätsbeauf-
269 tragten. Da ist eine ganz klare Veränderung, dass der Qualitätsbeauftragte in allen Din-
270 gen, die mit dem Qualitätsmanagementsystem zu tun haben, die Verantwortung einfach
271 trägt und in Ergänzung mit mir als stellvertretenden Qualitätsmanager, dass wir dafür
272 zuständig sind. Ansonsten haben sich Verantwortlichkeiten nicht ganz klar verändert.

273 *Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der Einrichtung*
274 *und damit die Aufgabendurchführung?*

275 Es wurden Dinge verschriftlicht, was es vorher noch nicht so gab, die dann eine ganz
276 klare Grundlage einfach hatten. Es sind auch neue Dokumente entstanden in diesem
277 Prozess, zum Beispiel in der Veranstaltungsmatrix, das heißt im Dokument: wie pla-
278 nen wir eine Veranstaltung, welchen Titel setzen wir uns, was ist da an Durchführung,
279 Evaluation, Nachbereitung usw. zu beachten? Also, es sind in mehreren Fällen auch

280 neue Dokumente entstanden, die dann Grundlage für diese Arbeitsdurchführung
281 sind.

282 *Wurden die Prozesse in der Einrichtung identifiziert?*

283 Ja.

284 *Wie werden diese Prozesse dokumentiert und sind neue Prozesse in der Einrichtung
285 gestaltet worden? Hat die Identifizierung Ihrer Prozesslandschaft dazu geführt, dass
286 Sie neue Prozesse in Ihrer Einrichtung generiert haben und wie werden diese Prozesse
287 se, wenn es denn so ist, dokumentiert?*

288 Ich glaube, das war eine relativ schwere Aufgabe, um in diesem ganzen Verlauf diese
289 Prozesse erstmal zu identifizieren, dass da ein relativ hohes Abstraktionsniveau ist und
290 man wie gesagt raus muss. Wir haben uns dann auf unseren Kernprozess, Vermittlung
291 von Medienkompetenz verständigt und haben Unterstützungsprozesse definiert wie
292 beispielsweise Technik und diese Ausschreibungen, an denen wir uns beteiligen. Und
293 im Rahmen dieses Kernprozesses zum Beispiel sind auch neue Dokumente entstanden
294 bzw. haben sich Dokumente verändert. Wir haben das wirklich anhand dieser
295 Kernprozesse auch noch mal durchdefiniert nach diesen Planungen, Durchführungen
296 usw., Auswertungen und Konsequenzen ziehen. Und da haben wir in jeder Phase von
297 der Planung und die Durchführung, Auswertung bis hin zu Konsequenzen ziehen, ha-
298 ben wir den Bereichen einzelne Dokumente zugeordnet, die größtenteils vorhanden
299 waren, aber auch teilweise neu entstanden sind.

300 *Und haben Sie regelrecht neue Prozesse definiert, nachdem Sie sich Ihre Prozess-
301 landschaft angeschaut hatten?*

302 Wir haben Sie neu definiert, aber die Prozesse sind nicht neu gewesen.

303 *Sie sprachen von neuen Dokumenten, die Sie entwickelt haben. Welche waren das?*

304 Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind das zum Beispiel Vorlagen für Newsletter, die
305 wir verschicken, LVS-Kommunikationsinstrumente. Es ist z. B. diese Veranstaltungs-
306 Matrix, es sind Organigramme entstanden, die es so in der Form beispielsweise noch
307 nicht gab. Das waren bestimmt noch mehr, aber das hab ich jetzt nicht im Einzelnen
308 im Kopf, was in dem Prozess neu entstanden ist.

309 *Wie befördert das Qualitätsmanagementsystem die Strukturierung der eigenen Arbeit*
310 *und der Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

311 Strukturiert ist, glaube ich, in dem Sinne, dass vor allem termingebundene Abläufe noch
312 mal ganz klar geregelt wurden. Wir haben gerade im Bereich der Ablauforganisation,
313 was ein Teilbereich ist, haben wir Terminübersichten erstellt, bis wann muss welcher
314 Bericht an welche Stelle geliefert werden. Und das gab es auch in ähnlicher Form,
315 muss man sagen, schon im Pflichtenheft, ist aber jetzt wesentlich besser noch mal
316 strukturiert und auch eine klarere Arbeitsgrundlage für die Kollegen.

317 *Wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der Einrich-*
318 *tungen?*

319 Verändert hat sie sich dahingehend, es gab auch vorher schon natürlich regelmäßige
320 Abstimmungen vor allem zwischen den einzelnen Standorten in der Geschäftsfüh-
321 rungsebene, das hat sich aber dahingehend geändert, dass diese Qualitätsaudits oder
322 einfach Termine zwischen Kollegen am Standort und Qualitätsbeauftragten/Geschäfts-
323 führung dazugekommen sind. Also einfach die klare Festlegung, dass es z. B. im Jahr
324 ein bis zwei Auswertungsgespräche zum Thema Qualitätsmanagement bzw. so eine
325 interne Evaluation gibt. Das sind Prozesse, die zumindest zur klaren Festlegung neu
326 dazu gekommen sind.

327 *Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der*
328 *Einrichtung? Gab es da Veränderungen?*

329 Ich glaube, keine, die ausschließlich auf das Qualitätsmanagementsystem zurückzu-
330 führen sind. Allerdings kann man vielleicht sagen, im Zuge dieses Qualitätsmanage-
331 mentsystems haben wir uns jetzt passend für unsere dezentrale Struktur eine Online-
332 plattform gesucht, auf der wir unser Berichtswesen beispielsweise organisieren. Und
333 dort findet zum Beispiel jetzt online diese Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern statt.
334 Und da werden gute Filmbeispiele, da werden Manuskripte und so was online gestellt,
335 derer sich jeder Mitarbeiter dann bedienen kann. Und das ist schon eine neue Form
336 der Zusammenarbeit, die aber jetzt auch nicht ausschließlich auf das Qualitätsmana-
337 gementsystem zurückzuführen ist.

338 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktu-*
339 *ren, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungssicherheit für*
340 *die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

341 Ich glaube, dass die Vorteile hier vor allem zum Tragen kommen in dem Bereich, wenn
342 neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Weil, da denke ich, dass es vor QES^{plus} vielleicht
343 auch nicht so einfach war zu durchdringen und wie es funktioniert, dezentrale Struktur,
344 wer ist Auftraggeber, wer hat welche Befugnisse. Und das ist jetzt mit QES^{plus} schon
345 ganz klar strukturiert. Das heißt, ein neuer Mitarbeiter, der jetzt zu uns kommt, findet
346 in diesem Handbuch alles, was er wissen muss letztendlich, wer ist für was verant-
347 wortlich, welche Termine sind einzuhalten, wie sind die Abläufe, wie ist der Aufbau
348 der Organisation. Da bringt es dann schon wesentliche Vorteile. Die Mitarbeiter, die
349 lange dabei sind, ich glaube, für die hat es jetzt z. B. keinen Gewinn an Transparenz
350 beispielsweise geschaffen. Aber im Bereich der neuen Mitarbeiter sehe ich einen ganz
351 klaren und großen Vorteil.

352 *Welche Auswirkung hatte Ihrer Meinung nach die Implementierung des Systems auf*
353 *das regelgeleitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

354 Ich denke auch hier, dass es in erster Linie zu einer klareren Strukturierung geführt hat.
355 Es gibt ja bei uns ganz klare Vorgaben vom Auftraggeber, also es müssen Berichte

356 zu dem und dem Datum definitiv abgegeben werden und das lässt sich aufgrund
357 des Qualitätsmanagementsystems sehr gut nachvollziehen. Und das ist für mich als
358 Projektmanager auch eine gute Basis, um darauf dann zu verweisen und zu sagen,
359 es gibt **die Vorgaben** und die findet man dort. Das gab es natürlich auch vorher, aber
360 das hat es einfach noch mal strukturiert.

361 *Wurde dadurch die notwendige Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterin-*
362 *nen und Mitarbeiter beeinträchtigt?*

363 Nein. Ich glaube, das hätten sie sich auch nicht gefallen lassen wollen zumindest. Ich
364 glaube, das Qualitätsmanagementsystem bietet ja auch eine gewisse Flexibilität. Und
365 das war, jetzt kommen wir zurück zu einem anderen Punkt, aber eben auch wichtig,
366 dass QES^{plus} gewisse Freiheiten bietet in der Umsetzung. Wir haben das jetzt auch
367 in der Zertifizierung noch mal besprochen. DIN ISO ist an der Stelle wesentlich härter,
368 da gibt's nur das und bei QES^{plus} hat man gewisse Freiheiten, um es auf die eigene
369 Organisation anzupassen. Und ich glaube, Beeinträchtigungen in den Handlungsfrei-
370 heiten der Mitarbeiter gab es nicht.

371 *Wie erfolgen die Prüfungen der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie der Einsatz von Res-*
372 *ourcen in Bezug auf ihre Wirksamkeit für die Erreichung der Einrichtungsziele?*

373 Es gibt bei uns ganz klar festgelegte Einrichtungsziele, die auch im Qualitätshandbuch
374 definiert sind, was zum Beispiel Teilnehmerzahlen angeht, was Kontingente angeht.
375 Und die Überprüfung erfolgt anhand festgelegter Dokumente. Also es gibt vierteljährlich
376 Berichte aus allen Standorten, die an mich gehen und daraus wird ein Soll-/Ist-Vergleich
377 auch gezogen. Das heißt, ich sehe Standort [X] müsste im Gesamtjahr 100 Stunden
378 Einführungskurs beispielsweise ableisten, hatten nach dem ersten Quartal aber erst
379 10. Dann weiß ich, es ist Zeit, zu reagieren. Es gibt über dieses Berichtswesen und
380 diese entsprechenden Termine ganz klar definierte Dokumente und Prozesse, über
381 die die Einrichtungsziele ständig kontrolliert werden können.

382 *Nun kann ich mir vorstellen, dass das bei Ihnen ein Projekt ist, dass Sie in der Ein-*
383 *richtung Ziele, auch Ergebnisse letztendlich erfassen müssen. Ist es aber dennoch*
384 *so, dass die Implementierung und QES^{plus} dazu geführt hat, das Berichtswesen zu*
385 *modifizieren, zu erweitern, zu verändern? Gibt es da einen Zusammenhang?*

386 Ja. Es gab auf jeden Fall Modifizierungen. Im Zuge dieser Implementierung hat man
387 über viele Dinge nachgedacht, die vielleicht einfach schon ein paar Jahre so waren,
388 weil sie einmal so eingeführt wurden. Und über QES^{plus} ist man dann zu einer gewis-
389 sen Reflexion gekommen und hat gefragt, muss das denn eigentlich sein. Wäre das
390 nicht viel einfacher, wenn man das direkt dort hin schickt. Es gab da auf jeden Fall
391 Anpassungen in diesen Abläufen und oft Anpassungen im Bereich der Dokumente und
392 es sind auch neue Dokumente, wie gesagt, entstanden.

393 *Können Sie auch mal Beispiele für die Anpassungen nennen oder für die Erweiterun-*
394 *gen, die sich jetzt aus dem Modell ergeben haben?*

395 Wie sie sich direkt aus dem Modell ergeben haben, sind Beispiele. Wir erarbeiten für
396 jedes Projekt Projektskizzen, die wir jetzt für jedes Schulprojekt, was zum Beispiel ei-
397 nen Tag, zwei oder drei oder eine Woche geht, da gibt es eine Projektskizze, die die
398 Ziele dieses Projektes definieren, den Ablauf, Verantwortung usw. Und das haben wir
399 z. B. in diesem Zuge vereinfacht, da haben wir geguckt und gesagt, okay wir haben
400 die Ziele aufgeteilt nach kognitive, affektiv und so weiter und sind aber in dem Prozess
401 dazu gekommen, dass uns das in dieser Ausführlichkeit wenig bringt und auch die
402 Kontrollmöglichkeit, die sehr umfassend dann ist, wenn man das alles prüfen muss,
403 und da haben wir solche Dokumente beispielsweise vereinfacht. Wir haben Strukturen
404 noch mal dargestellt z. B. im Bereich Controlling, also wie findet Controlling statt. Das
405 heißt, das war klar, vorher wurden die Berichte an die Geschäftsleitung geschickt. Aber
406 es wurde dann z. B. festgelegt, Berichte werden vierteljährlich geschickt an den Pro-
407 jektmanager und ein neues Dokument, was eingeführt wurde in diesem Prozess, ist ein
408 Feedback zu diesem Projektbericht. Und das hat auch mit dem System zu tun, dass
409 man sagt, man zieht dann Konsequenzen. Also es gehen nicht nur Informationen von

410 unten nach oben, sondern auf diese Informationen gibt es auch eine Reaktion zurück,
411 die sagen, okay, die und die Ergebnisse sind erreicht wurden, wir müssen verstärkt
412 auf das und das achten. Und das hat für mich schon direkt mit dem Qualitätskreislauf
413 auch zu tun.

414 *Wie wurden die Ergebnisse dieser Überprüfungen rückgekoppelt und mündeten sie in*
415 *veränderten Handlungsstrategien? Sie sprachen auch davon, dass sich die Feedback-*
416 *situation verbessert hat, verändert hat, vereinfacht hat. Wie erfolgt bei Ihnen die Rück-*
417 *kopplung und münden diese Rückkopplungen in veränderten Handlungsstrategien?*

418 Die Rückkopplungen finden sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene statt,
419 also standardisiert über Dokumente. Aber auch ganz viel mündlich und im Dialog, was
420 auch bei diesen relativ kleinen Einrichtungen logisch ist, dass ganz viel auf Telefonaten
421 beispielsweise basiert. Die veränderten Handlungsstrategien, in welchem Bereich?

422 *Ja, im Fachbereich der Beratungen, im Bereich der Kernprozesse, eigentlich auf allen*
423 *Ebenen.*

424 Das kann ich jetzt so konkret nicht beantworten.

425 *Welche Feedbackroutinen oder Erinnerungssysteme für diese Überprüfungen entstan-*
426 *den im Zusammenhang mit der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems*
427 *QES^{plus}? Sind überhaupt neue Feedbackroutinen eingeführt worden durch das System*
428 *oder eben Erinnerungssysteme? Ganz allgemein formuliert.*

429 Feedbacksysteme so, wie ich sie gerade beschrieben hab. Dass zu den Berichten, die
430 aus den einzelnen Standorten kommen, dass es ein Feedback seitens Projektmana-
431 gement/Geschäftsführer gibt. Das ist wirklich neu hinzugekommen, zumindest neu in
432 dieser schriftlichen Form.

433 *Andere Form der Erinnerung?*

434 Was heißt Erinnerung?

435 *Bestimmte Termine an bestimmte Routinen, an bestimmte standardisierte, immer wie-*
436 *derkehrende Situationen, Ereignisse.*

437 Neu ist bis auf diese schon angesprochene Terminübersicht mit den ganz klaren Ab-
438 gabeterminen nichts mehr entstanden.

439 *Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der Imple-*
440 *mentierung von QES^{plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch bei sich*
441 *selber feststellen?*

442 Ich glaube, sie haben alle schon mal was von Qualitätsmanagement gehört. Ich glau-
443 be, dass die Arbeit in diesen festgelegten Strukturen schon für viele neu war und da
444 haben sich wirklich schon die Kenntnisse erweitert. Es ist ja auch nicht so, dass das
445 als unsere Lösung zu verstehen ist, sondern Qualitätsmanagement spielt ja auch bei
446 anderen Organisationen eine Rolle, dafür hat sich das Verständnis einfach gefestigt.
447 Und es hat sich wahrscheinlich auch das Verständnis für die eigene Arbeit wirklich
448 noch mal gefestigt. Wer sind wir, was unterscheidet uns von anderen, welche Rolle
449 spielen wir am Markt beispielsweise.

450 *Anders herum gefragt. Die Entwicklung welcher Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert*
451 *Ihrer Meinung nach systematische Qualitätsentwicklung bei den Mitarbeiterinnen und*
452 *Mitarbeitern? Jetzt aus Ihrer Erfahrung heraus. Meinen Sie, dass es bestimmte Kennt-*
453 *nisse und Fähigkeiten gibt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen, um Qualität*
454 *systematisch mitzuentwickeln?*

455 Ich glaube, sie brauchen auf jeden Fall einen guten theoretischen Hintergrund zu dem
456 Thema, was Qualität eigentlich ist. Es geht jetzt nicht um irgendwelche Fachkenntnisse,
457 die unsere Mitarbeiter sowieso haben müssen, dass die technisch fit sein müssen, dass
458 die pädagogisch was können müssen, das ist absolute Voraussetzung. Das setzen wir

459 einfach voraus, das hat nichts mit Qualitätsmanagement zu tun. Aber ich glaube schon,
460 dass man ein gewisses Hintergrundwissen braucht zum Thema **Organisationsaufbau**
461 zum Beispiel. Und was überhaupt auch zu einem Qualitätsbegriff gehört beispielsweise,
462 um daran arbeiten zu können.

463 *Sind Sie der Auffassung, dass das Modell dafür Hinweise liefert, um dieses inhaltliche*
464 *Verständnis auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu generieren?*

465 Es liefert auf jeden Fall Hinweise dafür, welche Bereiche einfach zur Qualität gehören.
466 Man kann natürlich fragen, warum ist es ein Qualitätskriterium, wie ich meine Kommu-
467 nikation nach außen gestalte oder warum ist Evaluation ein Qualitätskriterium. Auch
468 das wird bei QES^{plus} schon deutlich, dass das alles eine Rolle spielt in dem Prozess.

469 *Ein letzter Schwerpunkt wäre die Frage nach dem Zusammenhang von institutionalisi-*
470 *ertem Qualitätsmanagement und seinem spezifischen Beitrag zur Professionalisie-*
471 *rung von Führungsprozessen. Sie gehören ja zur Führungsebene hier im Unternehmen*
472 *und deshalb auch ganz speziell an Sie diese Fragen noch mal, wie half Ihnen das Qua-*
473 *litätsmanagementsystem bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele?*

474 Ich glaube, Qualität hat dazu beigetragen, sich wieder über bestimmte Dinge bewusst
475 zu werden und es geht ja zum Beispiel um den Bereich Forschung und Entwicklung.
476 Wir haben das auch vorher schon gemacht, dass wir wissenschaftliche Arbeiten be-
477 treuen und so was. Aber hier haben wir in dem Rahmen noch mal ganz klar definiert,
478 warum machen wir so was überhaupt. Warum betreiben wir Forschung und Entwick-
479 lung, warum betreuen wir Abschlussarbeiten, unterstützen Forschungen und so weiter.
480 Und das haben wir in unserer Positionierung hier noch mal festgelegt, wir verstehen
481 uns als Bildungsunternehmen, wollen an neuen Entwicklungen teilhaben und richten
482 vielleicht jetzt auch diese Aktivitäten gezielter auf die Ziele aus. Neue wissenschaft-
483 liche Erkenntnisse auch in der Unternehmenspraxis dorthin zu überführen und uns zu
484 überlegen, wie kann so was funktionieren.

485 *Und wie ermöglichte das Qualitätsmanagementsystem diese Verknüpfungen zwischen*
486 *der Strategie und Handlungsebene in Ihrer Bildungseinrichtung? Gewisse Sachen*
487 *haben Sie gerade angedeutet, aber gibt es auch mal einen direkten Zusammenhang,*
488 *dass das Qualitätsmanagementsystem die Verknüpfung ermöglicht zwischen Strategie*
489 *und dann der Handlung, die diese Strategie umsetzen soll?*

490 Es macht es bewusst und es bietet natürlich auch den Rahmen dafür, dass erstmal
491 alles ja damit erfasst ist, Forschung und Entwicklung ist ein Bestandteil und das kann
492 man natürlich in Verbindung bringen mit einzelnen Prozessen. Aber ich glaube nicht,
493 dass das Qualitätsmanagementsystem jetzt Voraussetzung dafür ist, dass so was bei
494 uns passiert, sondern es macht es bewusst und strukturiert es.

495 *Wie entwickelte sich die Interaktion zwischen den Führungskräften und den Mitarbeite-*
496 *rinnen und Mitarbeitern?*

497 Es hat Veränderungen gegeben hinsichtlich des Informationsmanagements. Das gab
498 es natürlich auch vorher schon. Also es ist nicht so, dass jetzt Dinge komplett neu
499 erfunden wurden durch QES^{plus}. Aber es wurde das Informationsmanagement schon
500 so strukturiert, wie ich es auch schon gesagt hatte, dass es eben ganz klare Feed-
501 backwege auch gibt für bestimmte Berichte, dass es Zeitleisten gibt und dass es auch
502 ganz klare Gesprächszeitleisten gibt. Das ist klar festgelegt. Es gibt eben ein bis zwei
503 Evaluationsgespräche pro Jahr zwischen Geschäftsführer und einzelnen Mitarbeitern.
504 Und das findet jetzt auch strukturierter statt.

505 *Wie trägt Ihrer Meinung nach die Implementierung von QES^{plus} zu einer Optimierung*
506 *der Koordinationsanforderungen in der Bildungseinrichtung bei? Gerade auch in de-*
507 *zentral arbeitenden Einheiten, aber eben in der Einheit dann auch selbst, eine ganze*
508 *Menge an Dingen zu koordinieren, an Wunschlisten, an Abläufen, an Informationen.*
509 *Und ich möchte einfach gern noch mal beantwortet haben, ob es durch die Implemen-*
510 *tierung von QES^{plus} zur Verbesserung, zur Optimierung dieser Koordinationsanforde-*

511 *rungen gekommen ist und ob Sie das belegen könnten bzw. an einem Beispiel noch*
512 *mal erläutern könnten?*

513 Auch hier glaube ich, dass QES keine Revolution für uns war, sondern das Unterneh-
514 men gibt es seit über 10 Jahren hier in Sachsen und natürlich war die Koordination
515 vorher genauso nötig, sonst hätte das ja auch die ersten Jahre auch nicht funktioniert.
516 Ich glaube auch hier, dass QES wieder zur Strukturierung beigetragen hat, aber keine
517 komplett neuen Dinge geschaffen hat, weil es, wie gesagt, aber auch schon eine ganz
518 gute Basis gab dafür.

519 *Wie veränderte sich die Gesamtreflexionsfähigkeit der Einrichtungen, also der Re-*
520 *flexionsaustauschprozesse mit den Teilnehmenden, dem gesetzlichen Umfeld, den*
521 *Auftraggebern, den Mitbewerbern?*

522 Diese Reflexionsebene ist für mich eine ganz wichtige. Die ist auch bei den Mitarbei-
523 tern auf jeden Fall deutlich spürbar, dass sie Dinge mehr reflektieren als das vorher der
524 Fall war, indem man es eben in diese einzelnen Bereiche noch mal aufteilt. Auch hier
525 sind in Sachen Reflexion mit den Teilnehmern neue Instrumente entstanden, z. B. neue
526 Evaluationsbögen. Es gibt auch Dinge, die wir ganz bewusst nicht gemacht haben. Zum
527 Beispiel wurde vorgeschlagen im Rahmen der Zertifizierung, eine Art **Kummerkasten**
528 zu machen, wo Leute Dinge anonym hineinschreiben können, die ihnen nicht gefallen.
529 Da haben wir uns ganz bewusst dagegen entschieden, um zu sagen, wir wollen hier
530 eine offene Atmosphäre und wollen nicht so eine anonymisierte Form des Feedbacks,
531 sondern wir sagen, wir wollen ganz klare Verhältnisse und bieten immer das offene
532 Gespräch an. Und was QES auch noch geleistet hat, vielleicht auch zu den Fragen
533 vorher noch, ist, dass es aufmerksam macht auf gewisse Dinge, die auch gesetzlich
534 notwendig sind, zum Beispiel die Praktikantenbelehrungen mit Arbeitsschutzdingen.
535 Die Sache habe ich noch nicht angesprochen. Also da wirklich zu gucken, was ist hier
536 gesetzlich notwendig und wie setzen wir das Ganze um.

537 *Darf ich noch mal nachfragen, Reflexionsfähigkeit in Bezug auf Auftraggeber, Mitbe-*
538 *werber, hat es da Veränderungen gegeben?*

539 Ich weiß nicht, ob es die großen Veränderungen gegeben hat. Ich glaube, es hat über-
540 haupt erst noch mal dieses Auftraggeberverhältnis vielleicht ein bisschen klar gemacht.
541 Wenn man täglich an seinem Projekt arbeitet, hat man ja vielleicht auch die Gefühle,
542 ich hab hier alles im Griff und vergisst manchmal, dass ja hier eine [Einrichtung G] als
543 Auftraggeber entsteht und wir letztendlich ja auch Dienstleister sind. Und es nicht darum
544 geht, nur unsere Ideen umzusetzen, sondern vor allem auch dem Auftrag gerecht zu
545 werden. Also auf dieser reflektiven Ebene schon.

546 *Wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten als Führungskraft?*

547 *Entscheidungsverhalten?*

548 *Wurde das strukturierter, entschiedener, optimierter?*

549 Strukturierter auf jeden Fall. Wie gesagt, die Struktur und Reflexion sind nämlich die
550 beiden Dinge, die ganz wesentlich sind. Vor allem jetzt in Kombination mit dieser
551 Onlineplattform ist der 2. Teil des Handbuchs 1 : 1 abgebildet und es gibt dort alle
552 Vorlagen und ich kann auf alle Berichte dort zugreifen. Und das hat auf jeden Fall zu
553 einer klaren Strukturierung beigetragen.

554 *Und so Ihr inneres Gefühl zu der Geschichte, Sie sind ja auch am QM-System durch*
555 *diese stellvertretende QM-Verantwortung doch auch stärker mit einbezogen, so einfach*
556 *intuitiv, emotional und was haben Sie für ein Gefühl, können Sie einfacher entscheiden,*
557 *gibt es eine positivere Situation? Manchmal fallen ja Entscheidungen gerade aus dem*
558 *Führungsalltag heraus sehr schwer und sind in dieser Frage gewisse Erleichterungen,*
559 *weil vielleicht Standardisierungen auch eingetreten sind?*

560 Auf jeden Fall trägt es auch zu einer gewissen inneren Struktur bei, es ist ja ganz wich-
561 tig, dass man die Strukturen festlegt. Ich glaube nicht, dass es dazu führt, dass man
562 sich Entscheidungen einfacher macht. Es macht es an der Stelle einfacher wirklich,
563 wo neue Leute hinzukommen und man ganz klar auf die vorhandenen Strukturen
564 hinweisen kann. Ich finde es auf jeden Fall sehr gut, dass es so was bei uns gibt. Das
565 hat auch mit einer gewissen Professionalität zu tun, wenn jemand neu ist und dort zu
566 wem kommt. Und wir haben gesagt, das Qualitätshandbuch bleibt auch in unserem
567 Unternehmen, das ist nichts, was nach Außen geht. Aber ich finde, dann zeugt es auch
568 von Professionalität zu sagen, das ist unser Handbuch und das sind die Vorsätze, nach
569 denen wir arbeiten. Und das macht es dann schon einfacher.

570 *Welche Informationen für die Steuerung von Unternehmensleistungen, z. B. Kennzah-*
571 *len, Messsysteme, liefert Ihrer Meinung nach das QEM-System QES^{plus}?*

572 Ich weiß nicht, inwieweit es das Qualitätsmanagementsystem liefert. Die Kennzahlen
573 beispielsweise liefern die Dokumente, die wir natürlich im Qualitätsmanagement-Hand-
574 buch untergebracht haben. Aber die sind auch nicht neu, es gab diese Kennzahlen
575 auch vorher schon.

576 *Sie arbeiten mit Kennzahlen, die Sie in die Dokumente des Handbuches eingearbeitet*
577 *haben, aber in eine gewisse Struktur gebracht haben?*

578 Ja. Genau. So ist es.

579 *Aber das System selber hat Ihnen keine Kennzahlen geliefert?*

580 Ich wüsste nicht, wie.

581 *Da wären wir eigentlich auch schon am Ende. Ich bräuchte noch ein paar demografi-*
582 *sche Angaben. Geschlecht, männlich?*

| 583 Ja.

584 *Ihr Alter?*

| 585 [Zahl].

586 *Gut, dann hätte ich gern noch ein paar Angaben zu Ihrem Bildungsgrad, Bildungsab-*
587 *schluss.*

| 588 Ich bin Diplommedienwirt, das heißt ich habe an der Fachhochschule [Ort X] Me-
589 dienmanagement studiert, bin bei verschiedenen Unternehmen tätig gewesen, beim
590 [Y], bei der [Z] und bin eigentlich direkt nach dem Studium hier im Unternehmen
591 eingestiegen.

592 *Gut, Herr [H], dann danke ich Ihnen für das interessante Interview und ich wünsche*
593 *Ihnen weiterhin noch viel Erfolg mit QES^{plus} und viel Erfolg in Ihrem Unternehmen*
594 *überhaupt. Vielen Dank.*

| 595 Danke.

ANHANG 10 Transkription des Interviews mit Herrn [M]

Interviewer/-in:	Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in:	Herr [M], [Einrichtung C]
Datum der Interviewaufnahme:	03.04.2009
Zeitdauer:	0h 55min 56s

<i>kursiv</i>	=	Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
standard	=	Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont	=	besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

- 1 *Heute ist der 3. April 2009. Ich bin in der Geschäftsstelle der [Einrichtung C]. Vor mir*
2 *sitzt der Leiter der [Einrichtung C], [M], und wir haben uns getroffen zum Interview im*
3 *Rahmen meiner Dissertation. Das Thema der Dissertation lautet **Prüfung der Dien-***
4 *lichkeit des Grundansatzes des Qualitätsmanagementsystems QES^{Plus} und seiner*
5 *konzeptionellen sowie operativen Ausprägung bei der Organisationsentwicklung*
6 *und Steuerung sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrich-*
7 *tungen der Erwachsenenbildung. Die [Einrichtung C] gehört zu den Einrichtungen,*
8 *Bildungseinrichtungen in Sachsen, die als Erste mit dem Qualitätsmanagementsystem*
9 *QES zertifiziert worden sind. Und aus diesem Grund findet auch heute dieses Interview*
10 *statt. Herr [M], erstmal vielen Dank für Ihre Bereitschaft. Wir würden uns erst mal über*
11 *den allgemeinen Hintergrund der Situation verständigen, um dann auf verschiedenen*
12 *Dimensionen und Ebenen uns einzelnen Fragestellungen zu widmen. Als allererstes*
13 *meine Frage, also in welcher Funktion sind Sie an dieser Bildungseinrichtung seit*
14 *wann tätig? Beschreiben Sie bitte Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten.*
15
16

17 Ich bin tätig seit [Zahl] als Leiter dieser Einrichtung. Das ist eine Landeseinrichtung
18 in der Trägerschaft der [X]. Ich bin als Pfarrer hier tätig, als Leiter, also hab von
19 meiner Ausbildung her den Pfarrerberuf gelernt, war lange Zeit in der Gemeinde
20 tätig und habe da aber schon immer erwachsenenpädagogische Zusatzausbildung
21 und Weiterbildung gemacht, die ich dann erst noch in die Ausbildung eingebracht
22 habe in der Landeskirche und jetzt in die [Einrichtung C].

23

24 *Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsformen Ihrer*
25 *Bildungseinrichtung.*

26 Wir sind nach unserer Ordnung, die sich aus dem Amtsblatt der [Einrichtung C]
27 ergibt, da kann ich dann die Daten noch mal nachliefern, eine uns eine selbststän-
28 dige, aber nicht rechtsfähige Einrichtung der [X]. Das heißt, wir haben Teil an dem
29 öffentlichrechtlichen Status der [X] und haben aber die Vollmacht der [X] im Bereich
30 der Weiterbildung, auch Verträge zum Beispiel abzuschließen und Ähnliches. Das ist
31 aber in einem Sektor, aber eigentlich ist der rechtliche Träger die [X].

32

33 *Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche oder in konzentrierten Räumen,*
34 *in einer Stadt zum Beispiel? Bitte beschreiben Sie das genauer.*

35 Das ist ganz einfach, ergibt sich aus dem Namen der [X]. Wir arbeiten dezentral. Das
36 heißt, wir arbeiten über das ganze Land verstreut. Wir sind eine Mitgliedsorganisation,
37 also Landesorganisation, wie es im Weiterbildungsgesetz der sächsischen Staatsre-
38 gierung steht, und haben Mitglieder, die über das ganze Land verteilt sind.

39

40 *Ich würde zur Situation der Einführung gerne kommen des Qualitätsmanagementsys-*
41 *tems und auch mit der Frage beginnen, mit welchen Zielen wurde das Qualitätsma-*
42 *agementsystem QES^{Plus} in Ihrer Bildungseinrichtung eingeführt?*

43 Wir haben uns schon vor QES^{Plus} mit Qualitätsmanagement beschäftigt, wir hatten da
44 bereits die Möglichkeit, an einer bundesweiten Entwicklung unserer Bundesarbeits-
45 gemeinschaft teilzunehmen, **Qualitätsentwicklung und Verbund von Bildungs-**
46 **einrichtungen**, und haben uns dann entschlossen, aus strategischen Erwägungen
47 heraus und weil die Grundlagen und die Grundintensionen beider Qualitätssysteme
48 QVB und QES^{Plus} oder QES erstmal in eine Richtung gingen, das in Sachsen mit
49 sächsischen Einrichtungen gemeinsam zu machen. Unser Ziel war zu schauen, ob
50 wir, ja, Instrumente in die Hand kriegen, ob es uns eine Hilfe ist. Wir hatten damals
51 noch keinen Druck vom Kultusministerium, dass wir hätten jetzt eine Sache machen
52 müssen, wir haben das freiwillig gemacht. Und das hat auch unsere ganze Arbeit
53 eigentlich bestimmt, dass wir das also aus eigenem Antrieb gemacht haben und das
54 Ziel hatten, einfach etwas über Qualitätsmanagement zu lernen und zu gucken, ob
55 das für unsere Arbeit was bringt.

56 *Lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst Vorerfahrungen in der Arbeit mit Quali-*
57 *tätsmanagementsystemen vor?*

58 Ja, habe ich ja im Grunde genommen schon angedeutet. Also die Arbeit im QES^{Plus},
59 die Professor [X] maßgeblich mit geleitet hat, nein, in UVB, die Professor [X] maß-
60 geblich mit geleitet hat. Wir haben dort schon einige Workshops hinter uns und auch
61 ein paar Versuche, mit Qualitätsmanagementbestandteilen zu arbeiten. Also insofern
62 waren wir doch schon ein ganzes Stück in der Arbeit drin. Und da die Intension die
63 gleiche war, war es ein ganz leichtes Umsteigen von QVB auf QES.

64 *Sie nannten bereits QVB. Könnten Sie noch mal erklären, was damit gemeint ist, weil*
65 *ich auch gern schon noch mal danach fragen würde, ob Sie eben andere Qualitäts-*
66 *managementsysteme geprüft haben und wenn ja, welche? Und jetzt wahrscheinlich*
67 *insbesondere auch die Frage nach QVB.*

68 Ja, also Qualitätsmanagement im Verbund von Bildungseinrichtungen, wie der Name
69 sagt, dort ist der Focus auf diesen Verbund gelegt. Also nicht auf den Verband, Ver-

70 band ist ja eine rechtliche Struktur, Verbund heißt eine, ja, zwar verbindliche, aber nicht
71 juristisch festgelegte Mitgliederstruktur. So sind wir auch organisiert als [Einrichtung
72 C]. Und dort war die Verbandsstruktur der eigentliche Focus. Und darum haben sich
73 die ganzen Qualitätsbegriffe gerant, die aber etwa ähnlich waren wie die Qualitäts-
74 begriffe bei QES^{Plus}. Was mich an QES^{Plus} dann noch mal neu, ja, wo ich noch mal
75 neu drauf gekommen bin, waren die Aspekte, das Ganze in Dienstleistungen und
76 Einrichtungen, in die Dienstleistungen, also in die Bereiche zu trennen. Und das hat
77 mich dann noch mehr überzeugt, als den Focus auf den Verbund zu setzen, weil
78 da der Verbund einfach mit ein Teil ist, also unter Rahmenbedingungen dann auch
79 der Einrichtungsseite. Und insofern haben wir uns, ja, wir haben das jetzt nicht bis
80 ins Letzte geprüft, also, was ist besser, was ist schlechter, aber wir haben gesagt,
81 wenn es schon in Sachsen entwickelt wird und offensichtlich, also so auf den ersten,
82 zweiten und dritten Blick besser ist für uns und auch uns näher kommt, dann doch
83 die Entscheidung für QES^{Plus}.

84 *Und haben Sie im Zusammenhang mit diesen Überlegungen neben QVB noch andere*
85 *Qualitätsmanagementsysteme im Auge gehabt oder diskutiert?*

86 Wir haben natürlich QVB mit im Hintergrund mit DIN ISOR, aber mit der haben wir uns
87 nur relativ am Rand beschäftigt, und zwar immer nur dort, wo es um Anschlussfähigkeit
88 ging. Also es war für uns klar, eigentlich ideologisch klar, dass ein Qualitätsmanage-
89 mentsystem, was aus der Industrie kommt, nur schwer angepasst werden kann und
90 dass die Ideologie der DIN ISOR uns einfach zu sehr, so auf den ersten Blick zu sehr
91 an Kosten-Nutzen-Orientierung und Effektivität geleitet war und wir gesagt haben, wir
92 brauchen eigentlich was Eigenes für die Bildungseinrichtung.

93 *Gab es noch andere inhaltliche Kriterien, die zu dieser Entscheidung führten neben*
94 *den ideologischen Gründen und vor allem denen, dass es sich um eine Bildungsein-*
95 *richtung handelt?*

96 Also inhaltlich weniger. Ich hatte ja am Anfang schon gesagt, es waren strategische
97 Überlegungen. Es war ein Projekt, was sich also vom Kultusministerium angestrengt
98 speziell an Weiterbildungseinrichtungen und mit Weiterbildungseinrichtungen richtete
99 und wir gedacht haben, das ist die beste Möglichkeit, hier ein Qualitätsmanagement-
100 system mitzugestalten, dass sich wirklich unseren Bedürfnissen soweit wie möglich
101 anpasst.

102 *Wer hat die Entscheidung zur Einführung von QES^{Plus} letztendlich gefällt?*

103 Letztendlich haben wir die Entscheidung als Landesstelle gefällt. Ich natürlich als
104 Leiter, aber auch in Zusammenarbeit mit unserem Team. Wir sind insgesamt fünf
105 Mitarbeiter hier im Team und wir haben das natürlich sehr lange und ausgiebig erörtert
106 und haben uns dann für QES^{Plus} entschieden.

107 *Gut, das soweit zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems. Ich möchte gerne
108 mit Ihnen über den Prozess der Implementierung von QES^{Plus} in der Bildungseinrich-
109 tung selbst sprechen. Meine erste Frage ist, wie wurden die Mitarbeiterinnen und
110 Mitarbeiter im Implementierungsprozess konkret beteiligt?*

111 Also die konkrete Beteiligung lag auch schon wieder vor der Implementierung von
112 QES^{Plus}, weil wir an einigen Sachen schon, also Tests, Geschichten laufen hatten von
113 QVB. Jetzt speziell für QES^{Plus} war es so, dass die Mitarbeiter ganz stark beteiligt
114 wurden durch Zusammentragen von vielen Ideen an der Formulierung des Qualitäts-
115 verständnisses. Das war also das Erste. Unsere Schwierigkeit war, dass wir parallel
116 dazu die Leitlinien entwickelt haben, die aber nicht nur für die Landesstelle, also das
117 Qualitätsmanagementsystem war erstmal für die Landesstelle gedacht und nicht für
118 die gesamte Einrichtung, und die Leitlinien mussten aber auf das gesamte System
119 Landesorganisation passen, das heißt, da gab es natürlich noch ein paar mehr Gremien,
120 die damit befasst waren. Das heißt, wir haben parallel Qualitätsverständnis und Leitbild
121 entwickelt und dort waren die Mitarbeiter ganz stark mit beteiligt an der Formulierung.
122 Das war so das Erste. Dann waren sie ganz stark beteiligt an der Ist-Stands-Analyse.

123 Wir haben dann nach dem System von QES^{Plus} eine Ist-Stands-Analyse gemacht.
124 Da haben wir einfach die Sektoren verteilt und da hat sich jede Mitarbeiterin, jeder
125 Mitarbeiter ein bis zwei Sektoren auf den Schreibtisch gezogen und hat geguckt, was
126 haben wir eigentlich, was machen wir schon, wo läuft was, wo ist was dokumentiert.
127 Und insofern sind die Mitarbeiter schon in die Systematik des Systems ganz gut
128 reingekommen, einfach durch die Bearbeitung dieser Ist-Stands-Analyse. Und dann
129 natürlich auch weiter, dass wir auch im Team natürlich immer mit an den Leitlinien im
130 Prozess beteiligt waren und das immer rückgekoppelt haben dann zu unserem Qua-
131 litätsverständnis und gemerkt haben, dann auch bei einer Prüfung vor zwei Jahren
132 etwa, als wir dann mal so eine Zwischenaudit hatten, geguckt haben, ob wir eigentlich
133 unser Qualitätsverständnis auf den nunmehr festgeschriebenen Leitlinien der Gesam-
134 torganisation anpassen müssen und wir haben gesehen, dass wir das nicht müssen,
135 sondern es war bereits so passfähig, dass wir gesagt haben, das können wir jetzt erst
136 mal so lassen, das passt für uns. Das waren die Hauptteile der Beteiligung.

137 *Herr [M], welche Dienste leistete bzw. leistet das Modell QES^{Plus} selbst bei der in-*
138 *haltlichen Verständigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwick-*
139 *lungsprozesse?*

140 Also dort natürlich in erster Linie den Qualitätskreislauf. Dass wir dort auch eine
141 ganze Menge Anstöße bekommen haben, die unsere eigene Arbeit, also gerade im
142 Bereich Dokumentation und dann wieder Einbringen in die neuen Arbeitsvorhaben,
143 dort hat gerade das QES mit seinem fortwährenden Qualitätskreislauf doch einen
144 großen Beitrag geleistet, dass also dieser Kreislauf auch implementiert werden konnte.
145 Unabhängig von einzelnen Bereichen, über die man sagen kann, die sind mehr oder
146 weniger wichtig, aber dieses grundlegende Kreislaufdenken oder immer wieder neu
147 einspeisen, man kann es ja auch als Spirale bezeichnen, die auch immer auf einer
148 höheren Ebene dann wieder zu dem gleichen Ausgangspunkt kommt. Das war, denke
149 ich so, der wichtigste Punkt.

150 *Wie erfolgte die Planung, Festlegung und Abstimmung der ersten Umsetzungsschritte*
151 *zur Einführung?*

152 Also da kann ich auch nur ganz kurz sagen, im Team. Wir haben das immer beraten.
153 Da gibt's auch ausreichend Protokolle darüber. Wir haben also immer, da wir ein
154 relativ kleines Team sind, von fünf Leuten, also auch mit den beiden Managementmi-
155 tarbeiterinnen, drei Pädagogische und zwei Managementmitarbeiterinnen, dort haben
156 wir fast alles, was wichtig war, bis auf Kleinigkeiten, die man dann mal am Rande so
157 besprechen konnte, aber eigentlich die wichtigsten Schritt festgelegt.

158 *Wurden besondere Verantwortlichkeiten festgelegt oder Funktionen eingeführt für den*
159 *Prozess der Implementierung?*

160 Die einzelnen Festlegungen, also die Verteilung der Sektoren auf die bei der Ist-Stands-
161 Analyse war ein deutliches Verteilen und dann natürlich auch die QE-Beauftragung
162 bei allen Managementmitarbeitern.

163 *Wurden im Prozess der Implementierung besondere Maßnahmen, Instrumente, Ar-*
164 *beitsformen, Qualitätszirkel zum Beispiel, für die systematische Qualitätsentwicklung*
165 *generiert, angewendet?*

166 Das ganze hat zwei Seiten und zwar oder zwei Dinge, die damit zusammenhängen,
167 dass wir diesen gesamten Bereich sowieso gerade so im Focus hatten. Und zwar der
168 Bereich Kommunikation oder der Sektor Kommunikation innerhalb der Einrichtung.
169 Dort haben wir unsere Protokollriesen wesentlich verbessert einfach durch Einfüh-
170 rung von Zielkontrolle und Verantwortlichkeiten. Das war so ein Instrument, was uns
171 ganz schnell geholfen hat, unsere gesamten Arbeitsabläufe eigentlich deutlich zu
172 verbessern. Und was auch für die Implementierung sehr wichtig war, also Termin-
173 festsetzung, Verantwortlichkeiten. Und das Zweite, dass wir angefangen haben, eine
174 zentrale Ordnung unserer Dokumentation aufzubauen beziehungsweise die hatten
175 wir ja schon, eine Systematik in der Ablage. Die haben wir total umgestellt. Wir ha-

176 ben zwar jetzt nicht die alte umgestellt, sondern haben ab jetzt gesagt, wir sortieren
177 das neu, haben das nach den Qualitätsbereichen sortiert und sind damit ganz gut
178 gefahren. Und das ganze ist auch spiegelbildlich abgebildet auf unserem Server,
179 also die Dokumentenablage auf dem Server entspricht der Dokumentenablage in
180 der physischen Ablage und das hat doch zu einer ganz guten auch Einführung und
181 Lebendigkeit des Systems geführt.

182 *Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{Plus} im Prozess der systematischen*
183 *Qualitätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung der Handeln-*
184 *den bei?*

185 Das sind durch die Bank Menschen, die eher kreativ als strukturell arbeiten und uns
186 tat es ganz gut, dass wir also so eine Struktur kriegten, die uns ab und zu mal auch
187 wieder zurückgeholt hat von vielen Ideen, die wir hatten. Und wenn ich mir so alte
188 Protokolle angucke, die in Büchern festgeheftet sind, weil, wir hatten schon ganz
189 tolle Ideen, die aber nie zur Ausführung gekommen sind, weil sich nie einer drum
190 gekümmert hat, und dort sind wir ein Stück auf den Boden zurückgeholt worden als
191 Hilfestellung auch, also Ideen zu strukturieren und praktikabel zu machen. Das ist
192 so der Hauptpunkt, der mich da so angespornt hat.

193 *Welche Probleme gab es, Ängste, Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeiterinnen und*
194 *Mitarbeitern im Zuge der Implementierung? Vielleicht können Sie da auch bestimmte*
195 *Phasen beschreiben. Also vor der Implementierung, also im Prozess der Diskussion,*
196 *für was wir uns entscheiden, aber dann auch also die Anfangsphase, der Verlauf, das*
197 *Finale dann, also zumindest der Zeitpunkt, als das QES dann eingeführt war. Gibt's da*
198 *vielleicht auch besondere Erlebnisse, Ereignisse, die Sie noch in Erinnerung haben,*
199 *die damit zu tun haben, zu beschreiben, wie haben sich die Mitarbeiter dabei gefühlt?*
200 *Welche Wünsche gab es? Welche Ängste gab es?*

201 Also die größte Angst war der Zeitaufwand, also dass es einen erheblichen Zeitauf-
202 wand kostet, dass es sozusagen eine doppelte Arbeit wird zu dem, was wir sowieso

203 schon machen und dass das auf Kosten unserer eigentlichen Bildungsarbeit geht.
204 Dass war wirklich eine generelle Angst, die mir auch nicht ganz fremd war, muss ich
205 sagen und wo wir, in einer der ersten Protokolle unseres Teams steht das auch drin,
206 wir haben gesagt, wenn wir uns auf dieses System oder überhaupt auf QEM-System
207 einlassen, muss das was sein, was passgenau zu unserer Arbeit passt. Wir waren
208 uns klar, dass es nicht ohne zusätzliche Arbeit abgeht, aber wir haben gesagt, wenn
209 es einen Rahmen einnimmt, der, wo wir den Eindruck haben, das übersteigt unsere
210 Fähigkeiten und Möglichkeiten und bringt uns von der eigentlichen Arbeit ab, steigen
211 wir wieder aus. Das hätten wir damals auch gekonnt, aber es ist zum Glück nicht so
212 gekommen. Sondern wir haben von Anfang an geguckt, wo sind die Bereiche, wo
213 wir jetzt sowieso was gemacht hätten, wo wir eh die Zeit investiert haben wie zum
214 Beispiel das Thema „Kommunikation in der Einrichtung“ und da passten einfach die
215 Instrumente ganz gut dazu. Und von da aus, also immer mit dieser Praxisorientierung
216 haben wir das System nach und nach für uns implementiert. Und das war, denke
217 ich, der geniale Ansatz, um zu sagen, es hat zwar zusätzliche Arbeit gemacht und
218 ich hab auch zusätzliche Stunden drangehängt, aber es hat insofern gepasst als
219 es nicht völlig daneben her oder als was nicht ganz Zusätzliches gelaufen ist. Das
220 ist so das, wo wir dann auch mal bei einer Auswertung gesagt haben, also so nach
221 einem halben Jahr etwa, also es hat zwar natürlich einen zusätzlichen Zeitaufwand
222 gebracht, aber der war lange nicht so hoch, wie wir befürchtet haben und es hat für
223 unser Miteinanderarbeiten eine ganze Menge gute Strukturierung gebracht.

224 *Sie hatten es schon angedeutet. Trotzdem noch mal die Frage. Wie erfolgte die Do-*
225 *kumentation des Qualitätsmanagementsystems und warum haben Sie sich für diese*
226 *Form entschieden?*

227 Also wir haben uns relativ zeitig entschieden, das ganz auf den Qualitätsfahrplan, also
228 QE-Fahrplan, uns zu konzentrieren, weil wir sowieso schon einen Plan unserer Team-
229 sitzung immer noch so in unregelmäßigen Abständen aufgestellt hatten und haben
230 gesagt, wenn wir das also noch ein bisschen ausbauen, was wir sowieso schon haben
231 als Dokumentation, dann ist das auch eine Möglichkeit, das sozusagen ohne riesen-

232 großen Aufwand zu machen. Da steht dann immer drin, wo was steht, also wir haben
233 natürlich auch ein Qualitätshandbuch, indem jetzt dokumentiert ist, was wir nach den
234 Umsetzungshilfen entwickelt haben, wo wir inzwischen dann auch zum Glück elektro-
235 nisch da hinten was einschreiben können, also die Notizen. Wir haben praktisch diese
236 drei Säulen. Einmal die Qualitätsfachlage, wir haben das Qualitätshandbuch mit den
237 Umsetzungshilfen und wir haben die Liste der vorhandenen Dokumente, die immer
238 weiter gepflegt wird. Das heißt also, man kann überall einsteigen und kommt immer
239 wieder zu dem entsprechenden Sektor, um dann nachzugucken, wo steht da was.
240 Also, wir haben nicht alles ins Handbuch gepackt, sondern es wird im Handbuch auf
241 andere Stellen verwiesen zum Beispiel.

242 *Welche Kriterien lieferte Ihnen dabei QES^{Plus}, um wesentliche Teile Ihrer Bildungsor-*
243 *ganisation für die Dokumentation und Bewertung erfassen zu können? Also, gibt es*
244 *Kriterien, die Sie bei QES^{Plus} gefunden haben? Und wenn ja, welche, die Ihnen dabei*
245 *geholfen haben, Ihre Organisation abzubilden und letztendlich auch zu dokumentieren*
246 *und auch das zu bewerten?*

247 Wir hatten eine relativ zufällige Ablage, die sich also so nach dem eingespielten
248 Praxissystem, wir existieren ja schon länger als nur die Zeit seit nach der Wende,
249 sondern es gab ja vorher schon eine Vorläuferorganisation, und da haben sich so
250 bestimmte Ablagesysteme eingebürgert. Es gab dann irgendwann zwischendurch
251 mal den Versuch, dass wir eine EKD, also evangelische Kirche in Deutschland, breite
252 Strukturierung von Ablagesystemen anzugleichen, die auch für uns nicht passte und
253 wir haben dann gemerkt, dass im Grunde genommen die Einteilung in die Qualitäts-
254 bereiche, die Qualitätssektoren und die Bestandteile, dass die für uns eine ganz gute
255 Grundlage bilden für unsere Gesamtablage, also auch für die Surferstruktur unserer
256 Ablage und insofern hat das Gesamtsystem uns geholfen, unsere Dokumentation und
257 Organisationssystem ganz gut in Griff zu kriegen. Und es gibt ein paar Punkte, wo es
258 nicht hundert pro klappt mit der Organisation. Und dort haben wir einfach auch dann
259 bestimmte Ablagepunkte eingefügt. Aber im Grunde genommen haben wir diese sechs
260 Sektoren auf jeder Seite, die unsere Organisation ganz gut abbilden.

261 *Würden Sie mir noch mal zum Verständnis erklären das Verhältnis von Handbuch,*
262 *Leitlinien, sagten Sie, und Handlungsanleitungen?*

263 Wir haben erstmal den Qualitätsfahrplan. Der wird praktisch zu jeder Teamsitzung
264 nachgetragen. Es gibt ein Teamsitzungsprotokoll, dass stichpunktartig in dem Quali-
265 tätsverband steht, wo dann auch die Planungsschritte, wann wird zum Beispiel das
266 zuletzt beschlossene kontrolliert. Da steht dann drin, also in dem und dem Team wird
267 dann wieder nachguckt. Das ist so das Fortlaufende. Im Handbuch werden auf den
268 einzelnen Seiten der Umsetzungshilfen in dem hinteren Bereich die wichtigsten Sachen
269 notiert, was ist da geschehen, was haben wir überprüft zum Beispiel auch beim internen
270 Audit. Und das hängt dann im Qualitätshandbuch. Und ebenfalls im Qualitätshandbuch
271 hängt die Liste der vorhandenen Dokumente, dort, wo ich nachgucken kann, also für den
272 Fall diesen Bereich Kommunikation, die Einrichtung Sektor Kommunikation, Bestandteil
273 Informationsmanagement gibt's dann viele Dokumente in der IEP.

274 *Der nächste Zusammenhang, der mich interessiert, ist der der Institutionalisierung*
275 *von Qualitätsentwicklung und die Dienlichkeit dieser Institutionalisierung oder die*
276 *Auswirkung auf die Organisationsentwicklung und Steuerung. Meine erste Frage*
277 *dazu wäre, welche Veränderungen ergaben sich durch die Implementierung von QES*
278 *Plus bezüglich der Gliederung der Arbeits- beziehungsweise Funktionsbereiche in*
279 *der Einrichtung?*

280 Also wir waren in der Zeit oder sind eigentlich seit Mitte der neunziger Jahre damit
281 beschäftigt, unsere Profile immer wieder neu zu klären und neu zu schaffen. Aber das
282 liegt einfach daran, dass wir in der Vorläuferorganisation keine Landesorganisation
283 waren, sondern da gab's einfach eine Organisation, die sich mit Erwachsenenbildung
284 beschäftigt hat. Also ich würde sagen so eine innerkirchliche Volkshochschule. Mal so
285 einen Vergleich zu finden, also die ganz viel Sachen für Endverbraucher, Endverbrau-
286 cherinnen angeboten haben aus dem erwachsenenbilderischen Bereich. Viel auch mit
287 Themen, die im sozialistischen Bildungswesen nicht anzutreffen waren, gerade so im
288 Bereich Persönlichkeitsbildung und dann Gruppengeschichten mit Psychologie und so.

289 Und das hing natürlich noch so nach auch mit bei dem Mitarbeiten. Und wir haben uns
290 aber dann pö a pö zu einer Serviceeinrichtung und Landeseinrichtung, Landesstelle
291 halt für die Mitgliedseinrichtung gewandelt und das als oberstes Organisationsprinzip
292 gemacht. Und da war uns natürlich QES^{Plus} eine Hilfe für diese Profilierung, dann noch
293 mal genau zu gucken zum Beispiel zwischen Einrichtung und Dienstleistungsbereich.
294 Also was sind eigentlich unsere Dienstleistungen. Und mit dieser Frage sind wir auch
295 eigentlich heute immer noch beschäftigt. Also zum Beispiel die Beschreibung unserer
296 Kernprozesse immer stärker auch auf dieses Profil, wir sind eine Dienstleistungsein-
297 richtung für die Mitglieder als Dachorganisation. Also sowohl im finanziellen Bereich,
298 Fördergeschichten als auch im inhaltlichen Bereich Qualität der Weiterbildung, Qualität
299 der pädagogischen Kräfte, Weiterbildung von Mitarbeitenden bezogen. Und dazu hat
300 natürlich QES^{Plus} sehr beigetragen, einfach um uns auch die nötigen Bereiche noch
301 mal deutlich zu machen, wo machen wir das fest bis dahin, dass wir also dann unsere
302 Stellenbeschreibung wesentlich präziser fassen konnten auch im Rahmen des QES-
303 Prozesses. Die waren einfach so allgemein gehalten, da wir selber nicht die anstehende
304 Behörde sind, sondern das macht das Landeskirchenamt, also die Landeskirche die
305 Verträge und daraus kann man erst aus der Stellenbeschreibung, die wir, vom Lan-
306 deskirchenamt kann man alles oder nichts lesen. Und wir haben es sozusagen noch
307 mal heruntergebrochen auf die Funktionsbereiche unserer Einrichtung. Das hat also
308 zur Schärfung und auch zur Umqualifizierung geführt zum Teil.

309 *Veränderten sich in diesem Kontext Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Ein-*
310 *richtung und wenn ja, wie?*

311 Einmal durch den neuen Bereich QE-Beauftragter eingeführt, das ist klar. Dort gab's
312 also eine klare Zuschreibung. Es hat sich, es hat eigentlich eine normale Verän-
313 derung gegeben. Also Leitungsstelle war sowieso immer klar. Die pädagogischen
314 Mitarbeitenden haben also einen riesengroßen Pool von Möglichkeit, die wir hatten,
315 natürlich immer das gemacht oder machen auch das, was für die Mitgliedseinrichtung
316 gebraucht wird. Wir haben zum Teil an den Rändern ein bisschen Geschärftes, also
317 bestimmte Gebiete, in das stärker in den einen Bereich oder in den anderen Bereich

318 eingebunden worden sind. Aber da es wiederum auch sehr viel übergreifende Themen
319 in der Mitgliedschaft gibt, müssen die pädagogischen Mitarbeiterinnen und der Leiter
320 natürlich auch inhaltlich sehr stark zusammenarbeiten. Also kurz und knapp, es hat
321 wenig zur Veränderung der Personal- und Stellenstruktur geführt.

322 *Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen der Einrichtung*
323 *und damit auch die Aufgabendurchführungen?*

324 Also dort ganz sachlich ist die Dokumentation besser geworden. Wir haben gemerkt,
325 dass vieles von dem, was wir, was informell geregelt ist, also was unausgesprochen
326 schon immer gut gelaufen ist. Wir haben das dann einfach dokumentiert und ist prak-
327 tisch eine Handlungsanweisung draus geworden oder eine, ja, einfach eine Regel,
328 die geschrieben ist und wo sich jeder, der jetzt neu dazukommt, mal daran orientieren
329 kann. Also, es ist besser, in einer kleinen Einrichtung läuft einfach oder lief vieles infor-
330 mell und läuft auch jetzt noch vieles informell, wo ich auch denke, dort muss ich immer
331 die Grenzen finden zwischen notwendiger oder möglicher Dokumentation. Ich denke,
332 es muss nicht alles, was möglich ist, auch dokumentiert werden.

333 *Wurden die Prozesse in der Einrichtung identifiziert?*

334 Ja. Das ist ein ständig offenes Feld. Wir haben es immer wieder auch mit neuen Me-
335 thoden versucht, haben, denke ich, jetzt eine ganz gute Trennung von Kernprozessen
336 und Hilfsprozessen gefunden. Wo wir jetzt noch dabei sind, gerade im Zuge dieser
337 langfristigen Umprofilierung zu einer Servicestelle die Prozesse noch deutlicher zu
338 beschreiben sind. Es gibt Prozesse, die sind richtig gut beschrieben und es gibt
339 welche, da sind wir auch noch am Arbeiten dran.

340 *Wurden Prozesse in der Einrichtung völlig neu gestaltet oder wesentlich modifiziert?*

341 Ich denke, nicht wesentlich modifiziert, aber zumindest stärker strukturiert. Und da-
342 durch auch deutlicher beschrieben.

343 *Sie sagen stärker beschrieben. Sie haben die Prozesse also in einer bestimmten Form*
344 *auch dokumentiert. Können Sie sagen oder berichten, wie das passiert ist, also wie*
345 *Sie diese Prozesse dokumentiert haben?*

346 Wir haben als erstes die Tabellenform dokumentiert, haben versucht, dann auch noch
347 mal mit dem Flussdiagramm. Das hat uns nicht ganz so überzeugt. Dort sind wir noch
348 am Überlegen. Also die meisten Prozesse sind in Tabellenform dokumentiert, das
349 heißt die zeitlichen Abläufe, die erfassten Mitarbeitenden, die Ziele, die Ergebnisse.
350 Also so, dass man das quer lesen kann. Und wir haben aber gemerkt, dass wir, also
351 dort haben wir noch kein System, dass wir sagen, das ist das entscheidende System,
352 nach dem Prozesse dokumentiert werden müssen, was uns am meisten hilft. Da sind
353 wir immer noch am Experimentieren. Und wenn wir uns im Verlaufe eines internen
354 Audits uns die Prozessbeschreibung wieder angucken, kommen wir dann auch mal
355 dazu, dass wir sagen, also hier, das versuchen wir noch mal neu zu beschreiben.
356 Also mit einer neuen Form, der Prozess ist in etwa geblieben, aber die Form müsste
357 vielleicht verändert werden.

358 *Herr [M], wie beförderte das QM-System die Strukturierung der eigenen Arbeit, der*
359 *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

360 ... Also es gibt einfach, dadurch, dass es einen Rahmen gibt, dass wir dadurch eine
361 klare Ablaufstruktur haben, eine klare Aufgabenbeschreibung, eine klare Stellenbe-
362 schreibung, hat das an vielen Stellen einfach die Strukturierung bestimmt und damit
363 auch leichter gemacht, bestimmte Arbeiten durchzuführen. Ich denke, wenn wir dieses
364 Jahr zur Schule noch eine Organisation, also in diesen Verbund, die Aufgaben, die wir
365 übernommen haben, die steigen, also unser Hausaufgabenvolumen steigt permanent.
366 Wir müssen ja die Arbeit nicht kosten revidierend, aber wenn wir jetzt einfach mal die
367 Haushaltspläne angucken, das Volumen dessen, was durch unser Büro geht, ohne
368 dass man eine einzige Stunde mehr arbeitet, Arbeitskraft, jetzt ohne dass der Arbeits-
369 umfang der Mitarbeitenden vergrößert wurde, das hätten wir ohne die Strukturierung
370 nicht geschafft.

371 *Wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der*
372 *Einrichtung?*

373 Dadurch, es geht aus dem, was ich schon gesagt habe, hervor. Es ist strukturierter
374 geworden, wir haben deutlich sinnvollere Protokolle durch die Einführung des Con-
375 trollings und der Terminsetzung auch für Auswertungen, für Berichte, ich muss jedes
376 Jahr Tätigkeitsberichte für die Landeskammer schreiben, ich muss jedes Jahr einen
377 Bericht für die Landessynode schreiben, ich muss jedes Jahr einen Bericht über das
378 oder zumindest erstmal kurze Übersichten schreiben für das Regierungspräsidium.
379 Das hat es also deutlich erleichtert.

380 *Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der*
381 *Einrichtung?*

382 Durch unsere größere oder Kleinheit war die Zusammenarbeit schon immer gut.
383 Also da sehe ich jetzt keine Riesenentwicklung. Also wir arbeiteten und arbeiten gut
384 zusammen.

385 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktu-*
386 *ren, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungssicherheit*
387 *für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

388 Auch dort gab es nach meinem Dafürhalten kaum Veränderungen, da, wie ich das
389 auch schon gesagt hatte, vieles informell oder ungeschriebene Gesetze, ungeschrie-
390 bene Regelungen galten und die haben wir ja einfach nur als Tagesdiskussion, also
391 wir mussten die nicht ändern, wir hatten auch nicht den Eindruck, dass das schlecht
392 ist, was wir da machen, sondern wir haben es einfach neu strukturiert. Und da gab
393 es also kaum eine Veränderung, die Transparenz war schon immer da. Und dadurch,
394 dass wir auch vieles im Team beraten und besprechen und auch entscheiden, war
395 die Transparenz da und ist weiterhin da.

396 *Welche Auswirkung hatte die Implementierung des QEM-Systems auf das regelgeleitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Also ich meine, Sie haben ja*
397 *schon öfter angedeutet beziehungsweise ausgeführt, dass das Handeln sich stärker*
398 *strukturiert hat mit der Implementierung. Kann man direkt davon sprechen, dass Sie Regeln*
399 *gefunden haben und die das Handeln der Mitarbeiter jetzt auch beeinflussen?*
400

401 Ja. Also, wie gesagt, viele dieser Regeln gab es vorher schon unausgesprochen. Vielleicht hat es dazu beigetragen, das wir bestimmte Dinge nicht immer wieder diskutieren müssen, sondern dass einfach gesagt wird, das haben wir schon mal festgelegt und da gucken wir jetzt noch mal drauf, was wir festgelegt haben, ob das noch so stimmt. Und wenn es stimmt, dann brauchen wir dann nicht noch mal drüber zu diskutieren jetzt zwei Stunden lang. Also insofern gibt's da schon einen Vorteil, aber der ist, und ich kann immer wieder bloß an die fünf Leute erinnern, die wir im Team sind, nicht so gravierende Veränderungen.

409 *Haben Sie in dem Zusammenhang Erscheinungen der Überregulierung beobachten können? Also wurde durch die Erhöhung der Situation, dass das Handeln regelgeleitet wurde, dadurch die notwendige Handels- und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigt?*
412

413 Das sehe ich nicht, weil wir immer die Regeln im Team festgelegt haben. Also wir haben die ja vorher, bevor wir sie festgelegt haben, besprochen und es ist oftmals dann gesagt worden, so kompliziert lassen wir das nicht, da müssen wir uns was anderes einfallen lassen. Also wir haben die Regeln praktisch schon vorm Einführen ja mit den Mitarbeitern gemeinsam besprochen und damit ist es uns kaum passiert, dass wir da irgendwo eine Überregulierung hatten. Wir haben uns an den Grundsatz erinnert, das muss in unsere Arbeitsstruktur passen Das ist immer wieder der dicke Satz, den wir draufgeschrieben haben.

421 *Herr [M], wie erfolgten die Prüfungen der Zeit- und Arbeitsabfolgen, der Ressourcen-*
422 *einsatz in Bezug auf ihre Wirksamkeit für die Erreichung Ihrer Einrichtungsziele nach*
423 *der Einführung von QES^{Plus}?*

424 Ja, es gibt, seit wir QES^{Plus} eingeführt haben eine wertige Soll-Ist-Kontrolle bei der
425 Kursplanung. Das haben wir vorher nicht gemacht, das ist natürlich ausgefallen im
426 wesentlichen, ist nicht durchgeführt worden, da wir ja nicht Gewinn orientiert arbeiten,
427 sondern, dass es immer ein gestützter Bereich ist, haben wir ja die seltsame Situation,
428 wenn wir weniger machen, kosten wir weniger. Das heißt also, unterm Strich sieht der
429 Haushaltsplan positiver aus, wenn wir nicht so viel machen. Das ist natürlich, das ei-
430 gentliche Prinzip verkehrt und insofern hat es uns dazu gezwungen, mal genauer zu
431 gucken, wenn jetzt Kurse ausfallen, warum fallen die aus und, ja, liegt es meinerwegen
432 auch an den Kosten. Das war so das eine. Dann hat es uns gebracht, dass wir durch
433 das interne Audit immer so ausgebildete Bereiche überprüfen und da so doch dem
434 einen oder anderen auf die Spur kommen, wo wir uns noch verbessern können oder
435 wo wir sagen, jetzt haben wir vielleicht auch am Bedarf vorbeigeplant. Und, ja, wir
436 haben auch dann im Laufe von QES^{Plus} die Evaluationsbildung eingeführt und noch
437 mal multipliziert, die wir zum Teil schon hatten, die uns ein bisschen deutlicher auch
438 die Möglichkeit geben konnte, bei langfristigen Kursen, wo wir ja eine ganze Menge
439 haben, da immer wieder den Qualitätskreislauf, also vor allen Dingen das zu doku-
440 mentieren und wieder einzubringen in die Arbeit. Und in so einem Leitungsteam für
441 Erwachsenenbildung zum Beispiel spielt die Evaluationsbildung eine große Rolle.

442 *Welche speziellen Prüfkriterien beziehungsweise geeignete Methoden und Mittel zur*
443 *Prüfung von Zielen liefert Ihrer Meinung nach das QEM-System QES^{Plus}?*

444 Also bei dieser Frage denke ich, was Gutes ist, ist, es liefert den Anstoß zur Evalua-
445 tion, aber natürlich nicht die Mittel zur Evaluation. Also, dort, denke ich, ist ein großer
446 Gestaltungsspielraum. Dort ist eine Möglichkeit, selber Vieles beizutragen und dort ist
447 natürlich auch der Anreiz für mich als Leiter oder auch für die anderen Mitarbeitenden,
448 ihre Methoden immer mal wieder zu überprüfen, ob die da nötig sind. Aber gerade Bei-

449 spiel Evaluation ist eine gute Möglichkeit zu zeigen, wie dieses System funktioniert.
450 Also es geht nicht darum, dass das System die Instrumente vorschreibt, sondern es
451 geht darum, dass das System also diesen Bereich Evaluation als ganz wichtigen Be-
452 reich setzt und sagt, es muss was passieren, aber wie ihr es macht, müsst ihr selber
453 sehen, was euch angemessen ist. Also das ist für mich eine sehr gute Möglichkeit.

454 *Wie wurden in Ihrer Einrichtung die Ergebnisse meinetwegen von Evaluationen oder*
455 *Überprüfungen rückgekoppelt und mündeten sie in veränderten Handlungsstrategien?*

456 ... Ja, also wir haben, wie ich schon sagte, die Teamprotokolle sind da eine ganz wich-
457 tige Geschichte, die wir immer wieder rückkoppeln, wo wir also auch immer wieder
458 gucken, was muss noch abgearbeitet werden, wo es dieses Controllingsystem gibt.
459 Und wir haben rückgekoppelt und vor allem auch mal ein bisschen tiefer gehend in
460 jährliche Klausuren. Wir machen pro Jahr zwei Klausuren. Eine mit Übernachtung,
461 wo wir wirklich immer zwei Tage zusammen als Mitarbeiterschaft wegfahren und uns
462 immer einen Bereich raussuchen, wo wir noch ein bisschen tiefer gucken. Und eine
463 Ganztagesklausur, wo wir dann sagen, also hier müssen wir einfach mal ein bisschen
464 genauer hingucken, was so im normalen Alltagsgeschäft und auch in normalen Alltags-
465 teamsitzungen einfach immer hinten runter fällt. Das sind so die Hauptpunkte, wo
466 es rückgekoppelt wird. Wir hatten natürlich dann auch verändert im Sinne von, also,
467 wenn uns jetzt was auffällt, dass wir, gerade in dem Bereich der Profilierung, dass
468 wir sagen, jetzt zunehmend keinerlei oder kaum noch Endverbraucherinnenkurse
469 anbieten, sondern jetzt uns eher auf Multiplikatoren und Revidieren. Das ist hier zum
470 Beispiel eine veränderte Handlungsstrategie.

471 *Gibt es noch andere Feedbackroutinen oder Erinnerungssysteme in diesem Zusam-*
472 *menhang, die Sie nennen können oder beschreiben können, die bei Ihnen neu ent-*
473 *standen sind mit der Einführung von QES^{Plus}? Sie haben ja einige schon genannt.*

474 Wir haben eingeführt eine erste Kurzrunde im Team, wo wir uns gegenseitig Anteil
475 nehmen lassen an den wichtigsten Ereignissen in den vergangenen vierzehn Tagen

476 im vorhergehenden Team. Wir machen das in der Regel vierzehntägig, die Sitzung,
477 um die anderen alle auch auf ein gewisses Informationslabel zu bringen, also deut-
478 lich strukturiert machen. Wir haben eine Liste der jeweils offenen Themen, die wir
479 mitführen und auf die wir ab und zu mal draufgucken und also praktisch auch das
480 Controllingsystem der Abarbeitung der Themen und auch die Klausurthemen werden
481 von Mal zu Mal gesammelt. Und wir haben gesagt, also hier auch noch mal spezifi-
482 ziert im Team, und haben gesagt, also hier müssen wir uns genauer noch mal damit
483 beschäftigen.

484 *Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der Imple-*
485 *mentierung von QES^{Plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch bei*
486 *sich selber, feststellen?*

487 Also ich denke, so einen systematisierten Blick also zu kriegen für Prozesse, für Ab-
488 läufe. Vieles, was wir also so aus dem Bauch raus vielleicht vorher gemacht hat oder
489 gesagt hat, okay, wir machen es halt so, ohne noch mal drüber nachzudenken. Ich
490 denke, dort ist erst mal ein systematischerer Blick gekommen und ich denke, dass
491 wir durch QES^{Plus} eine bessere Methodenkompetenz in den Bereichen auch gekriegt
492 haben, da wir uns genauer angeguckt haben, mit welchen Methoden arbeiten wir
493 in den verschiedenen Bereichen und natürlich auch die Frage der Dokumentation.
494 Dass wir dort gesagt haben, also klare und knappe Dokumentation, aussagekräftige
495 Dokumentation auch der eigenen Dinge jetzt, die wir nicht jedes Mal im Team ha-
496 ben, sondern auch, dass jeder und jede von uns für seinen Kurs, für seine eigene
497 Veranstaltung, Bildungsveranstaltung, also wir haben eine Checkliste zum Beispiel
498 eingeführt für Bildungsveranstaltungen und solche Sachen, die also, ja, ganz gut so
499 die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden erweitert haben.

500 *Herr [M], umgekehrt gefragt. Die Entwicklung welcher Kenntnisse und Fähigkeiten*
501 *erfordert Ihrer Meinung nach systematische Qualitätsentwicklung bei den Mitarbei-*
502 *terinnen und Mitarbeitern?*

503 Also ich denke da so an Strukturierungskompetenz einerseits für die Arbeit, anderer-
504 seits aber auch für sich selber. Selbstreflexion, Reflexion der Arbeiten. Also das sind
505 alles so Sachen, die, die mit meinem eigenen Umgehen im Arbeitsprozess und mit Pro-
506 zessen überhaupt zu tun haben. Ich denke, dass dort so das größte Potential liegt.

507 *Begeben wir uns mal auf die letzte Ebene, und zwar dem Zusammenhang von in-*
508 *stitutionalisierter Qualitätsentwicklung, institutionalisiertem Qualitätsmanagement*
509 *und seinem spezifischen Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen.*
510 *Das würde ich Sie als Leiter der [Einrichtung C] gern fragen. Beginnen möchte ich*
511 *mit der Frage, wie half Ihnen das QEM-System bei der Ausarbeitung strategischer*
512 *Unternehmensziele?*

513 Also ganz deutlich, das hatte ich ja auch am Anfang schon gesagt, dass wir bei dem
514 Leitungs- und Umprofilierungsprozess parallel die Leitlinien und das Q-Verständnis,
515 das Qualitätsverständnis, entwickelt haben und insofern hat uns gerade dort das Be-
516 schäftigen mit diesen Qualitätsbereichen, mit den Sektoren und dem ganzen Inhalt
517 oder auch der Zielrichtung eines Qualitätsmanagementsystems ganz stark geholfen,
518 ein Denken sozusagen in den Fokus zu kriegen, das in Kirchen nicht sehr verständlich
519 ist. Also in Kirchen wird, denke ich, nicht so sehr in Qualitätskriterien gedacht, sondern
520 da geht's, ja, da sind mehr die geistlichen Kriterien, gerade wenn man so an den Got-
521 tesdienst denkt und so, sind wichtiger. Die Kirche hat es allerdings inzwischen auch
522 schon kapiert. Also es gibt inzwischen so Schriften, die sich mal um die Qualität von
523 Gottesdiensten bemühen und so, aber so ein systematisches Qualitätsentwicklungs-
524 denken ist bei kirchlichen Einrichtungen eher untypisch. Und uns hat es geholfen, da
525 aus der Leitlinie deutlicher zu fassen, unser Qualitätsverständnis deutlicher zu fassen
526 und auch unsere Kernprozesse immer wieder neu auch kritisch angucken zu können
527 und zu gucken, arbeiten wir wirklich nach diesen Kernprozessen.

528 *Wie ermöglichte das QEM-System eine Verknüpfung zwischen der Strategie und*
529 *Handlungsebene Ihrer Bildungseinrichtung?*

530 (Telefonklingeln)

531 *Ich wiederhole die Frage noch mal. Wie ermöglichte das QEM-System eine Verknüpfung zwischen der Strategie und Handlungsebene Ihrer Bildungseinrichtung?*

533 Also ich denke, gerade durch die Betrachtung der Kernprozesse, wo wir ja uns die
534 Handlungsebene angucken mussten und mit den Überlegungen verknüpfen, also was
535 wollen wir mit der Zielstellung, mit der Strategie, die wir in den Leitlinien ja erstmal als
536 grobe Ziele haben, im Qualitätsverständnis als schon heruntergebrochene und dort
537 sind wir einfach durch die fortgeführte Arbeit und die noch fortzuführende Arbeit an
538 den Kernprozessen immer wieder dran, das zu verknüpfen. Also wir haben bestimmte
539 Aussagen, bestimmte Ziele und die liegen oftmals so etwas im sehr großformatigen
540 Bereich und dort hilft einfach das QEE-System, das herunterzubringen und gerade,
541 ich sehe die Betrachtung in den Kernprozessen.

542 *Wie entwickelte sich nach Ihrer Beobachtung die Interaktion zwischen den Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihrer Einrichtung?*

544 Also auch da kann ich sagen, also jetzt keine Qualitätsumschwünge, sondern die
545 war eigentlich schon immer gut und es ist durch die Strukturierung an manchen
546 Punkten einfacher geworden, Probleme schneller zu lösen als zu sagen, hier, die
547 Festlegung war so und so und wir gucken uns das noch mal an. Die Erinnerung an
548 eine Festlegung zum Beispiel ist schon manchmal eine gute Möglichkeit, nicht erst
549 stundenlang noch mal über eine bestimmte Sache zu diskutieren. Also klar sehe
550 ich keinen Qualitätssprung, aber doch eine, ja, eine Strukturierung ist immer eine
551 Verbesserung, das stimmt.

552 *Wie trägt Ihrer Meinung nach die Implementierung von QES^{Plus} generell zur Optimierung der Koordinationsanforderungen einer Bildungseinrichtung bei? Sie arbeiten ja sehr dezentral, aber selbst in der Landesstelle selbst gibt es ein starkes Maß an*

555 *Koordination und mich würde in dem Zusammenhang noch mal interessieren, wie*
556 *QES^{Plus} dazu beiträgt, diese Koordinationsanforderungen zu bedienen.*

557 Also wir haben durch die Strukturierung unserer Landesstelle, zu der wir gezwungen
558 waren durch QES^{Plus} oder die wir ja betitelt haben mit QES^{Plus}, haben wir einfach
559 gemerkt, dass das uns hilft auch für die Arbeit mit den Mitgliedseinrichtungen. Einer
560 unserer Kernprozesse ist die Koordinierung der Mitgliedseinrichtungen und das ist was,
561 wo wir, denke ich, ohne QES^{Plus} inzwischen noch eine ganz entscheidende Stelle für
562 Fehlstellen hätten oder für eine höhere Fehlerquote. Also QES^{Plus} bringt uns, dass wir
563 also die Strukturen schneller durchschauen können, dass wir die Koordinierung der
564 sehr unterschiedlichen Mittel zur Einrichtung besser in den Griff kriegen und auch die
565 Punkte schneller rauskriegen, wo es hakt. Und dazu kommt, dass wir uns ja verpflichtet
566 haben oder auch durch unser Leitbild wirklich, das sind die Qualitätsentwicklung im
567 System, also im Gesamtsystem weiter zu betreiben und dass wir dort also auch immer
568 das als Fahne vor uns hertragen. Und ich würde sagen, also wir sind jetzt zertifiziert
569 und das reicht, sondern das ist jetzt was, was wir auch mal so pö a pö erst mal in
570 die Strukturen zu bringen, wo es von uns her geht. Aber eben auch den Mitgliedern
571 schmackhaft zu machen, und immerhin haben wir inzwischen ein Netzwerk von nicht
572 nur eigenen Mitgliedern, sondern von fünf Einrichtungen, die aus dem konventionellen
573 Bereich kommen, zustande gebracht, die dabei sind, das QES^{Plus}-System zu integrieren
574 oder zu implementieren in ihren Einrichtungen. Da ist ein Vollmitglied von uns dabei,
575 das gehört auch zur Schule [Ortsname] und dann ist noch eine weitere evangelische
576 Einrichtung, das ist die [Einrichtung], und dann sind zwei katholische Einrichtungen,
577 das [Einrichtung], die [Einrichtung] und ein [Einrichtung].

578

579 *Herr [M], wie veränderte sich die Gesamtreflexionsfähigkeit der Einrichtungen? Also*
580 *die Reflexions- und Austauschprozesse mit den Teilnehmenden, dem gesellschaft-*
581 *lichen Umfeld, den Auftraggebern, Mitbewerbern.*

582 Erst mal durch das Instrument der Evaluationsbildenden, wo wir also doch wesent-
583 lich mehr Daten erheben können zum Reflektieren des Gesamten. Es gibt durch
584 die Mitarbeit in verschiedenen Netzwerken Möglichkeiten, die wir jetzt einfach auch
585 durch die Strukturhilfen des Qualitätsentwicklungssystems gefunden haben, neue
586 Aspekte einzubringen. Dadurch gibt es auch eine Öffnung für Kooperation mit au-
587 ßerkirchlichen Einrichtungen. Die gab's auch schon immer mal vorher, aber es ist
588 auch jetzt deutlicher zu merken, also wo es jetzt so Kooperationsmöglichkeiten.
589 Gremienarbeit denke ich zum Beispiel, dass ich mich in der Landeskirche, auch in der
590 Bundesebene in unserer Bundesarbeitsgemeinschaft stark engagiere, liegt auch mit
591 am Qualitätsentwicklungssystem, weil ich denke, das ist sehr notwendig, dafür auch
592 strukturelle Voraussetzungen übergeordneter Art zu schaffen und zu haben. Oder
593 auch in meiner Tätigkeit [X], dass ich jetzt, dass die [Einrichtung C] jetzt praktisch
594 in der [Zahl] Wahlperiode schon den [X] stellt, das denke ich auch, ist ein Erfolg
595 unserer Qualitätsarbeit.

596 *Wie sieht es mit Mitbewerbern aus, Herr [M]?*

597 Mitbewerber in welchem Sinne?

598 *Dass Sie sich jetzt am Armdruck beweisen müssen in größerem Maße, das lässt*
599 *sich jetzt aus dem, was Sie dargestellt haben, nicht vermuten, was ja kein Problem*
600 *ist, aber gibt's da Druck, der auf der Einrichtung lastet und der sich durch QES^{Plus}*
601 *eventuell relativiert hat. Gibt es da einen Zusammenhang?*

602 Nein, da kann ich sagen, gibt's bei uns nicht. Einfach, da wir mit einer Ordnung der
603 evangelischen Erwachsenenbildung innerhalb der Landeskirche, die die gesamte Ge-
604 setzeskraft hat, Gesetz sind als diese Stelle in der Landeskirche und das auch unsere
605 Hauptaufgabe ist, da für die Koordinierung, für die Weiterbildung zu sorgen, aber auch
606 nach Außen hin zu wirken, also haben beide Zielrichtungen, haben wir erstmal eine
607 Grundabsicherung. Und da gibt's schlichtweg keinen Mitbewerber oder keine Mitbe-
608 werber. Es gibt Mitbewerber in einzelnen Gebieten, also einzelnen Themengebieten,

609 einzelnen Bereichen, wo man sagen kann, okay, dort können wir gucken. Selbst unter
610 der Einwirkung Mitgliedschaft gibt's also Leute, die jetzt teilweise das gleiche machen.
611 Dort gibt's aber immer wieder das Bestreben auch der Landeskirche, Doppelarbeiten
612 zu vermeiden. Doppelarbeit führt eher dazu, dass wir uns gegenseitig die Teilnehmen-
613 den wegnehmen. Und insofern ist da für uns kein Druck da.

614 *Herr [M], wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten als Führungs-*
615 *kraft, als Leiter der Geschäftsstelle im Zuge der Implementierung aber auch im*
616 *Ergebnis?*

617 Also ich habe gelernt und ich lerne immer wieder, mich selber zu strukturieren, was ich
618 selber von mir weiß. Auch im Laufe der Zeit, denke ich, hab ich mir auch schon relativ
619 zeitig eine sehr hohe Selbstreflexionskompetenz angeeignet und merke immer wieder,
620 dass das so die Ecke ist, wo ich immer wieder auch viel für mich selber machen und
621 lernen muss. Also so das ist der Hauptpunkt, dass ich also stärker strukturiere. Zum
622 Beispiel, die regelmäßigen Personalgespräche einführe und so, was vorher einfach
623 schlechtweg nicht war.

624 *Zur Personalarbeit, das haben Sie gerade angesprochen, gibt's da noch eine Erläute-*
625 *rung, die im Zusammenhang für das Thema interessant ist?*

626 Ja, einmal zur, was ich ja schon gesagt habe, dass wir die ganz allgemeinen Stellen-
627 beschreibungen, die wir vom Träger haben, selber angepasst haben und noch mal
628 detailliert haben, noch mal geschärft haben auch immer in Absprache oder in Zusam-
629 menarbeit mit den Mitarbeitenden und dass wir bei dem Mitarbeitendengespräch auch
630 immer versucht haben, auf eine Form mit dem Qualitätsverständnis unserer Einrich-
631 tung entsprechend zu kommen. Also dass das keine Feingespräche waren, sondern
632 nach einem Formular, was wir uns gemeinsam erarbeitet haben und dass wir jetzt
633 zum Beispiel auch mal im Zuge der Entwicklung des Kompetenzpassus diesen nutzen,
634 um, ja, mal die nächsten Mitarbeitendengespräche nach einem bestimmten System

635 zu führen. Also dass wir dort auch einfach auf Qualität innerhalb der Mitarbeitenden
636 und Zielvereinbarungsgespräche kommen.

637 *Herr [M], gab's schon Zielvereinbarungsgespräche im Verlauf der Implementierung?*
638 *Also ist das schon ein Instrument an Ihrer Einrichtung?*

639 Es waren mehr so Entwicklungsgespräche, aber noch nicht direkt Zielvereinbarungs-
640 gespräche. Die sollen jetzt erst dieses Jahr laufen und zwar anhand dieses Instrumen-
641 tariums, der Kompetenzpass. Das wird also jetzt im April/Mai.

642 *Herr [M], welche Informationen für die Steuerung von Unternehmensleistungen, also*
643 *zum Beispiel Kennzahlen, Messsysteme, liefert Ihrer Meinung nach das QEM-System*
644 *QES^{Plus}?*

645 Also das gilt für das gleiche wie für die Instrumente für Evaluation. Also schlichtweg,
646 es hat kaum welche, sondern nur die Forderung danach, **es muss etwas geben.**
647 Aber die Ausführung oder das Suchen, die Auswahl, die Sachkenntnis wird von den
648 Mitarbeitenden, von denen, die das System implementieren, gefragt und gefordert.
649 Und das halt ich für gut so.

650 *Glauben Sie oder meinen Sie, dass Kennzahlen und Messsysteme für die Steuerung*
651 *von Unternehmensleistungen notwendig wären und auch gebracht werden müssen,*
652 *also konkreter jetzt auch für Bildungseinrichtungen?*

653 Also allgemein gesagt würde ich sagen, ja. Also bedingt, wenn sie nicht vordergründig
654 ökonomisch sind. Also denke ich. Ich glaube, dass die gerade für Bildungsleistungen
655 so was wie Zufriedenheit der Teilnehmenden, so was wie Möglichkeiten, das in die
656 eigene Praxis umzusetzen, also Nachbefragungen zu machen, wie wir jetzt gerade
657 mal für eine Fachschule für Erwachsenenbildung gemacht haben. Wir haben eine
658 Nachbefragung gemacht, inwieweit hat die das für ihre Praxis genutzt, was sie vor
659 acht Jahren mal bei uns gelernt haben. Also solche Kennzahlen ja, aber nicht so

660 vordergründige, also es sind jetzt 20 Teilnehmer mehr geworden als im letzten Jahr.
661 Das halt ich für nicht so Ziel führend.

662 *Herr [M], wir brauchen noch ein paar demographische Angaben. Ihr Alter, würden
663 Sie mir das verraten?*

664 Ja, ich bin [Zahl].

665 *Sie sind [Zahl] Jahre alt. Bildungsgrad? Abschluss? Sie hatten eingangs erwähnt,
666 dass Sie Pfarrer sind von Beruf?*

667 Ich hab Theologie studiert, hab also drei Examen gemacht und das ist auch mein
668 höchster Abschluss.

669 *Und Herr [M], Sie sind immer noch der Vorsitzende des [X]?*
670

671 Des [X] heißt das genau.
672

673 *Sehr schön. Wunderbar. Sie üben diese Funktion ja schon lange aus und beweisen
674 daher auch immer wieder Ihr Engagement und Ihre Kompetenz für Erwachsenenbil-
675 dung hier in Sachsen. Gut, Herr [M], vielen Dank für das sehr ausführliche Gespräch.
676 Ich bedanke mich also und wünsche Ihnen einen schönen Tag.*

677 Danke. Gleichfalls.

ANHANG 11 Transkription des Interviews mit Frau [R]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Frau [R], [Einrichtung A]
Datum der Interviewaufnahme: 13.03.2009
Zeitdauer: 0h 58min 28s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| standard = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 *Heut ist der 13. März 2009. Ich bin im [Einrichtung A] und möchte heute ein Interview*
2 *durchführen mit der [R] des [Einrichtung A]. Es geht um ein Interview bezüglich meiner*
3 *Dissertation. Frau [R], die Forschungsfrage oder das Thema, das ich bearbeite, lautet*
4 ***Prüfung der Dienlichkeit des Grundansatzes des Qualitätsmanagementsystems***
5 ***QES^{Plus} und seiner konzeptionellen sowie operativen Ausprägungen bei der***
6 ***Organisationsentwicklung und -steuerung sowie Professionalisierung von Füh-***
7 ***rungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenenbildung.*** *Wir beide waren ja an*
8 *der, mit unseren Einrichtungen an der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems*
9 *QES^{Plus} beteiligt. Wir gehörten zu den ersten Bildungseinrichtungen Sachsens, die*
10 *dieses Qualitätsmanagementsystem implementiert haben und das ist auch der Anlass*
11 *für unser Gespräch heute. Mich würde zu allererst interessieren, in welcher Funktion*
12 *Sie an dieser Bildungseinrichtung seit wann tätig sind. Beschreiben Sie bitte Ihre*
13 *Aufgaben und Verantwortlichkeiten.*

14 Ich bin seit September 2001 im [Einrichtung A] als Geschäftsführerin beschäftigt. Das
15 Aufgabengebiet eines Geschäftsführers in einer Bildungseinrichtung ist ja sehr weit
16 gegliedert. In erster Linie geht es darum, Maßnahmen zu stabilisieren, durchzuführen,
17 Bildungsmaßnahmen, neue Bildungsmaßnahmen, neue Geschäftsfelder zu akquirieren.

18 Ein ganz wichtiger Teil meines Aufgabengebietes umfasst auch die wirtschaftliche
19 Verantwortung für das Unternehmen. Alles, was mit Planung zusammenhängt, was mit
20 Abrechnung zusammenhängt für Maßnahmen. Ein weiterer Schwerpunkt ist natürlich
21 das ganze Personalwesen, was auf meinem Tisch liegt. Und ein sehr, sehr großes
22 Aufgabengebiet sehe ich eigentlich als Geschäftsführerin auch darin, Netzwerke zu
23 knüpfen, Netzwerke zu pflegen, die Einrichtung in der Region bekannt zu machen
24 und das wäre das jetzt eigentlich so im Groben.

25 *Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsformen Ihrer*
26 *Bildungseinrichtung. Also, was zeichnet sie besonders aus inhaltlich?*

27 Das [Einrichtung A], sagt ja eigentlich schon der Name, ist ein eingetragener Verein. Er
28 besteht seit [Zahl] hier in der Region und wir führen vor allen Dingen die Maßnahmen
29 durch, Berufsbildungsmaßnahmen für benachteiligte Jugendliche, für lernbeeinträch-
30 tigte Jugendliche, haben unser Geschäftsfeld mit den Jahren auch erweitert auf die
31 Erwachsenenbildung und wir machen dort Trainingsmaßnahmen hauptsächlich
32 im Auftrag der [X].

33 *Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche oder eher in konzentrierten Räumen?*
34 *Also, haben Sie noch Außenstellen hier in der Region oder konzentriert sich das hier*
35 *auf die [Ortsname]?*

36 [Einrichtung A] ist eigentlich ein Verein, der in der Region ganz stark verwurzelt
37 ist. Wir haben unseren Geschäftssitz hier in [Ortsname] und haben [Zahl] kleine
38 Außenstellen in der unmittelbaren Umgebung. Also flächendeckend vertreten
39 jetzt, in ganz Sachsen sind wir nicht. Wir sind wirklich ein ortsansässiges Unter-
40 nehmen.

41 *Man kann also durchaus sagen, dass es eher eine zentrale Arbeitsweise ist?*

42 Ja, genau.

43 *Gut. Das zum allgemeinen Hintergrund. Kommen wir mal zu den inhaltlichen Dingen.*
44 *Als nächsten Punkt interessiert mich besonders die Situation, die zur Einführung eines*
45 *Qualitätsmanagementsystems geführt hat. Und da würde mich zuerst interessieren, mit*
46 *welchen Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} in Ihrer Bildungsein-*
47 *richtung eingeführt? Was war die Zielstellung?*

48 Da muss ich vielleicht noch ein kleines bisschen weiter ausholen. Wir waren, als ich
49 die Leitung dieses Unternehmens übernommen hab, eine sehr kleine Einrichtung.
50 Wir waren gesundgeschrumpft in den Jahren davor von ehemals [Zahl] Mitarbeitern
51 auf gerade mal [Zahl]. Und als ich hierher gekommen bin, waren die Mitarbeiter, die
52 noch da waren, meistens langjährig beschäftigt, kannten hier alles, haben im Prinzip,
53 Informationsfluss wurde am Frühstückstisch gemacht und es war alles bekannt, aber
54 nirgendwo verschriftlicht. Wir sind dann, Gott sei Dank, sehr schnell wieder gewachsen
55 mit neuen Maßnahmen. Die Mitarbeiterzahl die stieg an und die neuen Mitarbeiter die
56 wussten eben dann nicht mehr unmittelbar, wo es langging, die brauchten irgendwel-
57 che Regeln. Wir haben dann auch ganz toll gemerkt, dass Informationsflüsse nicht
58 mehr funktionierten und haben eigentlich von innen heraus geschworen, dass wir hier
59 was, ein Reglement brauchen. Die andere Seite war, dass der Druck auch von außen
60 kommt. Unser Hauptauftraggeber, die [X], die hat gefordert, dass Bildungsmaßnahmen
61 künftig nur an Träger vergeben werden, die ein Qualitätsmanagementsystem nach-
62 weisen müssen. Und das waren eigentlich so unsere zwei Hauptziele. Das eine erst
63 mal die Notwendigkeit gegenüber dem Auftraggeber und das andere auch unsere
64 ganze innere Struktur, weil wir auf einmal gespürt haben, das geht nicht mehr ohne
65 bestimmte Regelung.

66 *Lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst Vorerfahrungen in der Arbeit mit Quali-*
67 *tätsmanagementsystemen vor?*

68 Eigentlich Null. Das einzige, was wir gemacht haben, dass wir versucht haben, mal
69 jemand zum Lehrgang zu schicken. Der Vorstand hat sich dort mit eingebracht, aber
70 Erfahrungen hatte hier noch keiner.

71 *Wurden auch andere Qualitätsmanagementsysteme geprüft und wenn ja, welche?*

72 Ja. Wir haben uns vor allen Dingen mit der Iso auseinandergesetzt und haben dort
73 festgestellt, dass das eigentlich für uns eine Nummer zu groß ist.

74 *Gab es noch andere Vergleichspunkte, die jetzt für die Prüfung eine Rolle gespielt*
75 *haben? Also die Kriterien, die für Sie wichtig waren, warum Sie QES^{Plus} gewählt haben*
76 *und eben zum Beispiel nicht ISO.*

77 Es war ein profaner Grund, aber wir haben uns auch bei der Iso von dem hohen Preis
78 abschrecken lassen, wie gesagt. Vielleicht gibt es doch was kleineres Abgesteckteres,
79 was für uns handelbar ist.

80 *Okay.*

81 Als Ergänzung vielleicht noch, warum Iso nicht Iso ist. Unserer Meinung nach eher
82 technokratisch und als Bildungseinrichtung macht man hier so vieles so mehr so aus
83 dem Bauch heraus und so die weichen Faktoren stehen bei uns im Vordergrund und
84 das haben wir bei der Iso nicht so wieder gefunden.

85 *Wer hat letztendlich die Entscheidung getroffen, QES^{Plus} einzuführen?*

86 Vorstand und Geschäftsführung.

87 *Gut. Der Prozess der Implementierung von QES^{Plus} selbst in der Bildungseinrichtung*
88 *wird uns jetzt in den nächsten Fragestellungen interessieren. Und da würde ich zuerst*
89 *gern wissen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Implementierungsprozess*
90 *konkret eingebunden worden sind. Also die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und*
91 *Mitarbeiter im Implementierungsprozess.*

92 Okay. Also, wir hatten ja das Glück, in dieser Pilotphase, in dieser zweiten Pilotphase
93 mit drin zu sein für die Einführung QES^{Plus}. Wir sind dort wissenschaftlich begleitet
94 worden von zwei Mitarbeitern der TU Dresden und wir hatten uns damals entschlossen,
95 nach dem ersten Kennen lernen von den Mitarbeitern, dass wir eine Arbeitsgruppe
96 bilden bei uns im Unternehmen. Der Vorstand hat die Mitglieder der Arbeitsgruppe
97 berufen. Dort waren alle Professionen von uns vertreten, also bei uns sind Lehrer
98 angestellt, Ausbilder, Sozialpädagogen, der Vorstand und der Betriebsrat waren in
99 dieser Arbeitsgruppe drin. Und das war so, na das sind die Mitarbeiter gewesen,
100 die das ganze erst mal versucht haben, hier ein Stückchen voranzubringen. Und
101 im Verlauf der Einführung von QES^{Plus} sind eigentlich aus diesen Arbeitsgruppen
102 Unterarbeitsgruppen noch gebildet worden und es ist eigentlich jeder Mitarbeiter mit
103 einbezogen worden in dieser ersten Vorbereitungsphase, für die wir uns aber sehr,
104 sehr viel Zeit gelassen haben.

105 *Welche Dienste leistete das Modell QES^{Plus} selbst bei der inhaltlichen Verständigung*
106 *der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozesse? Also kön-*
107 *nen Sie, konnten Sie feststellen oder erfahren, dass das Modell in welcher Art und*
108 *Weise es ermöglicht hat, diesen neuartigen Prozess für die Beteiligten inhaltlich*
109 *verständlicher zu machen?*

110 Ja, ich denke, das war vor allen Dingen hat das Modell uns dazu gezwungen, uns
111 mit unserer eigenen Arbeit auseinanderzusetzen. So Nachfragen, diese Kästchen,
112 diese Leistungsbestandteile, die da drin stehen. Was ist denn damit gemeint? Also,
113 wenn hier irgendwie steht Forschung und Entwicklung. Das war für uns vollkommen
114 irrelevant. Und dann kam so das Nachdenken, wir machen ja nun doch was, wenn
115 wir irgendwelche Maßnahmen einreichen, uns an Pilotprojekten beteiligen und wo man
116 auch Maßnahmen, also jetzt nicht irgendwie was immer beschreibt, was vorgegeben
117 ist, sondern selber ein Modell entwickelt, was man dann versucht, über ESF oder
118 irgendwie anders umzusetzen. Also ich denke, das ist in vielen Bereichen so gewesen.
119 Gerade das ganze Pädagogische mit irgendwelchen Koregula. Was liegt denn da bei
120 uns vor? Haben wir wirklich die Kompetenz, die pädagogische Kompetenz, das dann

121 umzusetzen? Also das waren eigentlich hat das Modell sehr, sehr viel Denkanstöße
122 gegeben über unsere eigene Arbeit.

123 *Wie erfolgte die Planung, die Festlegung und Abstimmung der ersten Umsetzungs-*
124 *schritte zur Einführung. Also, können Sie das noch konkreter beschreiben? Die An-*
125 *fangsphase hatten Sie ja beschrieben. Wie ging das weiter? Also, wie wurde das*
126 *geplant? Welche Festlegung gab es? Wie wurde das abgestimmt?*

127 Also durch die Arbeitsgruppe, unser Qualitätsmanagementbeauftragte hat die Arbeits-
128 gruppe geleitet. Dort hat es regelmäßig Beratungen gegeben. Am Anfang sehr, sehr
129 oft, also vierzehntägig, dann in längeren Abständen. Dort wurden immer konkrete
130 Schritte festgelegt bis zum nächsten Termin, was vorgelegt werden muss. Also wir
131 haben uns dort sehr, sehr regelmäßig getroffen. Der Vorstand hat das begleitet die
132 ganze Zeit und dann sind wir natürlich durch die Begleitung von den zwei Mitarbeitern
133 der TU auch immer auf die nächsten Schritte aufmerksam gemacht. Also dort wurde
134 signalisiert, jetzt seid ihr soweit, dass ihr das Nächste machen könnt. Und, ja, so wie
135 es unsere Kraft hergab, also wir hatten ja das Ziel, Probe zertifiziert zu werden und da
136 gab es einen festen Termin. Und der nächste Schritt war dann der Termin, der anstand,
137 zum Vorgespräch, zum Voraudit. Und es war eigentlich so ein bisschen gezwungen,
138 also wir hatten das ehrgeizige Ziel, bis zu diesem endgültigen Zertifikat, was auch
139 für die ersten Teilnehmer der gleiche Termin war, das unbedingt zu schaffen. Und so
140 haben wir unsere Arbeit eingerichtet. Also, es gab schon regelmäßige Abstimmungen,
141 regelmäßige Terminfestsetzungen mit Verantwortlichkeiten bis zum nächsten Treffen.
142 Und die großen Eckdaten waren eben diese Probezertifizierung, das Voraudit und
143 dann am Ende das Andere.

144 *Und gab es jetzt besondere Verantwortungen, die festgelegt worden sind? Also Ver-*
145 *antwortlichkeiten, die Sie jetzt, wenn es nicht zur Implementierung gekommen wäre,*
146 *nicht gehabt hätten? Also besondere Verantwortungsträger, Funktionen, die Sie im*
147 *Zusammenhang mit der Implementierung festgelegt haben.*

148 Eigentlich waren das die Mitglieder der Arbeitsgruppe. Der Qualitätsmanagementbe-
149 auftragte, ist ja unstrittig, und dann die Mitarbeiter der Arbeitsgruppe, die dort auch
150 Befugnisse hatten für ihre Unterarbeitsgruppen.

151 *Und geführt wurde die Arbeitsgruppe vom Qualitätsmanagementbeauftragten?*

152 Von der Geschäftsführung, vom Qualitätsmanagementbeauftragten. Also eigentlich
153 von mir.

154 Ich bin da ganz ehrlich. Geführt wird es natürlich von der Geschäftsführung. Aber
155 den Hauptteil der Arbeit hat der Qualitätsmanagementbeauftragte gemacht. Das war
156 wirklich so.

157 *Wurden im Prozess der Implementierung besondere Maßnahmen durchgeführt? Gab*
158 *es andere Arbeitsformen oder bestimmte Arbeitsformen, Instrumente, um die Quali-*
159 *tätsentwicklung systematisch voranzutreiben? Gab es also besondere Instrumente,*
160 *Maßnahmen, Arbeitsformen, die jetzt unmittelbar durch den Implementierungsprozess*
161 *generiert worden sind?*

162 Die jetzt nachwirken oder die nur in dieser Zeit der Implementierung entstanden sind?

163 *Also, Sie können gern beschreiben, wenn es so gewesen ist während der Implementie-*
164 *rung, aber die auch nachwirken. Durchaus.*

165 Ich reite vielleicht mal wieder auf dieser Arbeitsgruppe rum. Aber das ist das im Prinzip
166 gewesen. Die besteht auch jetzt noch. Natürlich treffen wir uns jetzt nicht mehr so
167 intensiv wie vorher, in größeren Abständen. Aber in Auswertung dieser Audits, auch
168 dieser Nachaudits, die jetzt gewesen sind, geht das dann immer wieder in diese
169 Verantwortung der Arbeitsgruppe über, die dann auch bestimmte Empfehlungen oder
170 Feststellungen, die jetzt getroffen worden sind, vom Auditor dann wieder versucht
171 abzustellen, besser zu machen, wo die Arbeitsgruppe aber dann auch wieder auf die
172 Mitarbeit der Mitarbeiter oder auf die Zuarbeit der Mitarbeiter angewiesen ist. Also

173 dieser, na, man kann es auch Qualitätszirkel nennen, der hat dort bestanden in dieser
174 Zeit der Implementierung und besteht jetzt immer noch weiter.

175 *Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{Plus} im Prozess der systematischen*
176 *Qualitätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung des Behandel-*
177 *den bei?*

178 ...

179 *Gut, ich wiederhole die Frage noch mal. Also, wie trug Ihrer Meinung nach das Modell*
180 *QES^{Plus} im Prozess der Qualitätsentwicklung, im Prozess der systematischen Quali-*
181 *tätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung der Handelnden*
182 *bei? Also der Arbeitsgruppe, der Mitarbeiter.*

183 Na gut, fang ich vielleicht mal mit mir an. Was es bei mir bewirkt hat.

184 *Gern. Ja.*

185 Wir sind ja natürlich auch gezwungen, mit innerhalb dieses Qualitätsmanagement-
186 systems und Managementrevue durchzuführen, also was meine Aufgabe ist. Als
187 Geschäftsführer meine eigene Arbeit noch mal zu bewerten, zu betrachten und Schluss-
188 folgerungen zu ziehen. Und das ist eigentlich das, was das Modell mir so verdeutlicht
189 hat, diesen Kreislauf, wenn jetzt was festgestellt wird im Managementreview. Feststel-
190 lung, okay. Aber was passiert dann, wie setze ich es um? Wir machen zum Beispiel
191 jedes Jahr Ausbildungsanalysen. Jeder Bereich macht eine. Dort sind wir stärker drauf
192 eingegangen, dass das eben nie bloß mit bei der Analyse, bei der Feststellung bleibt,
193 sondern was muss denn jetzt getan werden, wenn wir zum Beispiel diese Kennzahlen
194 nicht erreicht haben, die wir uns vorgegeben haben. Und diesen Kreislauf so erleben.
195 Das hat eigentlich uns das Modell bewusster gemacht. Vielleicht hat man es früher
196 unbewusst getan, aber man macht es jetzt systematischer.

197 *Vielen Dank. Welche Probleme, Ängste und Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeite-*
198 *rinnen im Zuge der Implementierung?*

199 Nun ja.

200 *Ganz kurz noch mal. Um das noch mal genauer zu hinterfragen. Da gab es wahr-*
201 *scheinlich auch bestimmte Phasen, nehme ich mal an. Also, es wäre auch ganz gut,*
202 *mal zu schildern, wie sich das entwickelt hat, wenn es denn solche Wahrnehmungen*
203 *gab, ja. Also vor Beginn der Einführung oder eben dann die Anfangsphase selber*
204 *oder aber eben auch im Verlauf. Und natürlich auch, wie sieht das heute aus, nach*
205 *der Implementierung?*

206 Okay. Also ganz am Anfang, wo die Mitarbeiter damit vertraut gemacht worden sind,
207 wir brauchen jetzt ein Qualitätsmanagementsystem, ganz am Anfang, wo wir noch
208 gar nicht wussten, welches, dann kamen natürlich viele Befürchtungen auch, ach, na
209 was wird, wir haben mehr Verwaltungsaufwand und da müssen wir dort noch einen
210 Zettel schreiben und da was dafür abgeben. Das hat eigentlich unser Qualitätsma-
211 nagementbeauftragter ganz gut verstanden, die Mitarbeiter dort auch schnell davon
212 zu überzeugen, dass er auch hilfreich sein kann. Das waren ganz profane Sachen
213 am Anfang, dass ein winzig kleines Formblatt entwickelt worden ist, was dann alles
214 geregelt hat, was vorher immer nur mit dreimal nachfragen ging. Da gab's schon so
215 Vorbehalte, auch der Umgang mit dem Qualitätshandbuch, wo das dann fertig war.
216 Das steht im Schrank und da nehmen wir es dann. Auf der andern Seite sind aber
217 auch ganz stark diese Wünsche erwacht, na endlich ist mal festgelegt, wer wem
218 welche Informationen weiterreicht. Und endlich ist mal festgelegt, dass jedes Team
219 ein Protokoll zu schreiben hat von der Teamberatung. Das waren dann schon so die
220 Wünsche, dass man eigentlich, auch jetzt, das setzt sich fort bis jetzt. Wir hatten
221 jetzt gerade eine Beratung mit dem Betriebsrat. Da ging es um Fortbildungsanträge
222 schreiben, wo jemand gesagt hat, also, vom Betriebsrat, Mensch wir haben doch ein
223 Qualitätsmanagementhandbuch. Und warum soll denn nicht auch so was dort rein?
224 Das vereinfacht doch eigentlich unsere Arbeit. Also man hat auch viele Erwartungen

225 an das Qualitätssystem. Dass man sagt, na wenn wir eins haben, dann wollen wir
226 aber auch, dass das und das da drin festgehalten und geklärt ist. Also ich denke mal,
227 in der Zwischenzeit sind kaum Befürchtungen da. Es ist natürlich, manchmal ist es
228 stressig, wenn man, es ändert sich irgendwie eine Zuständigkeit und man muss wieder
229 **das** Formblatt ändern und **das** überprüfen. Eigentlich ist es ein ständiger Prozess,
230 dass man das auch immer aktualisiert. Das ist schon manchmal ein Kraftaufwand,
231 das geb ich zu, aber auf der anderen Seite, ich denke mal, dass das Handbuch von
232 den meisten Mitarbeitern voll akzeptiert wird und dass es auch hilfreich ist.

233 *Sie haben es gerade erwähnt. Es gibt also offensichtlich ein Handbuch, das die Festle-*
234 *gungen und Prozesse hier in der Einrichtung beschreibt. Haben Sie sich bewusst für*
235 *dieses Handbuch entschieden als Dokumentationsmöglichkeiten des Qualitätsmana-*
236 *gementsystems? Gab's andere Vorstellungen und warum haben Sie sich aus welchen*
237 *Gründen für eben ein Handbuch entschieden? Mich würde auch noch mal die Struktur*
238 *des Handbuches interessieren. Also, wie das im Groben gegliedert ist, was ist dort*
239 *dokumentiert worden?*

240 Ja, die Entscheidung für das Handbuch ist eigentlich so aus der Not geboren. Wir haben
241 in unserer Einrichtung kein Internet. Wir haben auch schwer Möglichkeiten, das zu
242 machen, das wäre auch mit großem finanziellen Aufwand verbunden, was wir immer
243 noch hinausgezögert haben. Wir haben jetzt erst eigentlich, als das Qualitätsmanage-
244 mentsystem eingeführt wurde, waren wir auch EDVmäßig noch relativ dünn aufgestellt.
245 Inzwischen sind schon die meisten Bereiche vernetzt, aber bei weitem noch nicht alle,
246 so dass das Handbuch in Papierform eigentlich die einzige Möglichkeit war, die wir
247 hatten. Und inzwischen ist es aber relativ praktikabel angenommen worden und solange
248 wir noch kein Internet haben, werden wir davon auch nicht abgehen. Zum Aufbau des
249 Handbuches, das ist nach QES^{Plus}, nach diesem System, nach den Leistungsbeschrei-
250 bungen alles aufgebaut und die jeweiligen Dokumente sind dort hinterlegt.

251 *Also das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} liefert durchaus die Kriterien, die es*
252 *ihm ermöglichte, ihren Qualitätsmanagementprozess in dem Handbuch abzubilden.*

253 Ja.

254 Ja. Es ist uns am Anfang ein bisschen schwer gewesen. Wir haben dort diskutiert über
255 manche Sachen so, das ist ein ganz profanes läppisches Beispiel: wir machen so
256 einen Plan-Ist-Vergleich, einen monatlichen. Wo gehört denn das nun hin? Gehört
257 das zu den klassischen Finanzen, ist das Controlling. Und wir haben dann für uns
258 entschieden, also, wir sagen, das ist bei uns dort angesiedelt und dabei bleibt es.
259 Also man findet eigentlich, das Handbuch ist für uns, wir können alle Dokumente, alle
260 Festlegungen oder was wir für uns für nötig halten, können wir in dem Handbuch
261 ablegen. Also wir finden dort keine Lücke.

262 *Und welche Hilfe bietet Ihnen dafür das Modell QES^{Plus}?*

263 Weil es so schön strukturiert ist. Und auch gerade diese weichen Faktoren mit be-
264 rücksichtigt.

265 *Können Sie das noch mal kurz beschreiben, die weichen Faktoren? Was Sie darunter*
266 *verstehen in dem Zusammenhang.*

267 Ja, zum Beispiel gegenüber der ISO, wo man eben zum Beispiel Umsatzzahlen oder
268 so was in den Vordergrund stellt. Das ist ja bei uns nie. Also wir haben wirtschaftliche
269 Kennziffern, die aber so schwer auch, das ist uns sehr schwer gefallen, wirtschaftliche
270 Kennziffern für uns festzulegen. Im pädagogischen Prozess, wir haben sozial benach-
271 teiligte Jugendliche. Und wir haben gesagt, es könnte ja eine Kennziffer sein, wie viel
272 Teilnehmer erfolgreich die Prüfung bestehen oder so was, ne. Und das, so was find
273 ich in der ISO nie. Also, welche pädagogischen Ansätze, die Taktik, Methodik führen
274 dort zum Erfolg. So dieses ganze schwer Messbare kann man in diesem System,
275 denk ich, ganz gut unterbringen.

276 *Gut. Ein nächster Schwerpunkt unseres Interviews ist der Zusammenhang von institu-*
277 *tionalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und Steuerung. Also*
278 *mir geht es um den Sachverhalt der Verankerung von Qualitätsentwicklung, von sys-*

279 *tematischer Qualitätsentwicklung in einer Institution, in einer Einrichtung. Und welche*
280 *Einwirkungen, welche Auswirkungen also auf die Organisationsentwicklung, auf die*
281 *Steuerung der Organisation letztendlich hat. Diese Sachen würde ich gern weiter mit*
282 *Ihnen beleuchten wollen. Und da wäre meine erste Frage, welche Veränderungen*
283 *ergaben sich durch die Implementierung von QES^{Plus} bezüglich der Gliederung der*
284 *Arbeit bzw. Funktionsbereich der Einrichtung?*

285 Das ist schwer. Das ist schwer. Eigentlich vom Organigramm her ist der Qualitätsma-
286 nagementbeauftragte als Stabsstelle bei uns angesiedelt und, ja, das ist eigentlich
287 so das Hauptsächliche gewesen.

288 *Veränderten sich in dem Kontext der Implementierung, veränderten sich die Verant-*
289 *wortlichkeiten und Befugnisse in der Einrichtung?*

290 Ja. Also jetzt nicht gravierend. Es waren so, so relativ bei der Entwicklung des Or-
291 ganigramms. Und bei der Änderung noch mal des Organigramms sind dort schon
292 manche, gerade, wären bei uns in der Einrichtung Berufsfeldorganisatoren. Das ist
293 so wie eine erweiterte Geschäftsleitungssitzung. Die ganzen Stellenbeschreibungen
294 sind überarbeitet worden im Zuge dieser Implementierung, weil wir gesagt haben, dort
295 sind Verantwortlichkeiten nie konkret benannt. Dort gab's Überschneidung. Also das
296 ist dort alles noch mal mit, ich sage mal so, gesäubert worden.

297 *Also mindestens kam es zu einer Feststellung oder zu einer Konkretisierung der Stel-*
298 *lenbeschreibung, der Verantwortlichkeiten im Sinne einer genaueren Festlegung?*

299 Ja.

300 *Würden Sie den Begriff noch mal wiederholen Geschäftsfeldverantwortliche?*

301 Berufsfeldorganisatoren.

302 *Aha.*

303 Also wir führen eine Ausbildung in verschiedenen Bereichen durch. Im Bereich Holz,
304 im Bereich Bau zum Beispiel. Und jeder dieser Berufsfelder hat ein, das sind meistens
305 Ausbilder, Meister von uns. Einer von den dort beschäftigten Meistern ist verantwortlich
306 für diesen ganzen Bereich. Jetzt nicht personell verantwortlich, sondern für das, der
307 hat zum Beispiel das materielle Budget. Und da gab's früher immer Überschneidungen,
308 also was ist denn nun meine Verantwortung, also wir hatten so festgelegt kurzfristige
309 Vertretungsregelungen und so. Und das ist alles noch mal überprüft worden mit diesen
310 Stellenbeschreibungen, ehe das so dann auch auf den Punkt gebracht ist.

311 *Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der Einrichtung,*
312 *also und damit die Aufgabendurchführungen?*

313 ...

314 *Ich wiederhole die Frage noch mal. Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen*
315 *Arbeitsabläufen in der Einrichtung und damit die Aufgabendurchführungen?*

316 Na, das ist auch, ein bisschen sind wir gezwungen worden dazu eigentlich durch dieses
317 auch audit. Ständig Wiederholen und ständig alles aufs Sagende zu bringen und
318 haben dort viele Dokumente noch mal überprüft. Als Beispiel möchte ich unsere Ar-
319 beitsordnung nennen, die total ist und nicht mehr stimmte, nie mehr aktuell war und
320 auch eigentlich in vielen Dingen auch nicht mehr praktikabel. Also hauptsächlich ging
321 es darum, Dokumente, die nicht mehr gültig sind, unbrauchbar sind, zu prüfen und
322 den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

323 *Wurden die Prozesse in der Einrichtung identifiziert?*

324 ... Ja.

325 Also, wir haben, die Prozesse waren uns vorher nie so klar und deutlich. Also wir
326 mussten sie wirklich beschreiben.

327 *Und wurden Prozesse in der Einrichtung neu gestaltet?*

328 Im Zuge der Implementierung von QES eigentlich nicht.

329 *Wir sprachen ja schon über das Handbuch, über das Qualitätsmanagementhandbuch.*
330 *Gibt es spezielle Dokumente im Sinne von Handlungsanleitungen, Protokollen und*
331 *Formblättern, Mustervorlagen oder Fließdiagramme, die jetzt aus dem Beweggrund*
332 *der Dokumentation des Systems heraus entstanden sind?*

333 Ja. Das denk ich mal.

334 *Können Sie da Beispiele nennen?*

335 Zum Beispiel sind wir jetzt gerade dabei, ein Dokument zu entwickeln, wie man umgeht
336 mit Anträgen zur Aus- und Weiterbildung, zur Fortbildung, was eben auch einfach bei
337 uns im Haus so bekannt war, was er macht. Und dem neuen Mitarbeiter war es eben
338 nicht bekannt. Und jetzt gerade haben wir festgestellt, dass dort eine Handlungsanlei-
339 tung fehlt. Und das ist eigentlich ein laufender Prozess. Also immer dort eigentlich
340 so, wo wir merken, es hakt mal, da denkt man, ach na ja, das hakt und wir haben ja
341 unser QES-System. Eigentlich gehört das als Anleitung dort rein.

342 *Sie hatten ja vorhin angedeutet, dass Ihre eigene Arbeit mehr Struktur bekam durch*
343 *das Qualitätsmanagementsystem, durch die Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsys-*
344 *tem. Konnten Sie das auch bei den Mitarbeitern beobachten und wie würden Sie das*
345 *beschreiben oder bei welchen Indikatoren würden Sie das festmachen?*

346 ... Ja, ich denke schon, also gerade so bei Teamberatungen, wo man eben jetzt
347 gezwungen ist, also die Teamberatungen liefern ja auch die Zuarbeit für die jähr-

348 lichen Analysen, die wir machen, wo bestimmte Punkte in den Teamberatungen mit
349 aufgenommen werden, wenn es eben darum geht, unsere Unternehmenskennziffern
350 ständig zu überprüfen. Was vorher durchaus nicht so war. Da hat man sich verloren
351 in irgendeiner Fallbesprechung und hatte eigentlich dann so das **Große** aus den
352 Augen verloren.

353 *Wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der Einrich-*
354 *tung? Ein wichtiges Thema.*

355 Ein wichtiges Thema und immer noch unsere Schwachstelle nach wie vor.

356 *Na, beschreiben Sie mal bitte.*

357 Ich denke mal, wir haben dort lange gekämpft, dass wir immer wieder, dass Informa-
358 tionen, die in der Geschäftsleitung gegeben wurden, eben dann doch an der Basis
359 manchmal dann nie angekommen sind. Und wir haben jetzt ein paar Festlegungen,
360 also wir haben seit letztem Jahr unser Organigramm noch mal verändert, haben die
361 Geschäftsleitung neu umstrukturiert und haben damit, denk ich mal, jetzt eine Form
362 gefunden, wo auch Mitarbeiter, sagen wir mal, in der mittleren Leitungsebene in der
363 Geschäftsleitung eingebunden sind und so der Informationsfluss dann wirklich zum
364 letzten Arbeitsplatz dann viel eher gegeben ist. Wir hatten vorher zwei Bereichsleiter
365 und dort gab's auch Überschneidungen, dann Mitarbeiter, die bei beiden zuständig
366 waren, dann nicht wussten, von wem sie sich die Informationen eigentlich holen oder
367 der Bereichsleiter denkt, für den bist du doch gar nicht zuständig. Also das haben
368 wir im letzten Jahr noch mal überprüft, haben dort noch mal umstrukturiert und ich
369 denke, damit ist es ein Stückchen besser geworden.

370 *Wie entwickelte sich Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen*
371 *und Mitarbeiter der Einrichtung?*

372 Ich weiß nie, ob die in, na ja, ob die Zusammenarbeit irgendwo, ob die das mit dem
373 QES-Handbuch unterm Arm machen. Ich weiß es nicht. Die war eigentlich, ich hab das
374 Glück, eine Einrichtung zu führen, wo die Mitarbeiter schon immer sehr gut miteinander
375 konnten, wo es immer richtig tolle Teams gab und das ist einfach so geblieben.

376 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktur,*
377 *der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungsklarheit für die*
378 *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich kann's auch noch mal wiederholen. Also sind die*
379 *Entscheidungsstrukturen transparenter geworden und woran würden Sie das festma-*
380 *chen, konnten Sie feststellen, dass das Maß an Verbindlichkeiten sich verbessert hat,*
381 *dass die Orientierungen klarer wurden und damit eben letztendlich auch die Hand-*
382 *lungssicherheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Das ist ja eine Verbindung,*
383 *die von der Geschäftsführung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeht und da*
384 *würden mich Ihre Beobachtungen diesbezüglich interessieren und die Ergebnisse.*

385 Also ich darf von mir behaupten, dass ich auf Transparenz von Entscheidungen schon
386 immer sehr großen Wert gelegt hab. Wir sind in unseren Betriebsversammlungen,
387 unseren Belegschaftsversammlungen eigentlich sehr, sehr offen schon immer mit
388 allen Mitarbeitern gewesen, haben versucht auch, wenn bei uns, mit unseren be-
389 fristeten Maßnahmen, ich sag immer, sind ja auch immer befristete Arbeitsverträge
390 zum Beispiel verbunden, dort den Mitarbeitern das bewusst zu machen, warum das
391 so ist, auch offen damit umzugehen, wenn mal Entlassungen, leider lässt es sich
392 ja manchmal nicht verhindern, anstehen. Wir haben einen Betriebsrat im Haus und
393 damit kann man es den Mitarbeitern eigentlich auch ganz sauber überbringen. Ich
394 hab schon immer sehr viel, was die wirtschaftliche Situation unseres Unternehmens
395 angeht, sehr offen mit den Mitarbeitern gesprochen. Wir geben alle Zahlen bekannt,
396 wir machen, wir stellen den Plan mit den Mitarbeitern vor, machen die Abrechnung,
397 damit auch das Verständnis da ist, wenn es mal wirtschaftlich nicht so flutscht, dass
398 man ihnen kein Urlaubsgeld zahlen kann. Also, was, von mir aus hab ich eigentlich
399 nirgends so was, wo ich sage: das muss der Mitarbeiter nicht wissen. Für die Mit-
400 arbeiter selber, also ich hatte schon mal angedeutet bei dieser Stellenbeschreibung

401 **Berufsfeldorganisator**. Dort ist mit dieser Überprüfung der Stellenbeschreibung,
402 wo auch die Mitarbeiter selber ihre Stellenbeschreibung noch mal analysiert haben,
403 und gesagt haben: so ist das eigentlich nie und so geht's nicht. Ich denke, dort sind
404 wesentlich mehr Verbindlichkeiten dadurch entstanden.

405 *Und welche Auswirkung hat die Implementierung des QEM-Systems auf das regelge-*
406 *leitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

407 ... Ja, darf ich mal an einem Beispiel das erklären?

408 *Ja, gerne.*

409 Also, wir hatten früher so eine komische Urlaubsplanung, ulkige. Die ist jedes Jahr
410 neu gemacht worden und, ja, die wurde einmal bekannt gegeben und wenn jemand
411 neu kommt in die Einrichtung, der hat sie eh nicht gekannt und wir haben zum Bei-
412 spiel eine Betriebsvereinbarung zur Urlaubsregelung gemacht, die ist im QES-Hand-
413 buch hinterlegt und da muss ich mir überhaupt keine Gedanken mehr machen, das
414 irgendwie jemand Neuem zu sagen oder darauf hinzuweisen, das ist so, die haben
415 das, in dem Bereich besteht dieses QES-Handbuch, die werden am Anfang darauf
416 hingewiesen, dass sie sich damit bekannt machen müssen und natürlich auch die
417 Mitarbeiter untereinander, also im Team, wer sagt dann schon, wenn ein Neuer da
418 ist, also. Da gibt's die Urlaubsvereinbarung dazu. Und das ist einfach geregelt und
419 das wird so gemacht. Und dafür gibt's eigentlich viele Beispiele.

420 *Hat das Ihrer Meinung nach auch die Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterinnen und*
421 *Mitarbeiter eingeschränkt, das Aufstellen von Regeln, von Handlungsanleitungen?*
422 *Haben Sie das beobachtet?*

423 Nein, das find ich eigentlich überhaupt nicht. Das sind, ein ganz läppisches Beispiel
424 von Regelungen zum Schriftverkehr in der Einrichtung. Da gibt's da so ein Beispiel,
425 also hatte unsere Sekretärin zugearbeitet, wie ein Brief auszusehen hat im BAZ, dass

426 da Kopfbögen von uns verwendet werden und nicht irgendeiner sich selber was aus-
427 denkt, also Schriftgrad verwendet wird und solche Sachen. Das erleichtert eigentlich.
428 Da braucht niemand fragen gehen und vielleicht dann doch das von mir um die Ohren
429 gehauen zu kriegen, wenn er es falsch gemacht hat. Das ist einfach geregelt und
430 das empfindet also niemand als irgendwas, als was, als eine Vorgabe, die vielleicht
431 seine Kreativität einschränkt. Da gibt es noch so viel. Also, wenn jemand kreativ sein
432 will, da kann er so viel neue Vorschläge bringen. Ich denke schon. Es kamen auch
433 Verbesserungsvorschläge. Dass man das Dokument, was hier ist, eigentlich, können
434 wir das nicht lieber so machen? Das ist doch viel besser. Und dann wird es geändert.
435 Das ist doch kein Dogma.

436 *Wie erfolgt die Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen? Also wieder Einsatz von Res-*
437 *ourcen in Bezug auf ihre Wirksamkeit, die Erreichung des Einrichtungsziels? Gab es*
438 *mit QES^{Plus}, mit der Implementierung auch eine Fortsetzung, Entwicklungen, Instru-*
439 *mente, die Ihnen geholfen haben, Zeit und Arbeitsabfolgen von Mitarbeiterinnen und*
440 *Mitarbeitern von Abteilungen zu prüfen? Gab es Kontrollüberwachungen, Prüfungen*
441 *bezüglich des Ressourceneinsatzes, der notwendig war, um ein Einrichtungsziel zu*
442 *erreichen? Haben Sie da Zusammenhänge zur Implementierung von QES^{Plus} fest-*
443 *stellen können? Wenn ja, welche waren das?*

444 Also, ich kam aus dem Bereich Betriebswirtschaft und ich hab auch gerade auf diese
445 Prozesse schon immer sehr viel Wert gelegt. Und ich würde sagen, das war einfach,
446 diese Instrumente, die waren schon da in Form des QES implementierter. Also Bud-
447 getüberwachung und das ganze Zeug. Personaleinsatzgestaltung, also da waren
448 wir schon immer gezwungen, das zu machen. Auch Personalauslastung, weil ja die
449 Maßnahmen, die wir durchführen, vor allen Dingen auch doch der Agentur sehr, sehr,
450 sagen wir mal, sehr, sehr straff kalkuliert sind. Und da sind wir eigentlich schon vorher
451 dazu gezwungen gewesen, da was zu tun. Das wird jetzt einfach fortgesetzt.

452 *Welche speziellen Prüfkriterien bzw. geeignete Methoden und Mittel zur Prüfung von*
453 *Zielen liefert das QM-System? Also, Sie haben ja angedeutet, dass Sie schon immer*

454 *betriebswirtschaftliche Instrumente zur Überprüfung des Ressourceneinsatzes ange-*
455 *wendet haben. Können Sie beobachten oder erkennen, dass mit der Implementierung*
456 *von QES^{Plus} weitere Prüfkriterien oder Methoden hinzugekommen sind, die die Errei-*
457 *chung der Ziele oder die Überwachung der Erreichung der Ziele ermöglicht haben?*

458 Ja, nur eigentlich dadurch, dass wir mit QES^{Plus} erstmals uns Kennzahlen vorgege-
459 ben haben. Und Kennzahlen sind zum Beispiel bei uns, dass 90 % der Teilnehmer
460 erfolgreich ihre Prüfung bestehen. Und Kennzahlen sind zum Beispiel, sind so die
461 Sachen, an denen wir auch als Bildungsträger gemessen werden, wie ist denn die
462 Quote der Integration in Arbeit nach erfolgreicher Ausbildung. Da hat sich das Un-
463 ternehmen Kennzahlen festgelegt und die werden jährlich überprüft. Und unterjährig
464 noch mal in einer Betriebsversammlung.

465 *Zu dem Thema Kennzahlen würden wir zum Schluss noch mal kommen. Das ist an*
466 *anderer Stelle noch mal ein Problem. Aber das wird dann noch mal der Fall sein. Wel-*
467 *che Feedbackroutinen oder Erinnerungssysteme für die Überprüfung entstanden im*
468 *Zusammenhang mit der Implementierung?*

469 ... Das Managementrevue, das scheint eins zu sein, die Runden der Arbeitsgruppe
470 QES^{Plus}. Und das fällt mir jetzt so ein.

471 *Und welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der*
472 *Implementierung von QES^{Plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auch*
473 *bei sich selbst feststellen? Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen im*
474 *Zusammenhang mit der Implementierung, der Fortführung der Qualitätssicherung.*

475 Eigentlich denk ich mal, dass wir mit diesem QES-System schon ein ganz schönes
476 Stück gewachsen sind, auch so sich mit Prozessen auseinanderzusetzen. Das sich
477 überprüfen, dass das auch so ein Stückchen gezielter passiert. Teilnehmerbefragung,
478 Mitarbeiterbefragung, die müssen irgendwie ausgewertet werden. Und Koregula zum
479 Beispiel irgendwo ablegen. Wie das ein Mitarbeiter, der unterrichtet an einer Trai-

480 ningsmaßnahme über, was weiß ich über 40 Stunden, denkt sich da was aus und dann
481 ist es wieder bei seinen Unterlagen verschwunden. Dass so was jetzt abgelegt wird.
482 Ich weiß nicht, ob das so um Kenntnisse, Kenntnisse und Fähigkeiten ist eigentlich,
483 strukturierter zu arbeiten. Ich finde, dazu hat es beigetragen.

484 *Und umgedreht. Was glauben Sie, was ist notwendig an Fähigkeiten und Kenntnissen,*
485 *um ein Qualitätsmanagement zu implementieren?*

486 Na, auf alle Fälle denk ich, dass es erst mal bekannt sein muss. Wenn die Mitarbeiter
487 nicht vertraut sind im System dann gibt's auch ne Menge Arbeit. Das ist nun mal so.
488 Dadurch, dass wir uns die erste Arbeit, das Einführen auf so breite Schultern gelegt
489 haben, ist das eigentlich bei uns ein Kampf.

490 *Ein letzter Themenbereich. Es geht um den Beitrag zur Professionalisierung von*
491 *Führungsprozessen, die ja hier eine Situation, die Sie auch als Geschäftsführerin*
492 *besonders betrifft. Im Zuge meine erste Frage. Wie verhält Ihnen oder wie half Ihnen*
493 *das QEM-System bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele?*

494 Ein ganz heißes Thema bei uns. Wirklich ein ganz heißes Thema. Also diese Entwick-
495 lung in Bezug auf Bildung, auf Bildungseinrichtung unserer Art, die ist so rasant, dass
496 man eigentlich eine Strategie von ihr machen kann. Das ist Diskussion im Vorstand
497 schon seit ewigen Zeiten und uns ist es eigentlich bis jetzt nicht gelungen, irgendwie
498 strategisch zu denken, ich kann keine Personalplanung machen, weil ich nicht weiß, ob
499 ich die nächste Ausschreibung gewinne. Ich kann jetzt nicht sagen, zum Beispiel kam in
500 letzter Zeit viel Boom im Metallbereich. Wir haben den Metallbereich nicht bei uns, da
501 haben wir gedacht, na okay, wenn wir das aufbauen, dann bringt es uns vielleicht was.
502 Da ist aber ein Bildungsträger im Nachbarort, der hat ganz tolle Metallausbildung. Also
503 so dieses, ehe wir im Prinzip das spüren, was die Wirtschaft braucht, kann man nicht in
504 Vorlauf gehen. Also ich krieg jetzt mit hier in der Region, die Idee ist nicht mehr gefragt.
505 Da brechen die Branchen weg. Das merk ich aber jetzt erst, was ist im Kommen. Bei
506 Metall war es mal sehr deutlich, da hat man gesagt, **jetzt müsste man**. Aber wir haben

507 versucht, auch regional herauszufinden, was ist denn vom Fachkräftebedarf in der
508 nächsten Zeit da oder so. Also durch diese beschissene, ich sag's mal so, wirtschaft-
509 liche Lage zur Zeit ist das auch wieder hinfällig, dass wir gesagt haben, man entwickelt
510 eigentlich ein Berufsfeld gezielt, weil das gebraucht werden wird in den nächsten Jahren.
511 Also das ist uns einfach, die ganzen, das ist eigentlich schon immer so eine richtige
512 Strategie, die konnten wir nie entwickeln. Wir haben immer nur, wir haben agiert oder
513 wir agieren. Oder wir, quatsch, falsch, wir reagieren statt zu agieren

514 *Gibt es aber Diskussionen bzw. Überlegungen, die man mit Visionen beschreiben*
515 *könnte im Zusammenhang mit der Implementierung von QES^{Plus}? Also, gibt es visi-*
516 *onäre Vorstellungen und wie sehen die aus für das Unternehmen? Hat das jetzt bei*
517 *der Implementierung eine Rolle gespielt und wenn ja, welche?*

518 Ja, sicher, dieser ganze Bereich Forschung, Entwicklung und Geschäftsfelder entwi-
519 ckeln. Das ist ja auch eigentlich Bestandteil von QES und dort beschäftigen wir uns
520 dann. Das ist eben wahnsinnig schwer. Wir haben es in kleinen Schritten ja auch
521 erreicht. Also ein Beispiel. Als wir gemerkt haben hier mit der Ausbildung, Berufsvorbe-
522 reitung das ist von den Teilnehmerzahlen rückläufig und wird nicht mehr so gefördert,
523 dann haben wir uns natürlich überlegt, ob wir andere Geschäftsfelder abdecken kön-
524 nen, haben Personal- und Arbeitsvermittlung jetzt eingeführt ganz stark. Also dort ist
525 ein richtiger neuer Bereich entstanden. Das machen wir schon, ja.

526 *Und wie erfolgt bei Ihnen diese Verknüpfung der doch, ich würde mal sagen, visionä-*
527 *ren bis hin doch auch strategischen Überlegungen mit der Handlungsebene derjeni-*
528 *gen, die das dann umsetzen? Also, wenn Sie neue Geschäftsfelder entwickeln, völlig*
529 *neue Geschäftsfelder, wie Sie gesagt haben, aufgrund der wirtschaftlichen Situation,*
530 *es ging wohl um Arbeitsvermittlung, liefert Ihnen QES, Ihr QES-System Möglichkeiten*
531 *und wenn ja, welche, Instrumente oder Gelegenheiten, solche völlig neuen strategi-*
532 *schen Ausrichtungen auch den Mitarbeitern zu vermitteln, aber nicht nur im Sinne von,*
533 *wir machen Euch bekannt damit', sondern auch dann die Handlungsmechanismen der*
534 *Umsetzenden mit zu beeinflussen und positiv zu orientieren. Also einfach, wir haben*

535 *die Strategie, wir haben das Ziel und dann müssen wir das auf die Handlungsebene*
536 *übersetzen, weil es ja Menschen geben muss, die das umsetzen. Gibt's da eine Ver-*
537 *knüpfung? Gibt's da Gelegenheiten über QES^{Plus}, das zu vermitteln, das herunter zu*
538 *brechen auf die Handlungsebene?*

539 Ja. Das ist schwer. Also wir haben zum Beispiel jetzt eine Betriebsvereinbarung zur Aus-
540 und Weiterbildung. Das wäre zum Beispiel also mit dieser Einführung Personal- und
541 Arbeitsvermittlung zur besseren Personalaufstockung, das haben wir innerbetrieblich
542 ausgeschrieben erstmal und dann diesen Qualifizierungsbedarf eben festgelegt. Und
543 da gibt's nun eine Regelung über QES^{Plus}, wie bei uns Qualifizierung läuft, welcher,
544 also einen Qualifizierungsplan, dass dann auch solche zusätzlichen Fortbildungen
545 mit vom Betriebsrat mit in Angriff genommen werden, wir machen einen Jahresplan
546 und da gibt's eben so was Zusätzliches, was sich also im neuen Geschäftsfeld zum
547 Beispiel entwickelt. Und diese Betriebsvereinbarung die ist in QES^{Plus} implementiert
548 und wir haben in diesem Jahr einen Mitarbeiter, im letzten Jahr einen Mitarbeiter zur
549 Weiterbildung geschickt, Fachkraft für Personal- und Arbeitsvermittlung. Wir machen
550 das dieses Jahr auch wieder.

551 *Vielleicht die Frage noch mal auf einen anderen Hinblick gestellt. Wie entwickelte*
552 *sich die Zusammenarbeit in der Aktion zwischen Führungskräften, Mitarbeiterinnen*
553 *und Mitarbeitern im Unternehmen*

554 ... QES^{Plus}-bezogen?

555 *Ja, also, wenn es jetzt den direkten Zusammenhang nicht gibt oder wenn der nicht*
556 *erkennbar ist, dann.*

557 Das weiß ich jetzt nicht.

558 Okay.

559 Vielleicht fällt mir noch was dazu ein.

560 Gut. Wie trägt Ihrer Meinung nach die Implementierung von QES^{Plus} zu einer Opti-
561 mierung der Koordinationsanforderung in der Bildungseinrichtung bei? Sie haben ja
562 selber gesagt, dass die Entwicklung des Unternehmens aufgrund der wirtschaftlichen
563 Lage sehr schwierig ist. Man muss verschiedene Geschäftsfelder besetzen, man
564 muss viele Dinge ausprobieren, man ist als Bildungsträger in der heutigen Gegenwart
565 sehr komplex unterwegs. Und es entstehen Netzwerke, wie Sie anfangs auch schon
566 mal andeuteten, das betrifft aber organisatorische Situationen wie auch inhaltliche
567 Situationen. Man muss auf viele Dinge reagieren und selbst, wenn man nicht in der
568 Fläche dezentral arbeitet gibt es doch viele Dinge zu beachten, auch logistische Situ-
569 ationen, die also Berücksichtigung finden müssen. Das heißt, das ist ein sehr hoher
570 Koordinationsaufwand, das werden Sie jeden Tag erleben. Hat Ihnen QES dabei
571 geholfen und vor allem wie, diese Koordinationsanforderungen und vor allem in der
572 Bildungseinrichtung in der Gegenwart zu optimieren, zu verbessern?

573 ... Jetzt sag ich wieder das, was ich schon ein paar Mal gesagt habe, wir haben, sind ge-
574 zwungen worden durch QES Prozesse zu beschreiben und zu durchdenken. Und jetzt
575 gibt es dort klare Regelungen dazu. Da gibt's Plusdiagramme oder Verfassungen. Da
576 denke ich, das sind einfach, es ist was, es ist Handwerkszeug dadurch entstanden.

577 Gut. Wir haben nur noch drei Fragen, Frau Rüher. Der Reflexions- und Austauschpro-
578 zess mit den Teilnehmern, mit dem gesellschaftlichen Umfeld, mit den Auftraggebern,
579 mit den Mitbewerbern wie hat der sich entwickelt mit der Einführung von QES^{Plus}?
580 Also es geht um die Gesamreflexionsfähigkeit der Einrichtung, wie gesagt, wenn wir
581 es noch mal aufteilen, dann geht's um den Austausch mit den Teilnehmern, mit den,
582 also mit Kunden, mit dem gesamten gesellschaftlichen Umfeld, den Auftraggebern,
583 Mitbewerbern. Können Sie feststellen, wenn ja, dass es da Veränderungen gegeben
584 hat? Verbesserungen, Verschlechterungen?

585 Also spontan ist Teilnehmerbefragung, Mitarbeiterbefragung, die es vorher bei uns
586 überhaupt noch nie gab, die ist dort eingeführt worden und wird jetzt durchgeführt,
587 Teilnehmerbefragung ist jetzt jährlich. Ist auch sehr schön evaluiert worden und auch
588 von Mitarbeitern von so einer Arbeitsgruppe und, ja, und das, die werden dann in der
589 Geschäftsleitung ausgewertet und Schlussfolgerungen gezogen.

590 *Können Sie noch mal diese, weil Sie gerade andeuteten, dass es dann auch durchaus*
591 *also Reaktionen gibt auf diese Evaluation, also auch Festlegungen, die dort Verände-*
592 *rungen treffen? Wie gestaltet sich das? Also, wenn Sie die Evaluation beendet haben,*
593 *gibt es dann eine Rückkoppelung und wenn ja, wie? Also, führt das dann auch zur*
594 *Veränderung? Können Sie da ein Beispiel dazu nennen?*

595 Ja sicher. Also die Teilnehmerbefragung ist ausgewertet worden in der Geschäftslei-
596 tung. Es sind Festlegungen getroffen mit Verantwortlichkeiten. Es waren auch Sachen
597 dabei, da sind Dozenten bewertet worden, wo wir dann gesagt haben, also der Dozent,
598 wenn das dann wirklich so ist, dann geht das so nicht mehr. Dann werden die Maß-
599 nahmen, oder wir können dann nicht mehr zusammenarbeiten. Bis dahin geht das.

600 *Wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten als Führungskraft mit*
601 *QES^{Plus}?*

602 Wie sich mein Entscheidungsverhalten veränderte. Soll ich es mal ganz ehrlich sagen?

603 *Gern.*

604 Also das QES sitzt mir schon ein bisschen im Nacken so als, manchmal braucht man ja
605 auch jemanden, der einen drückt. Und weil ich eben weiß, dass dort Termine genannt
606 wurden aus dem letzten, aktiv und Verantwortlichkeiten festgelegt wurden. Und das
607 muss man ja nicht machen. Das ist einfach für mich. Für mich ist es ein positives
608 Druckmittel. Dass ich wirklich Entscheidungen, auch Termine treffe.

609 *Sehr schön. Die letzte Frage. Wir sprachen schon mal über Kennzahlen bzw. Sie*
610 *hatten das schon an mehreren Stellen erwähnt. Meine Frage noch mal ganz kon-*
611 *kret, welche Informationen für die Steuerung von Unternehmensleistungen zum*
612 *Beispiel in Form von Kennzahlen oder Messsystemen liefert Ihrer Meinung nach*
613 *das QEM-System QES^{Plus}?*

614 Noch mal bitte.

615 *Ja. Also Kennzahlen ist noch mal das Thema, obwohl schon mehrfach erwähnt. Aber*
616 *mir geht's noch mal ganz konkret darum, welche Informationen für die Steuerung*
617 *von Unternehmensleistungen liefert QES^{Plus}? Zum Beispiel in Form von Kennzahlen*
618 *oder bestimmte Messsysteme.*

619 ... Welche Instrumente QES^{Plus} dazu liefert?

620 *Ja. Also es geht um die Frage, wurden Sie über QES^{Plus} angeregt, von Kennzahlen,*
621 *zu arbeiten?*

622 Ja. Genau.

623 *Das, denke ich, hatten wir auch schon konstatiert?*

624 Die Festlegung von Unternehmenszielen, ganz konkret. Wir haben hier unsere Kern-
625 prozesse und aus den Kernprozessen heraus haben wir wirklich Kennzahlen uns
626 erarbeitet.

627 *Aber das Modell von QES^{Plus} selbst, legt das Kennzahlen fest?*

628 Unternehmensziele. Und mit dieser, eigentlich müssen Unternehmensziele auch ganz
629 konkret abrechenbar sein. QES sagt ja eigentlich auch, dass Ziele abrechenbar sein
630 müssen.

631 *Gut, Frau [R]. Wir hätten noch ein paar demographische Angaben zur Vervollständigung. Würden Sie mir Ihr Alter verraten?*

| 633 Ich bin [Zahl].

634 *[Zahl] Jahre alt. Ihren Bildungsgrad, Ihren Abschluss.*

| 635 Diplomökonom.

636 *Sie sind Diplomökonom. Gut. Dann bedanke ich mich ganz herzlich für das Gespräch*
637 *und wünsche Ihnen noch für das Weitere in Ihrem Unternehmen alles Erfolgreiche.*

| 638 Ich bedanke mich auch.

ANHANG 12 Transkription des Interviews mit Frau [S]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Frau [S], [Einrichtung B]
Datum der Interviewaufnahme: 25.03.2009
Zeitdauer: 1h 15min 45s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| *standard* = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 Heute ist der 25.03.2009. Ich bin im [Einrichtung B] im Büro von Frau [S], das ist
2 die Qualitätsmanagementbeauftragte des [Einrichtung B] und ich möchte mit ihr ein
3 Interview durchführen im Rahmen meiner Dissertation. Das Thema der Dissertation
4 lautet **Prüfung der Dienlichkeit des Grundansatzes des Qualitätsmanagementsys-**
5 **tems QES^{Plus} und seiner konzeptionellen sowie operativen Ausprägungen bei**
6 **der Organisationsentwicklung und Steuerung sowie Professionalisierung von**
7 **Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenenbildung.** Frau [S], Guten
8 Tag. Wir würden uns einführend vorerst mit dem allgemeinen Hintergrund der Frage-
9 stellung beschäftigen. Und deshalb meine erste Frage. In welcher Funktion sind Sie
10 an dieser [Einrichtung B] seit wann tätig? Beschreiben Sie bitte Ihre Aufgaben und
11 Verantwortlichkeiten.

12 Also, ich bin seit zehn Jahren am [Einrichtung B] tätig, habe begonnen quasi mit der
13 Leitung des Büros der Geschäftsleitung mit Aufgaben Personalentwicklung, Projekt-
14 entwicklung und auch Organisationsentwicklung. Und im Zuge meiner Aufgaben und
15 als sich das entschieden hat, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen, wurde
16 meine hauptsächliche Aufgabe die Einführung, Begleitung, Organisation des Quali-
17 tätsmanagement. Und seit 2005 bin ich die Qualitätsmanagementbeauftragte.

18 *Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsform Ihrer Bil-*
19 *dungseinrichtung.*

20 Also wir sind eine [Einrichtung B] mit [Zahl] Gesellschaftern. Das ist [X], [Y] und [Z] in
21 der Revision. Unsere hauptsächliche Aufgabe ist die sowohl berufliche Vorbereitung
22 als auch Erstausbildung von jungen Menschen mit Hör- oder Sprachschädigungen
23 und alles, was dazugehört in Ausbildung, Schule, Wohnen, Freizeit, Diagnostik, Be-
24 ratung und Begleitung.

25 *Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche oder in konzentrierten Räumen, zum*
26 *Beispiel also nur in einer Stadt? Bitte beschreiben Sie das genau.*

27 Also wir sind natürlich konzentriert hier in [X], was Ausbildung und Begleitung und
28 so weiter betrifft. Das Einzugsgebiet für unsere Jugendlichen ist aber bundesweit
29 aufgrund auch der Behinderungsart, also haben wir Jugendliche von eigentlich
30 allen Bundesländern hier. Außerdem haben wir [Zahl] Beratungsstellen dezentral in
31 [X], [Y] und [Z], die vor allen Dingen Maßnahmen beruflicher Reha durchführen, also
32 wohnortnaher Reha und berufs begleitende Maßnahmen.

33 *Gut. Ich denke, das dürfte zum allgemeinen Hintergrund genügen. Wir würden uns*
34 *jetzt mit der Situation beschäftigen wollen, die zur Einführung eines Qualitätsmanage-*
35 *mentsystems geführt hat, in dem Falle von QES^{Plus}. Und da wäre also meine erste*
36 *Frage, mit welchen Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} in Ihrer*
37 *[Einrichtung B] eingeführt?*

38 Also, als wir damit begonnen haben, QES einzuführen, waren wir noch in der Dis-
39 kussion, ob wir ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem brauchen oder nicht.
40 Als [Einrichtung B] war das für uns nicht Pflicht. Und QES war quasi für uns auch
41 der Ansatz, so eine Einführung auch zu erproben in bestimmten Teilbereichen des
42 Unternehmens. Und wir sind zu diesem Projekt auch gekommen, QES, und haben
43 damit systematisch so ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut.

44 *Können Sie noch beschreiben, in welchen Bereichen Sie diese segmentierte Einföhrung von QES^{Plus} vorgenommen haben?*

46 Wir haben es in den Bereichen „Diagnostik/Beratung“ eingeföhrt. Das heißt, in den
47 Bereichen Leipziger Modell und die Weiterbildung hörgeschädigter Erwachsener. Natürlich ist damit auch das Umfeld verbunden an Prozesse, die das ganze begleiten,
48 also was jetzt Führung, Verwaltung und so weiter anbelangt. Das sind Schnittstellen,
49 die natürlich da auch mit hineinfließen.

51 *Können Sie noch kurz was zum „Leipziger Modell“ sagen?*

52 Das „Leipziger Modell“ war ursprünglich ein Projekt zur besseren Diagnostik und Vorbereitung von Jugendlichen mit Hör- und Sprachschädigungen, weil die Berufsauswahl und -vorbereitung nicht so einfach ist, um den passenden Beruf auch zu finden. Und dadurch haben wir verfeinerte Methoden, Diagnostik und Beratung, entwickelt für hör- und sprachgeschädigte Jugendliche. Und aus diesem Projekt ist aber ein festes Verfahren geworden, was auch über die Kostenträger finanziert wird.

58 *Frau [S], lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst Vorerfahrungen in der Arbeit mit Qualitätsmanagementsystemen vor?*

60 Eigentlich nicht. Also, wir hatten angefangen so ein Organisationshandbuch zu entwickeln. Das war quasi der erste Schritt zum Qualitätsmanagement, um auch Strukturen zu haben und den Überblick, welche Regelungen, Formulare usw. in diesem Unternehmen notwendig sind. Aber mit QES haben wir quasi den ersten Schritt zum Qualitätsmanagement getan.

65 *Wurden auch andere Qualitätsmanagementsysteme geprüft? Und wenn ja, welche?*

66 Wir haben natürlich andere auch geprüft, also zum Beispiel IFQM oder die ISO. Und haben dann aber als Einföhrung QES erst mal ausgewählt.

68 *Mit welchen Vergleichspunkten wurde die Prüfung vollzogen? Oder besser gesagt,*
69 *welche Kriterien lagen jetzt der Entscheidung für das Qualitätsmanagementsystem*
70 *QES^{Plus} zugrunde?*

71 Also es war einerseits natürlich der Aufwand der Einführung, also mit welchem zeitli-
72 chen und auch ressourcenmäßigen Voraussetzungen man so ein Qualitätsmanage-
73 mentsystem einführen kann und auch, einfach was die Voraussetzungen innerhalb
74 der Organisation waren. IFQM ist dann doch schon ein Stand, der mehr an Vorerfah-
75 rungen, auch an Qualitätsmanagement erfordert und die ISO ist natürlich auch sehr
76 umfangreich mit dem, was an Grundlagen da sein muss.

77 *Welche, entschuldigung, wer hat letztendlich die Entscheidung zur Einführung von*
78 *QES^{Plus} gefällt?*

79 Also, nachdem wir das geprüft hatten und auch so einen Soll-/Ist-Vergleich gemacht
80 haben, auch was Kosten anbelangt, hat die Entscheidung natürlich die Geschäftslei-
81 tung getroffen und mich damit beauftragt, das umzusetzen.

82 *Mich würde jetzt der Prozess der Implementierung von QES^{Plus} in diesem Teilbereich*
83 *Ihres Unternehmens interessieren. Meine erste Frage dahingehend wäre, wie wurden*
84 *die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Implementierungsprozess konkret beteiligt?*

85 Also wir hatten natürlich eine Einführung zu QES mit den organisatorischen und, also
86 mit den Grundgedanken zu QES gemacht in der Abteilung, wo wir auch die einzelnen
87 Segmente vorgestellt haben und dann versucht haben, zuzuordnen. Also was passt jetzt
88 zu den Leistungsbereichen dazu. Also quasi erst mal so eine Ist-Aufstellung. Was ist
89 vorhanden, was müssen wir entwickeln, wie ist es zum QES-System zuzuordnen?

90 *Welche Dienste leistete das Modell QES^{Plus} selbst bei der inhaltlichen Verständigung*
91 *der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozesse?*

92 Da muss ich erst mal drüber nachdenken.

93 *Ja, nehmen Sie sich ein bisschen Zeit. ... Also ich wiederhole noch mal die Frage.*

94 *Welche Dienste leistete das Modell QES^{Plus} selbst bei der inhaltlichen Verständigung*

95 *der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozesse?*

96 Also für uns war das QES-Modell eine gute Gelegenheit, die Anforderungen von Quali-
97 tätsmanagementsystemen, die ja bei der ISO doch sehr aus der Produktion kommen,
98 in die Voraussetzungen und Verhältnisse unserer Bildungseinrichtung zu übersetzen.
99 Und damit auch das Verständnis der Mitarbeiter für bestimmte Begriffe und Abläufe im
100 Qualitätsmanagement überhaupt zu wecken. Also, dass das Verständnis auch erst mal
101 überhaupt da war. Weil natürlich auch im pädagogischen Bereich Qualitätsmanage-
102 ment ja auch auf bestimmte Vorbehalte stößt, also was kann man jetzt in Regelung
103 bringen und was nicht. Und dafür sind die Leistungsbereiche und einzelnen Segmente
104 von QES eigentlich eine gute Grundlage, das auch verständlich zu machen.

105 *Wenn Sie zurückdenken. Wie erfolgten die Planungen, die Festlegungen und die Ab-*
106 *stimmung der ersten Umsetzungsschritte zur Einführung von QES^{Plus}?*

107 Also ich muss dazu sagen, mit der Einführung von QES war ja nicht nur ich betraut,
108 sondern auch ein anderer Mitarbeiter und wir haben natürlich als Erstes versucht, auf-
109 grund des Aufbaues von QES zu gucken, wie stimmt das überein mit unseren Prozes-
110 sen. Also wir haben als Erstes auch mal so eine Prozessanalyse gemacht, geguckt,
111 so ne Prozesslandschaft erstellt, also was sind unsere eigentlichen Hauptprozesse,
112 was sind Führungsprozesse, was sind unterstützende Prozesse, und haben das auch
113 anhand des Modells dargestellt und haben dann damit begonnen, eine Zuordnung von
114 bestimmten Regelungen von Aufbau, Organisation und so weiter vorzunehmen.

115 *Wurden jetzt während der Implementierung und auch für die Implementierung beson-*
116 *dere Verantwortlichkeiten festgelegt, für den Prozess der Implementierung?*

117 Also die Hauptverantwortung hatte natürlich ich und der Mitarbeiter, der Herr [Y]. Aber
118 genauso war die Leiterin des BBZ damit betraut, dann das so umzusetzen und zu
119 gucken, also wie ist das zuzuordnen in ihren Bereich.

120 *Wurden im Prozess der Implementierung besondere Maßnahmen, Instrumente, Ar-*
121 *beitsformen für die systematische Qualitätsentwicklung angewendet?*

122 ... Also wir hatten schon so eine Art Arbeitsgruppe oder Qualitätskreis, die sich damit
123 beschäftigt hat. Und das ist natürlich eine Frage erst mal mit dem Ist-/Soll-Vergleich.
124 Also, was haben wir schon an Regelungen und was muss speziell dann auch für so ein
125 QEM-System entwickelt werden. Was ist notwendig an Regelungen oder Dokumenten,
126 die auch deutlich machen, dass so ein System funktioniert. So, wie müssen Mitarbeiter
127 und Schnittstellen auch einbezogen werden. Also einerseits gab es eine Steuerungs-
128 gruppe von Herrn [Y] und mir, die natürlich die ganze Umsetzung in der Hand hatten
129 und dann auch regelmäßig die Geschäftsleitung über den Stand informiert haben. Zum
130 anderen haben wir einen Arbeitskreis gehabt im [X], die sich mit den einzelnen Lei-
131 stungssegmenten auch beschäftigt haben. Wir nennen das nicht Qualitätszirkel, weil wir
132 das ein bisschen aufgesetzt finden. Also, Qualitätsmanagement verstehen wir in dem
133 Sinne nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Teil der Organisationsentwicklung.
134 Und das schließt Prozessoptimierungen ein, die sowieso als Aufgaben dastehen. Und
135 deswegen nicht Qualitätszirkel.

136 *Interessant. Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{Plus} im Prozess der syste-*
137 *matischen Qualitätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung der*
138 *Handelnden bei? Also der Umsetzenden.*

139 Also das Modell QES war schon mal eine ganz gute Übung, überhaupt das Verständnis
140 für Qualitätsmanagementprozesse zu wecken und dass man auch gerade an Dokumen-
141 tationen, an Regelungen in so einem Unternehmen wie bei uns auch Voraussetzungen
142 schaffen muss. Also wie gesagt, das Verständnis Qualitätsmanagement, was ist da
143 umzusetzen, was bedeutet das auch für die Mitarbeiter. Das wurde damit auch geweckt

144 und konnte dann auch fortgesetzt werden im Weiterlaufen Qualitätsmanagementpro-
145 zess. Also das war schon so der Einstieg, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen.

146 *Frau [S], welche Probleme, Ängste und Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeite-*
147 *rinnen und Mitarbeitern im Zuge der Implementierung? Da würden mich auch mal*
148 *so die einzelnen Phasen interessieren, also vor Beginn, dann die Anfangsphase, der*
149 *Verlauf der Implementierung, der Abschluss selbst, die Phase nach dem Abschluss.*
150 *Gab es da besondere Situationen, besondere, auch interessante Ereignisse, die*
151 *Sie erlebt haben und beschreiben können, die im Zusammenhang damit stehen?*
152 *Welche Probleme, Ängste und Wünsche sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitar-*
153 *beitern dort zeigten.*

154 Also Probleme gab es schon, weil natürlich die Frage von den Mitarbeitern ist, müssen
155 wir jetzt hier noch mehr Zeit investieren, um so ein Qualitätsmanagementsystem aufzu-
156 bauen, brauchen wir überhaupt solche Regelungen, weil, so ein Bildungsunternehmen
157 sieht sich ja auch sehr flexibel an und hat mit jungen Menschen zu tun, die erstmal so in
158 so Regelungen vielleicht nicht passen. Im Zuge der Qualitätsentwicklung ist aber auch
159 den Mitarbeitern sehr deutlich geworden, dass es schon ihre Arbeit erleichtert, wenn
160 Prozesse transparent gemacht werden und bestimmte Abläufe, die auch standardisiert
161 sind, festgehalten werden und es klar ist, wer welche Verantwortung im Prozess hat,
162 wer an Schnittstellen beteiligt ist und was auch dokumentiert werden muss. Also es
163 ist auch heute noch so, dass wir uns dagegen wehren, alles Mögliche in Papier zu
164 fassen. Und gerade auch im Sinne der Konsultierung von Qualitätsmanagement wir
165 jetzt eher sagen: **weniger ist mehr**. Und man natürlich zuerst unheimlich viel Papier
166 produziert und macht, um auch vieles zu beschreiben. Aber, das, was inzwischen auch
167 bei den Mitarbeitern angekommen ist, dass man mit Hilfe von Qualitätsmanagement
168 und den Instrumenten von Qualitätsmanagement Prozesse wirklich optimieren kann,
169 indem man ganz objektiv auch die einzelnen Schritte beschreibt und schaut, wer ist
170 für welchen Schritt auch in einer Verantwortung und auch damit die Informationswege
171 offen legt und transparenter macht.

172 *Frau [S], wie erfolgte die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems und*
173 *warum haben Sie sich für diese Form entschieden?*

174 Also wir haben ein Handbuch entwickelt zu QES auf der Basis natürlich des Modells
175 und haben dann geschaut, also wie ist das auch für unser Unternehmen zu übersetzen.
176 Man muss dazu sagen, dass im Verlauf auch von QES^{Plus} wir ja auch im Netzwerk
177 beteiligt waren und dann auch noch mal geschaut haben, also was ist praktikabel, was
178 haben wir für Erfahrungen, was auch abgebildet werden muss in so einem Modell. Und
179 ich denke, dass wir da auch einen Input geliefert haben, um das Modell zu optimieren.
180 Und wir haben quasi dann auch so eine Schablone aufgelegt, also was bedeuten
181 die einzelnen Begrifflichkeiten, auch beim QES für unsere Organisation, für unseren
182 Unternehmensaufbau und was können wir auch an Dokumentationen da hinterlegen.
183 Und auf diese Art und Weise ist so ein Handbuch entstanden, was die wichtigsten
184 Abläufe, Regelungen und Prozesse auch darstellt.

185 *Also, mich würde auf jeden Fall noch mal interessieren, worin jetzt der Input für das*
186 *Netzwerk QES^{Plus} und letztlich für das Modell bestand? Weil, in dem Zusammen-*
187 *hang steht nämlich noch eine weitere Frage von mir. Welche Kriterien lieferte das*
188 *Modell QES^{Plus}, um wesentliche Teile Ihrer [Einrichtung] für die Dokumentation und*
189 *Bewertung erfassen zu können? Also welche Kriterien lieferte das Modell QES^{Plus},*
190 *um wesentliche Teile Ihrer [Einrichtung] für die Dokumentation und Bewertung er-*
191 *fassen zu können?*

192 Also von der Struktur her zum Beispiel die Abbildung von Führungsprozessen. Dass
193 man da auch noch mal genau untergliedert, was gehört in den einzelnen Bereichen auch
194 dazu. Also, was ist Aufgabe der Geschäftsführung, Bereichsleiter, auch Abteilungsleiter
195 zur Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems. Zum anderen natürlich auch die
196 Kundensicht, also was müssen wir tun, um auch die Anforderungen der Kunden besser
197 im Blick zu haben. Was ja auch ein wichtiges Kriterium bei QES ist. Was hat das für
198 Auswirkungen in der Organisation auf die Kundensicht. Und wir haben ja als Kunden
199 nicht nur die Jugendlichen, sondern auch die Kostenpfleger, Kooperationspartner und

200 so weiter. Und wichtig war, das auch im Zusammenhang zu sehen, also wie passt das
201 in so einen Qualitätskreis, ja. Dass man die einzelnen Segmente und Bestandteile
202 darin überprüft, halten wir wirklich überall diesen Qualitätskreis ein. Was müssen wir
203 tun, um auch immer wieder Maßnahmen, die wir anschieben, dann zu prüfen, ja, und
204 zu evaluieren und zu schauen, also wie können wir dann auch eine Qualitätssteige-
205 rung erreichen. So in diesem Sinne. Und noch mal auf die Anregungen zu kommen,
206 die wir hatten. Das waren vor allen Dingen auch Fragen zu Unterstützungsprozessen.
207 Also, was bedeutet Controlling in so einem Bildungsunternehmen. Auch, was sind
208 Führungsprozesse, also Personalentwicklung, wie definiert man das. Das war am
209 Anfang nicht so ganz eindeutig bei QES. Und natürlich ist es so, dass das doch sehr
210 differenziert ist in den einzelnen Bildungseinrichtungen, was Hauptprozesse sind. Also
211 dass da auch noch mal was zurückgeflossen ist in das Modell, wie man bestimmte
212 Dinge darstellen kann. ... Also, was die Stärke von QES auch ist und vor allen Din-
213 gen auch als Unterstützung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems war,
214 dass man bei den einzelnen Segmenten und Bestandteilen dann gucken konnte, wie
215 passt die Organisation dazu. Und dass auch einzelne Begrifflichkeiten dann noch mal
216 dazu geführt haben, noch mal das genauer zu analysieren. Also was heißt Aufbauor-
217 ganisation, Ablauforganisation? Was sind wesentliche Regelungen, die dazugehören?
218 Oder den Teilnehmerblick, wie kann man Zufriedenheit messen, wie kann man auch
219 eine regelmäßige Evaluierung betreiben der geschlossenen Maßnahmen und so
220 weiter. Und Dinge, was auch immer wieder so im Qualitätsmanagementsystem eine
221 Rolle spielt, was zwar sehr banal klingt. Also dieser Qualitätskreis ist in der Praxis
222 doch immer wieder Anlass, das noch mal neu anzugucken, weil im praktischen oder
223 im operativen Geschäft immer leicht untergeht. Also wir haben ja eine Vielzahl an
224 Maßnahmen und Projekten, die wir anstoßen und wirklich dann konsequent zu gucken,
225 was haben wir von den Zielen umgesetzt, was ist falsch gelaufen, warum und was
226 müssen wir tun, um auch da eine Verbesserung hinzubekommen. Also das ist auch
227 heute noch so, dass man sich das immer wieder vergegenwärtigen muss, diesen
228 Qualitätskreislauf einzuhalten.

229 *Gut. Würden wir uns jetzt mal dem Zusammenhang von institutionalisierter Qualitäts-*
230 *entwicklung und Organisationsentwicklung und Steuerung zuwenden. Auf dieser*
231 *Ebene. Welche Veränderungen ergaben sich durch die Implementierung von QES^{Plus}*
232 *bezüglich der Gliederung der Arbeits- bzw. Funktionsbereiche der Einrichtung?*

233 Also mit der Einführung von QES oder überhaupt Qualitätsmanagement, das ist natür-
234 lich ein Prinzip, was von oben nach unten erst mal beschlossen und eingeführt worden
235 ist. Und es ist aber natürlich klar, ich kann Qualitätsmanagement nicht umsetzen, ohne
236 die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Und es ist auch ein langwieriger Prozess, bis
237 die Mitarbeiter feststellen, dass mit den Instrumenten von Qualitätsmanagement auch
238 ihre Arbeit eine Verbesserung erfährt. Und natürlich gab's eine Steuerung über die Ge-
239 schäftsleitung und über mich als Qualitätsmanagementbeauftragte und auch erst mal
240 überhaupt Fortbildung auch für Mitarbeiter, was heißt Qualitätsmanagement. Und das
241 Ganze wurde dann auch weitergetragen in entsprechenden Gremien zu den Bereichs-
242 und Abteilungsleitern, die dann natürlich auch in der Verantwortung sind und was auch
243 klar definiert ist in den Festlegungen und Übersichten. Und wir haben schon auch be-
244 gonnen, also uns Schwerpunkte in einzelnen Bereichen vorzunehmen und zu gucken,
245 wie können wir auch mit Hilfe von Qualitätskreisen oder Arbeitsgruppen bestimmte
246 Prozesse beleuchten und optimieren. Und im Zuge von Qualitätsmanagement ist das
247 aber soweit heruntergebrochen worden, dass es jetzt die Mitarbeiter auch selbst tun.

248 *Frau [S], mich würde doch noch mal interessieren, ob es im Rahmen der Implemen-*
249 *tierung von QES^{Plus} auch zu einer Neugliederung der Arbeits- bzw. Funktionsbereiche*
250 *in der Einrichtung gekommen ist und wenn ja, wie ging das vonstatten?*

251 Also eine wesentliche Veränderung war, dass ich als Beauftragte der Geschäftsleitung
252 eine hauptamtliche Stelle quasi als QMB erhalten habe. Auch mit den Kompetenzen,
253 bestimmte Prozesse im QM anzuschieben, Aufgaben zu verteilen und auch eine Be-
254 richtspflicht einzufordern. Und natürlich auch in dem Zusammenhang das System der
255 internen Audits, was von mir geplant wird, umgesetzt und wo auch klar ist, das müssen
256 die Bereiche in ihren Ablauf einordnen.

257 *Wie veränderten sich in diesem Kontext die Verantwortlichkeiten und Befugnisse in*
258 *der Einrichtung?*

259 Also, es gibt klare Befugnisse, was jetzt die Umsetzung von QM anbelangt, was
260 auch meine Aufgabe ist. Ich bin der Geschäftsleitung direkt unterstellt, was auch
261 im Organigramm deutlich wird und habe regelmäßig eine Berichtspflicht an die Ge-
262 schäftsleitung. Außerdem ist QM regelmäßig Tagesordnungspunkt in der erweiterten
263 Geschäftsleitungssitzung, wo über Ist-Stand oder weitere Aufgaben auch von meiner
264 Seite informiert wird und wo auch die Bereichs- und Abteilungsleiter klar in der Ver-
265 antwortung sind.

266 *Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen, auch der Mitarbei-*
267 *ter selbst, in der Einrichtung und damit eben auch die Aufgabendurchführung?*

268 Also, wir haben im Zuge von QM zum Beispiel Anforderungsprofile erstellt, wo Kompe-
269 tenzen, Verantwortungsbereiche und so weiter transparenter geregelt worden sind.
270 Ein großer Teil war auch **Einarbeitung neuer Mitarbeiter**, dass das auch mehr ins
271 Bewusstsein gekommen ist, wie wichtig halt dieser Ablauf ist, dieser Prozess, um
272 Ressourcen besser zu nutzen und Reibungspunkte zu vermeiden. Was auch immer
273 noch ein schwieriges Thema ist, ist die Definition von Schnittstellen und was wir auch
274 immer wieder anschauen, also wo ist eine Steuerung, wo sind Schnittstellen und wo
275 muss Information stattfinden. Das haben wir definiert und auch geregelt.

276 *Wurden die Prozesse in der Einrichtung neu oder überhaupt identifiziert?*

277 Also wir haben eine umfassende Prozesslandschaft erstellt, um wirklich zu definieren,
278 was sind die einzelnen Prozesse für Leitung, für Verwaltung, für die einzelnen Bereiche
279 als Hauptprozesse, wie greifen die ineinander, weil wir ja verschiedene Professionen
280 haben, die zusammenarbeiten und da natürlich Reibungspunkte auch entstehen. Wer
281 hat den Hut auf in welchem Prozess? Das haben wir definiert und haben mit Hilfe von

282 Work Plus oder auch Checklisten, Dienstanweisungen und so weiter diese Prozesse
283 auch dokumentiert und geregelt.

284 *Sie sagen, Sie haben Prozesse dokumentiert. Können Sie noch mal beschreiben,*
285 *wie das passiert ist?*

286 Also wir haben uns die Prozesse jeweils in den Bereichen angeschaut und haben auch
287 mit grafischer Darstellung die einzelnen Prozessschritte definiert und immer dann auch
288 Schnittstellen dazu definiert. Und auch, welche Dokumente sind dafür zu hinterlegen,
289 welche Formulare, wer ist in der Verantwortung und in welcher Zeit muss das passie-
290 ren. Und das ist hauptsächlich im Work Plus auch dargestellt, weil das natürlich eine
291 gute grafische Methode ist, aber wo in bestimmten Prozessen das auch ausführlicher
292 definiert sein muss, da gibt's Checklisten und es gibt Formulare und Anweisungen.

293 *Wurden Prozesse regelrecht neu gestaltet auf der Grundlage ihrer Identifizierungen?*

294 Haben wir schon. Also gerade auch im pädagogischen Bereich, was jetzt Aufnahme-
295 verfahren und so weiter anbelangt, das haben wir noch mal genau analysiert und
296 haben dann auch Prozesse noch mal neu definiert.

297 *Sie hatten ja schon einige Dokumente genannt, die neu entstanden sind. Könnten Sie*
298 *das noch mal zusammenfassen oder gibt es eine Dokumentenart, die Ihnen besonders*
299 *noch in Erinnerung ist bzw. von ihrer Entstehung her als durchaus neu jetzt für diesen*
300 *Prozess sich für Sie darstellt?*

301 Neu war es schon, Prozesse in Werk Plus zu fassen, was erst mal für die Mitarbeiter ja
302 auch ungewöhnlich war, aber mit der Methode bekommt man das halt auf eine objektive
303 Grundlage, dass man die Befindlichkeiten und Professionen erstmal außen vorlässt und
304 guckt, was sind die einzelnen Prozessschritte. Und das kann man mit dieser Methode
305 ganz gut. Und dann noch mal guckt, wen muss ich im einzelnen Prozessschritt auch
306 informieren. Wer ist involviert, wer hat den Hut auf, was muss ich an Dokumentationen

307 hinterlegen. Also das war schon so ein wesentliches Dokument, was wir auch überall,
308 also selbst in der Verwaltung, umgesetzt haben.

309 *Wie fördert denn das QEM-System die Strukturierung der eigenen Arbeit der Mitarbei-*
310 *terinnen und Mitarbeiter?*

311 Also ich denke, eine wesentliche Veränderung ist schon, dass ich über meine eigene
312 unmittelbare Arbeit hinausgucke und auch analysiere, was hat meine Arbeit mit den
313 anderen zu tun. Ja, also, dass ich mir das überlege, welche Auswirkung hat das, was
314 ich tue, wer ist eigentlich mit involviert, wer muss Informationen erhalten, es muss
315 ja immer wieder auch in so einer großen Einrichtung wie unsere, ein Problem ist
316 die Informationsflüsse, ja, und wenn ich das transparent mache und dokumentiere,
317 kommt es in einen besseren Fluss, weil das natürlich in der alltäglichen Arbeit auch
318 untergeht. Die Mitarbeiter machen ihre unmittelbare Arbeit und die machen sie auch
319 gut, aber zu bedenken, wie sind die anderen darin involviert und was brauchen die für
320 Informationen, das wird mit Hilfe von Qualitätsmanagement schon deutlicher und auch
321 bewusster den Mitarbeitern. Und am Ende ist es doch für alle auch eine Erleichterung,
322 weil damit auch Konfliktpunkte einfach herausgenommen werden.

323 *Frau [S], in diesem Zusammenhang interessiert mich vor allem noch die Frage, wie*
324 *sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der Einrichtung verändert*
325 *hat.*

326 Also wir haben schon noch mal kritisch auch geschaut, wie sind die Informationsflüsse
327 auch auf Leitungsebene. Welche Gremien haben wir, welche Informationen kommen
328 in den einzelnen Gremien zur Sprache, wer sitzt dort in den Gremien und im Zuge von
329 QM haben wir die Gremienstruktur auch verändert, um Informationsflüsse besser zu
330 regeln und transparenter zu machen. Man muss dazu sagen, dass wir ja auch Mitar-
331 beiterbefragungen durchgeführt haben und das auch ein Punkt war, ein Schwerpunkt,
332 was die Mitarbeiter rückgemeldet haben, dass unsere Gremienstruktur noch nicht so
333 passt, wie sie sein müsste. Also was macht auch die Geschäftsleitung transparent, um

334 die Mitarbeiter vorzeitig zu informieren und wie ist die Strategie, was sind für Aufgaben,
335 wo müssen wir uns hinentwickeln. Und in dem Zuge haben wir auch die Gremienstruk-
336 tur verändert und ich denke, auch optimiert.

337 *Sind neue Gremien entstanden?*

338 Also wir haben als ein Gremium die erweiterte Geschäftsleitungssitzung, es gibt ein
339 Verbundleitertreffen, was im Unternehmensverbund die Informationsflüsse regelt, die
340 einzelnen Abteilungen haben ihre Beratung auch noch mal neu strukturiert und ge-
341 guckt, also was ist notwendig. Zum Beispiel in der Schule gab's eine große Verände-
342 rung mit der erweiterten Schulleitung, wo auch Prozesse dadurch optimiert worden
343 sind und auch die Leitung von so einer Schule auf breitere Schultern einfach getragen
344 wurde. Im Bereich Wohnen und Freizeit gab's Veränderungen. Also Teamleiter und
345 Teamberatung und so weiter. Also es wurde überall eigentlich noch mal geguckt, was
346 zu verändern ist.

347 *Frau [S], wie entwickelte sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
348 *der Einrichtung?*

349 Also dadurch, dass deutlich wurde, dass mit dem Anschauen der Prozesse nicht jeder
350 nur für sich allein wurstelt, ist schon der Blick auch über den Tellerrand ein anderer
351 geworden. Also das denke ich schon, dass das auch Qualitätsmanagement bewirkt hat,
352 noch mal zu gucken, was ist meine eigene Arbeit und wo habe ich Berührungspunkte
353 mit den anderen. Und also ein wichtiger Fakt auch im Zusammenhang mit Qualitäts-
354 entwicklung war einmal die Durchführung der internen Audits und damit aber auch die
355 Schulung von Mitarbeitern zu internen Auditoren, die aus allen möglichen Bereichen
356 des WBW kommen und andere Bereiche auditieren. Und dieser Blick dann noch mal
357 über den Tellerrand und aus einem ganz anderen Blickwinkel, also das bringt jedes
358 interne Audit auch wieder hervor, bringt viel an Synergien oder an guten Ideen, wie
359 man was verbessern könnte oder auch, wo eigentlich schon Prozesse optimal geregelt
360 sind oder Sachen gemacht werden, die man für andere Bereiche auch nutzen könnte.

361 Also das auch bewusst zu machen, dass ja im Unternehmen auch Konzepte vorhan-
362 den sind, die durchaus auch weitergetragen werden können. Und ich denke, das hat
363 das QM auch sehr gut angestoßen.

364 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktu-*
365 *ren, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungssicherheit*
366 *für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

367 Also was wir erreicht haben, ist eine sehr hohe Protokollstruktur. Also das heißt, dass
368 es immer in jedem Gremium Vorlagen für Protokolle gibt, die dann auch Beschlusskon-
369 trolle ermöglichen, dass klar ist, also es gibt immer eine Liste, was für die nächste Be-
370 ratung zu tun ist, wer ist verantwortlich und in welcher Zeit muss das passieren. Und
371 das halten wir von oben nach unten auch konsequent durch. Das ist eine wesentliche
372 Veränderung in Entscheidungsstrukturen und es gibt auch durch die Geschäftsleitung
373 zum Beispiel regelmäßig Mitteilungen über Umsetzung von Maßnahmen, von Projek-
374 ten. Das wird immer über unsere Mitarbeiterzeitung eingesetzt, wo öffentlich, da gibt
375 es eine feste Rubrik der Geschäftsleitung. Zum anderen natürlich auch immer in den
376 Gremien berichtet die Geschäftsleitung vom Umsetzungsstand. Die Verbindlichkeit
377 wird durch diese Beschlusskontrolle auch herbeigeführt, weil natürlich es auch schwie-
378 rig ist, in einem großen Unternehmen immer das regelmäßig auf dem Schirm zu ha-
379 ben, also was hat man jetzt eigentlich an Terminen und an Projekten, die umgesetzt
380 werden müssen. Und da gibt's aber, wie gesagt, immer eine Liste. Also in der Tages-
381 ordnung ist schon klar, was besprochen wird. Und da ist natürlich auch ein hohes Maß
382 an Verbindlichkeit. Weil das ganz klar ist. Es gibt Termine und Verantwortlichkeiten.
383 Und damit erhöht sich natürlich auch die Orientierung und Handlungssicherheit für
384 die Mitarbeiter. Dass sie genau wissen, das ist umzusetzen und das müssen sie auch
385 erbringen. Weil das natürlich auch wieder Auswirkungen hat auf andere Bereiche. Und
386 was sich auch verändert hat, aber wo wir auch noch dran arbeiten, ist mit Zielen zu
387 arbeiten und damit auch ein hohes Maß an Verbindlichkeiten herzustellen. Also mit
388 smarten Zielen und klar definiert von oben nach unten.

389 *Und welche Auswirkungen hatte die Implementierung des QEM-Systems auf das*
390 *regelgeleitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

391 Durch die Einführung von QM gibt es klar definierte Abläufe, was die Erstellung von
392 Zielen anbelangt, was auch die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung anbelangt
393 und was jeder Bereich ununterbrochen bis zu den Mitarbeitern zur Zielerreichung
394 auch tun muss. Wir erstellen dann regelmäßig nach jedem Audit unsere Ziele, die
395 gemeinsam besprochen werden auch in Klausuren der Führungskräfte und die dann
396 klar definiert in Terminen bis zu den Mitarbeitern auch weitergetragen werden. Also
397 das ist schon auch quasi ein fester Bestandteil der Arbeit mit den Mitarbeitern und
398 der Zielerreichung und auch mit der Festlegung von bestimmten Maßnahmen und
399 Abläufen hat das natürlich auch dazu beigetragen, dass die Mitarbeiter darauf mehr
400 achten und das auch einfordern. Dass die Mitarbeiter jetzt auch selbst sagen, hier ist
401 was nicht transparent oder hier gibt es keine Regel und wir sind hier unsicher und wir
402 möchten das bearbeiten.

403 *Wurde durch die Generierung von Regeln die notwendige Handlungs- und Gestal-*
404 *tungsfreiheit der Mitarbeiter beeinträchtigt?*

405 Das denk ich nicht. Weil es auch klar von Anfang an von der Geschäftsleitung so
406 definiert wurde, Qualitätsmanagement zu verstehen als eine Möglichkeit der Or-
407 ganisationsentwicklung. Und wir von vornherein klar gesagt haben, wir machen
408 Qualitätsmanagement nicht, um Formulare zu entwickeln und zu standardisieren.
409 Sondern wir gucken, wo muss in welchem Bereich eine Standardisierung festgelegt
410 werden, einfach um Prozesse auch klarer zu machen und zu definieren. Also wo ist
411 es notwendig, wo muss es auch einheitliche Formulare geben, also wie zum Beispiel
412 in der Begleitung der Reha-Maßnahme, wo einzelne Schritte klar definiert sind und
413 wo es auch hohe Anforderungen an die Dokumentationen gibt. Und wir haben auch in
414 jedem Bereich quasi geschaut, also wo sind Schwerpunkte, wo gibt's Entwicklungspotential,
415 wo muss was verbessert werden. Und das haben wir aufgenommen in die
416 Qualitätsziele. Also wir haben nicht zusätzlich irgendwas erfunden oder gemacht, wir

417 müssen uns jetzt hier mal ein Formular hernehmen, sondern wir haben immer, also
418 ich im engen Zusammenhang mit den Bereichs- und Abteilungsleitern, geguckt, was
419 sind jetzt Aufgaben, die anstehen, also, wo müssen wir was optimieren, wo gibt's auch
420 wirklich, wo kriselt es. Und das haben wir uns als Ziel gesetzt. Und von daher ist es,
421 denke ich, auch bei den Mitarbeitern so angekommen, dass es nicht irgendwo eine
422 Überregelung geben soll oder Qualitätsmanagement dazu dient, sie zu kontrollieren,
423 sondern dass es wirklich eine Unterstützung ihrer eigenen Arbeit ist.

424 *Wie erfolgt die Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie der Einsatz von Ressourcen*
425 *in Bezug auf ihre Wirksamkeit für die Erreichung der Einrichtungsziele?*

426 ... Also es wird über QES angeregt, Instrumente auch zu entwickeln, die so eine Prü-
427 fung **Zeit- und Arbeitsabfolgen** sowie **Einsatz von Ressourcen** ermöglichen. Also
428 wir haben ein umfassendes Controlling-System. Das haben wir auch im Zuge von
429 Qualitätsmanagement weiterentwickelt, einfach um aussagefähiger zu sein in den
430 einzelnen Bereichen. Wir haben eine Budgetierungsordnung. Und da gibt's ganz klare
431 Ansagen an Termine, was sind für Zuarbeiten zu leisten, wie wird das überprüft, wie ist
432 da die Verantwortung und so weiter. Wir haben natürlich auch im Zuge von QM geguckt,
433 also wie sind die Ressourcen in den einzelnen Bereichen geplant und umgesetzt? Was
434 bedeutet das für Personalentwicklung? Wir haben ja auch einen Personalschlüssel in
435 den einzelnen Bereichen zur Betreuung der Jugendlichen. Und was wir auch eingeführt
436 haben, ist eine Optimierung von Dienstplänen. Also, dass da auch klar ersichtlich ist,
437 wie ist der Einsatz der Mitarbeiter, wie kann man das nachvollziehen, wie sind die auch
438 ressourcenmäßig gut eingesetzt? Und auch im Zuge von Prozessoptimierung haben
439 wir gerade bei den Schnittstellen geguckt, was sind eigentliche Aufgaben in dem Be-
440 reich, wo machen die vielleicht Arbeiten, die woanders anfallen, also wo entstehen
441 Doppelarbeiten, um da auch Ressourcen besser einsetzen zu können. Und so die
442 eigentlichen Hauptprozesse auch zu optimieren. Im Bereich des Wohnen und Freizeit,
443 der viele Schnittstellen hat, also zur Diagnostik und Beratung oder zur Ausbildung. Und
444 wo entstehen hier auch Doppelarbeiten. Das haben wir gemacht. Darüber wird auch
445 regelmäßig berichtet. Natürlich einmal über die finanzielle Situation. Also, wie wird das

446 Budget umgesetzt. Bei uns sind ja immer wichtig die Belegungszahlen, die wirken sich
447 dann aus auf die einzelnen Bereiche, was auch an Budget vorhanden ist. Was wir auch
448 entwickelt haben, was QES zwar nicht unbedingt vorschreibt, aber was wir im Zuge
449 der Optimierung unserer Arbeit entwickelt haben, sind spezielle Kennzahlen. Einmal
450 natürlich Belegungszahlen, zum anderen, was für uns wichtig ist, sind die Vermittlungs-
451 zahlen, aber auch Prüfungsergebnisse, Abbrecherquoten, die werden regelmäßig in
452 der erweiterten Geschäftsleitungssitzung auch abgefragt und auch Handlungsbedarf
453 ermittelt. Gerade auch im Bereich Belegungszahlen, also, was müssen wir tun, um
454 unser Haus voll zu bekommen. Und diese Zahlen sind auch veröffentlicht, da hat jeder
455 Mitarbeiter zugriff darauf in unserem Intranet. Das ist klar, wo die abgelegt sind und
456 die werden regelmäßig auch gepflegt. Da gibt's immer den ganz genauen Ist-Stand.
457 Und, was wir auch getan haben, also die Frage eben Vermittlungszahlen, Integration,
458 da gab's ganz intensive Auseinandersetzungen damit. Also wie können wir die Ver-
459 mittlungszahlen für unsere Jugendlichen erhöhen, was müssen wir tun. Und da gab's
460 auch Veränderungen in den Abläufen, in Aufgaben. Also es hat nicht nur ein, also nicht
461 nur die Integrationsberater haben die Aufgabe, sich um die Vermittlung zu kümmern,
462 **sondern es ist Sache aller**. Also sowohl Schule als auch Ausbildung, Wohn- und
463 Freizeit haben in diesem Prozess bestimmte Aufgaben, die zu erfüllen sind und die
464 regelmäßig überprüft werden. Und dadurch haben wir eigentlich auch eine Erhöhung
465 unserer Vermittlungszahlen von so 74, 75 Prozent erreicht.

466 *Das sind ja sehr schöne Ergebnisse. Welche speziellen Prüfkriterien bzw. geeignete*
467 *Methoden und Mittel zur Prüfung von Zielen liefert das QEM-System?*

468 Also wie gesagt, es schreibt jetzt nicht unbedingt bestimmte Instrumente vor, QES,
469 aber in der Auseinandersetzung, auch, was die Wirtschaft fördert von uns, also, es ist
470 ja, wir müssen ja auch als GmbH bestimmte Risikoinstrumente entwickeln, haben wir
471 uns jetzt damit befasst, Kennzahlen zu entwickeln. Die zum Teil feststehen, also wie
472 ich schon gesagt hab, was jetzt Abbrecherquoten, Prüfungsnoten, Vermittlungszahlen
473 anbelangt, aber wo wir auch noch dabei sind, das weiter zu entwickeln. Wo man auch
474 frühzeitig so ein Ampelsystem hat, wo man reagieren muss.

475 *Sie hatten es zum Teil schon erwähnt. Ich hätte es gern aber vielleicht noch mal ein*
476 *bisschen konkreter beschrieben. Wie wurden die Ergebnisse dieser Überprüfungen*
477 *rückgekoppelt und mündeten sie in veränderten Handlungsstrategien?*

478 Also gerade was jetzt die Frage von Kennzahlen oder auch die Frage Integration ver-
479 mittelt, da gab's einerseits, in den Mitarbeiterversammlungen wurden die Mitarbeiter
480 darüber informiert und natürlich wurde auch in den einzelnen Bereichen darüber disku-
481 tiert, was bedeutet das in der konkreten Umsetzung für die Mitarbeiter. Und das wurde
482 dann auch in den Zielvereinbarungen festgeschrieben. Also, was jeder Mitarbeiter im
483 Zuge dieses Prozesses auch zu tun hat, um das Ziel zu erreichen. Und da ist natürlich
484 dann auch wieder die Rückkopplung, indem man diese Zahlen sich vornimmt und die
485 misst, haben wir das Ziel erreicht, warum haben wir es nicht erreicht. Und es gibt ja
486 auch durchaus, gerade in den Ausbildungsbereichen, auch unterschiedliche Zahlen
487 oder Zielerreichungen, was natürlich objektive Gründe hat, aber auch subjektive. Und
488 da kann man genau nachvollziehen, also, lag es am Einsatz der Mitarbeiter, dass sie
489 eben bestimmte Aufgaben nicht gut genug erfüllt haben oder lag es an objektiven
490 Gründen, weil auf dem Arbeitsmarkt sich Veränderungen ergeben haben, die eine
491 schlechtere Vermittlung bedingen. Aber das kann man dann genau analysieren und
492 kann dann auch entsprechende Maßnahmen ableiten.

493 *Welche Feedbackroutinen oder Erinnerungssysteme für diese Überprüfungen entstan-*
494 *den im Zusammenhang mit der Implementierung des QEM-Systems QES^{Plus}?*

495 Also es gibt so eine Übersicht über die Vermittlungszahlen für die einzelnen Bereiche,
496 da steht auch genau drin, zum Beispiel, wie viel Bewerbungen ein Jugendlicher bereits
497 abgeschickt hat, welche Ergebnisse das gezeitigt hat. Also da ist jede Aktivität auch
498 nachvollziehbar. Also was wurde getan, um das Ermittlungsergebnis zu erreichen. Das
499 ist für alle auch transparent. Das wird regelmäßig abgerufen, auch in den einzelnen
500 Dienstberatungen und wird dann durch Handlungsbedarf festgelegt, also was müssen
501 wir hier noch tun. Und genauso ist das dann immer wieder auf einer höheren Ebene
502 auch Thema, auch was Belegungen anbelangt. Also wir haben jährlich ja den Vergleich,

503 wie war die Belegungssituation in welchem Zeitraum. Das kann man vergleichen.
504 Also gibt es eine schlechtere Situation oder eine bessere. Und dann kann man auch
505 überlegen, wo müssen wir eventuell auch mit Unterstützung von Öffentlichkeitsarbeit
506 in bestimmten Aktionen noch was tun. Wir arbeiten ja viel mit den Schulen zusammen.
507 Also welche Instrumente müssen wir hier noch anlegen, um unsere Belegungszahlen
508 zu erreichen.

509 *Frau [S], an diesem Themenkomplex interessiert mich auch, welchen Zuwachs*
510 *an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der Implementierung*
511 *von QES^{Plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch bei sich selbst*
512 *feststellen?*

513 Also wir haben einerseits im Sinne von Führungskräfteentwicklung einiges getan,
514 Mitarbeiterführung. Also wir haben ja auch im Zuge von QM strukturierte Mitarbei-
515 tergespräche eingeführt, dafür mussten natürlich auch Führungskräfte fit gemacht
516 werden, mit diesem Instrument umzugehen. Und genauso mussten die Mitarbeiter
517 informiert werden, bzw. auch in die Lage versetzt werden, da ein Feedback zu geben,
518 sich vorzubereiten und so weiter. Also da haben wir geschult, zum anderen die Frage
519 die Arbeit mit Zielen. Wie kann ich eben Ziele so smart formulieren, dass sie dann
520 auch abrechenbar sind, dass sie sinnvoll sind, wie kann ich das von oben nach unten
521 definieren und umsetzen. Wir haben allgemein zu Fragen Qualitätsmanagement die
522 Mitarbeiter fortgebildet. Wir haben sie fortgebildet auch zu Fragen Dokumentation, also
523 unser ganzes Ablagesystem. Welche Anforderung stellt es an Mitarbeiter. Die Frage
524 von Prozessen, also, was ist ein Prozess. Also das Verständnis auch zu entwickeln.
525 Was bedeuten Prozessabläufe für meine eigene Arbeit und das auch zu analysieren.
526 Das war so ein Moment, wie gehe ich mit Fehlern um, was sind Rückmeldungen Be-
527 schwerdemanagement. Was muss ich da tun. Also da denke ich, hat sich viel bewegt.
528 Und für mich war es wichtig, auch so eine Art Coaching für die Mitarbeiter zu machen.
529 Also wie kann ich auch die Mitarbeiter weiterbilden in diesem Prozess. Auch, wie kann
530 ich Prozesse optimieren, was sind Kennzahlen. Also, das war für mich ja auch erst mal

531 Neuland, was ich mir erarbeiten musste. Und auch, wie muss man so ein QEM-System
532 aufbauen, dass es funktioniert. Also das ist schon Learning by Doing.

533 *Umgekehrt die Frage. Die Entwicklung welcher Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert*
534 *Ihrer Meinung nach systematische Qualitätsentwicklung bei den Mitarbeiterinnen und*
535 *Mitarbeitern? Also, was könnten die Voraussetzungen sein oder sollten die Vorausset-*
536 *zungen sein für systematische Qualitätsentwicklungen?*

537 Ja, das ist schon so eine Reflexionsfähigkeit der eigenen Arbeit. Die ist wichtig. Also
538 dass man wirklich dann auch in der Lage ist, die Arbeit auch ständig wieder zu hinter-
539 fragen. Weil, so ein Prozess geht ja immer weiter, die Anforderungen verändern sich,
540 gerade auch im Bildungsbereich stehen wir immer vor neuen Aufgaben und Anforde-
541 rungen. Die Klientel verändert sich. Also einmal, abgefasste Prozesse sind ja nicht für
542 ewig gemacht, sondern gerade auch bei schwächeren Jugendlichen und so weiter ist
543 das ein ständiger Lernprozess, den die Mitarbeiter auch leisten müssen. Und was auch
544 ein wichtiger Fakt ist, also wir sind im ständigen Veränderungsprozess. Strukturen ver-
545 ändern sich, auch so wie so ein BWB arbeitet verändert sich. Und damit umzugehen, ist
546 auch für die Mitarbeiter ja nicht so einfach. Also wie setze ich Prioritäten, wie erreiche
547 ich Ziele. Das sind schon hohe Anforderungen, die auch an Mitarbeiter stehen und die
548 halt die einen so und die anderen besser managen können. Und das erfordert aber
549 auch von den Führungskräften eine ganz andere Qualität von Führung. Da sind wir
550 auch dabei, also diese Sandwichposition auch zu haben, einerseits natürlich für die
551 Mitarbeiter da zu sein, andererseits aber auch die Anforderungen eines Unternehmens
552 ganz klar zu definieren und auch einzufordern. Also auch diese Frage der Verbindlich-
553 keit ist in höherem Maße auch gefordert.

554 *Sie sprachen gerade über Führungsprozesse und das ist auch unser letzter Zusam-*
555 *menhang, dem wir uns widmen wollen. Also dem Zusammenhang von institutional-*
556 *sierter Qualitätsentwicklung, institutionalisiertem Qualitätsmanagement und seinem*
557 *spezifischen Beitrag zur Professionalisierung von Führungsprozessen. Sie waren ja*
558 *zur Zeit der Einführung von QES^{Plus} hier im Unternehmen auch verantwortlich als Büro-*

559 *leiterin der Geschäftsführung tätig und insofern da natürlich auch sehr aussagefähig.*
560 *Ich würde noch mal beginnen, diese Fragen noch im Einzelnen zu stellen. Wie half*
561 *Ihnen das QEM-System bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele?*

562 Was man erst mal ganz klar einschätzen muss, ist überhaupt, das Bewusstsein zu
563 entwickeln, dass ich strategische Unternehmensziele brauche und diese ganz klar
564 definiert sein müssen. Also das war auch ein Lernprozess der Geschäftsleitung. Und
565 auch, wie diese Unternehmensziele aussehen müssen, dass sie dann heruntergebro-
566 chen werden für die Ziele der einzelnen Bereiche. Was ein ganz wesentlicher Lernpro-
567 zess war und auch immer noch ist, also was bedeuten Unternehmensziele sowohl für
568 meinen Bereich, was bedeuten aber meine Ziele, die ich in einer Abteilung habe, für
569 die anderen. Das können durchaus sich widersprechende Ziele sein. Und dieser Aus-
570 handlungsprozess, also was bedeutet, wenn ich mir jetzt so ein Ziel vornehme, was
571 ich umsetzen will, was bedeutet das aber wieder für die anderen Abteilungen und wie
572 kann ich das abstimmen. Oder wie kann ich hier einen Kompromiss finden, dass ich
573 eben am Ende nicht dazu beitrage, dass die anderen ihr Ziel nicht erfüllen. Also über-
574 haupt dieser übergreifende Denkungsprozess, dass ich nicht nur in meinem Bereich
575 denke, sondern übergreifend und dass damit auch ein hoher Abstimmungsbedarf da
576 ist der einzelnen Abteilungsleiter, die sich darüber klar werden müssen, wie kann ich
577 hier auch besser zusammenarbeiten und dass auch ihre Rolle einfach noch mal mehr
578 an Gewicht gewinnt. Das, also das hat sich damit schon entwickelt. Und es ist ja klar,
579 also wenn ich das als Führungskraft nicht vertrete, kann ich es auch meinen Mitarbei-
580 tern nicht vermitteln. Und ich muss auch zunehmend im Unternehmen denken. Und
581 bei uns ist es ja dann noch so im Unternehmensverbund. Und da denke ich, ist so ein
582 Entwicklungsprozess, der auch noch weitergeführt wird, ganz wichtig. Und von meiner
583 Rolle her denke ich, dass ich natürlich einen großen Anteil hatte beim Anstoßen dieses
584 ganzen QEM's und da auch vieles erst mal so als Alleinveranstalter gemacht habe, um
585 eine Organisation aufzubauen, eine Systematik zu erarbeiten und den ganzen Prozess
586 in Gang zu bringen und am Laufen zu halten. Aber mittlerweile ist das so, dass diese
587 Instrumente auch aufgenommen wurden in den einzelnen Bereichen, dass das auch
588 wirklich ein eingeführter Prozess ist und dass ich jetzt vor allen Dingen die Aufgabe

589 habe in der Kontrolle, in der Evaluation, war es das richtige, da zu wirken. Aber von
590 dem, wie es abläuft und wie es auch aufgenommen wurde, ist es eingeführt. Das kann
591 man jetzt wirklich so sagen.

592 *Frau [S], wie ermöglichte das QEM-System eine Verknüpfung zwischen der Strategie*
593 *und der Handlungsebene Ihrer Bildungseinrichtung?*

594 Also das war schon auch ein Lernprozess: Geschäftsleitung, Führungskräfte. Dass ich
595 ganz klare Strategien entwickeln muss, dass ich diese auch in Ziele umsetzen muss
596 und die ich dann auch konsequent evaluiere. Und dass ich aber auch gucken muss,
597 also Prioritäten zu setzen. Also wir neigen dann dazu, eher unheimlich viele Ziele
598 uns zu stellen. Aber wichtig ist auch, zu sehen, also was sind Prioritäten, wo muss
599 ich Schnittstellen definieren und wer ist hier in der Verantwortung. Und ich denke,
600 das ist schon mit der Einführung von QES auch so ein großer Schritt gewesen, der
601 hier umgesetzt worden ist.

602 *Wie entwickelte sich aus Ihrer Sicht die Interaktion zwischen den Führungskräften*
603 *und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

604 Also dadurch, dass das ja als ganz klare Forderung erst mal stand mit der Umsetzung
605 QEM und die Führungskräfte das für sich dann auch aufgenommen haben, war es si-
606 cher erst mal auch mit Widerständen verbunden, das so an die Mitarbeiter zu tragen
607 mit vielen Vorbehalten: da müssen wir halt noch mehr machen und so weiter. Aber
608 dadurch, wie der ganze Prozess gelaufen ist und wie ich es vorhin auch schon gesagt
609 habe, dass wir wirklich nicht irgendwas Aufgesetztes gemacht haben, sondern das
610 immer als Teil der sowieso ablaufenden Arbeiten verstanden haben, war das auch für
611 die Mitarbeiter sehr einleuchtend, das ins Instrument aufzunehmen. Also wir haben es
612 heute so, dass die Mitarbeiter dann selber auch schon Forderungen stellen und sagen,
613 also hier müssen wir ansetzen, hier wollen wir was verbessern und dass das in diesem
614 Regelkreis auch gekommen ist. Das einfordern, wir haben QEM und wir haben ja auch

615 ein Vorschlagswesen eingeführt, dass dann viel auch von den Mitarbeitern kommt an
616 Verbesserungsvorschlägen und an Bedarfen, da tätig zu werden.

617 *Frau [S], wie trägt Ihrer Meinung nach die Implementierung von QES^{Plus} zu einer Ver-*
618 *besserung der Koordinationsanforderungen in der Bildungseinrichtung bei?*

619 Indem Strukturen einfach transparenter sind und durch Verantwortung auch klar be-
620 nannt sind, führt das natürlich auch zu einer Verbesserungen von Informationsflüssen
621 und Strukturen. Alles, was klar definiert ist, sorgt für die Verminderung von Verwirrung
622 und natürlich kann ich damit auch eine größere Verbindlichkeit schaffen, wenn klar
623 ist, wer wo den Hut aufhat. Also das ist schon so ein wesentliches Meint, dass man
624 immer wieder guckt, also wie sind die Strukturen, wie muss die Organisation aufge-
625 stellt sein, was muss ich an Informationsflüssen vorhalten. Und ich meine, wir sind da
626 auch immer noch am Lernen, also das reißt nicht ab, also die Frage von Synergien,
627 wie kann ich die besser nutzen, also wie muss ich auch im Bereich Projektmanage-
628 ment schon vorzeitig bestimmte Dinge planen, um Synergien auch wirklich nutzen
629 zu können. Ja, da muss ich mir eben vorher Gedanken machen, wen muss ich für
630 ein bestimmtes Projekt oder für Abläufe mit ins Boot holen, damit ich dann am Ende
631 einen optimalen Prozess habe, die Ressourcen am besten nutzen kann und ein gutes
632 Ergebnis bekomme. Also das ist auch immer noch nicht so ganz durchgängig, aber
633 es ist auf alle Fälle eine Anregung, das immer wieder zu tun.

634 *Wie veränderte sich die Gesamtreflexionsfähigkeit der Einrichtung? Also die Refle-*
635 *xions- und Austauschprozesse mit den Teilnehmenden, mit dem gesellschaftlichen*
636 *Umfeld, den Auftraggebern, den Mitbewerbern?*

637 Ich denke, dass wir da schon ein hohes Maß an Entwicklung, Reflexionsfähigkeit er-
638 reicht haben. Dadurch, dass uns das QEM natürlich immer wieder zwingt, über die
639 eigene Arbeit zu reflektieren, um zu gucken, welche Veränderungsprozesse haben wir
640 angeschoben, was haben wir erreicht, dieser Soll-Ist-Abgleich, ist, denke ich schon, ein
641 sehr umfassender Austauschprozess auch zustande gekommen. Immer wieder über

642 die eigene Arbeit zu reflektieren. Und auch mit den Kollegen das zu tun. Und auch über
643 die Bereiche immer wieder darüber hinaus, über die Professionen da im Gespräch
644 zu bleiben. Und natürlich ist es bei uns ja auch so, also unsere Kostengeber, dass
645 die das aufmerksam beobachten, also wir müssen daher auch immer Rechenschaft
646 ablegen über unser Qualitätsmanagement und so weiter, was wir da erreicht haben,
647 dass wir da auch mit besser nachweisen können, was die eigentlichen Leistungen
648 unserer Arbeit sind. Wir haben ja auch jedes Jahr Kostensatzverhandlungen und
649 indem wir eine Messung auch vornehmen von Ergebnissen und transparentere Pro-
650 zesse haben, können wir auch sagen, also das sind unsere Leistungen und da unter-
651 scheiden wir uns auch von Mitbewerbern. Und wir können auch schneller reagieren
652 auf äußere Anforderungen, indem wir eine konsequente Marktbeobachtung machen,
653 immer prüfen also unsere Kooperationspartner. Wir haben zum Beispiel auch eine
654 oder machen regelmäßig jetzt eine Analyse, von welchen Arbeitsagenturen erhalten
655 wir Jugendliche, von welchen nicht. Und warum nicht. Und das ist einfach jetzt auch
656 ein regelmäßiger Prozess geworden, das zu tun. Oder wir führen Kundenbefragungen
657 durch, regelmäßig, werten die aus, Mitarbeiterbefragung. Und das fließt alles ein in
658 diesen Verbesserungsprozess.

659 *Wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten im Kontext der Implemen-*
660 *tierung von QES^{Plus} und wie entwickelte sich das Entscheidungsverhalten anderer*
661 *Führungskräfte? Wenn Sie das auch mal aus Ihrer Sicht schildern könnten oder aus*
662 *Ihrer Erfahrung.*

663 Also für mich persönlich muss ich sagen, dadurch, dass ich in allen Bereichen ja invol-
664 viert bin in die Prozesse, also ich denke, ich hab da eine sehr große Übersicht, was
665 wo passiert, wo Schnittstellen sind und wo natürlich auch Konfliktpotential, kann ich
666 mittlerweile auch entscheiden über Prioritäten. Also auch aus den ganzen internen
667 Audits heraus, aus den Einschätzungen, wo ich Entwicklung sehe oder auch Probleme,
668 kann ich sagen, okay, hier sehe ich Schwerpunkte, da, wo wir im QEM-Prozess auch
669 weiterkommen müssen und wo ich auch sehe, okay, das müssen wir längerfristig lösen,
670 aber wir müssen es angehen. Und von daher, denke ich, habe ich schon eine ganz

671 gute Übersicht und kann auch Führungskräften quasi Vorschläge machen, wo Verände-
672 rungsbedarf ist. Was vielleicht im alltäglichen Geschäft ja auch untergeht oder was
673 sie nicht so sehen, wo Prozesse auch nicht optimal laufen. Und das ist schon mit den
674 Instrumenten von QEM auch für mich schon so eine Transparenz und eine Entschei-
675 dungshilfe, die ich habe, wo ich dann auch immer das System weiterentwickeln kann,
676 was mich in die Lage versetzt. Weil, sonst könnte man ja alles machen, aber ich denke,
677 wir haben da schon eine gute Entscheidungsgrundlage. Und auch andererseits für die
678 Führungskräfte, die sich damit ja befassen müssen mit den eigentlichen Zielen, die sie
679 in den Bereichen haben, ist das auch immer noch mal ein Instrument, zu gucken, wo
680 haben wir Schwerpunkte, wo müssen wir Ziele definieren und auch in welchen Prio-
681 ritäten. Und wo muss ich mich auch mit anderen Führungskräften zusammensetzen.
682 Da ist bei uns ja wirklich viel im übergreifenden Handeln notwendig. Und das funktio-
683 niert mittlerweile auch schon ganz gut. Also das ist sehr flexibel und kurzfristig, wenn
684 Handlungsbedarf festgestellt wurde, dass sich die entsprechenden Führungskräfte
685 auch zusammensetzen und darüber diskutieren und auch Maßnahmen festlegen.

686 *Frau [S], eine letzte Frage. Welche Informationen für die Steuerung von Unterneh-*
687 *mensleistungen, zum Beispiel Kennzahlen und Messsysteme liefert Ihrer Meinung*
688 *nach das QEM-System QES^{Plus}?*

689 Also QES^{Plus} gibt die Anregung, sich damit auseinanderzusetzen und Kennzahlen zu
690 entwickeln oder überhaupt Möglichkeiten des Controllings und der Evaluation. Also
691 das wird auch in den einzelnen, also im Modell eigentlich festgelegt, dass man das
692 tun sollte. Es sagt aber nicht, welche. Also das muss dann wirklich jedes Unterneh-
693 men auch für sich entwickeln, was Steuerungsgrößen sind, was Kennzahlen sind und
694 welche Instrumente hier auch angesetzt werden müssen. Und das ist dann von den
695 jeweiligen Unternehmen zu entscheiden. Aber es ist erst mal so, dass es natürlich die
696 Anforderung stellt.

697 *Frau [S], ich danke Ihnen vielmals für dieses sehr ausführliche Interview. Würden Sie*
698 *mir noch Ihr Alter verraten?*

| 699 Ich werde morgen [Zahl].

700 *Wunderbar. Aber ich darf dann doch erst morgen gratulieren. Und Ihr Bildungsgrad,*

701 *Ihren Bildungsabschluss bitte mal.*

| 702 Also ich habe den Berufsschulabschluss Diplom und eine Promotion A.

703 *Gut. Also nochmals vielen Dank und viel Erfolg weiterhin in Ihrer Arbeit. Dankeschön.*

ANHANG 13 Transkription des Interviews mit Frau [S1]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Frau [S1], [Einrichtung F]
Datum der Interviewaufnahme: 27.10.2008
Zeitdauer: 1h 12min 55s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| *standard* = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

- 1 *Frau [S1], würden Sie mir ein paar demografische Angaben liefern, zum Beispiel, wie
2 alt Sie sind?*

| 3 Ich bin [Zahl] Jahre alt.

4 *Was für einen Bildungsabschluss haben Sie?*

| 5 Ich habe an der Universität Leipzig studiert.

6 *Mit welchem Abschluss?*

| 7 Ich bin Diplomlehrerin für Kunsterziehung und Geschichte.

- 8 *Okay. Sie sind weiblich und das wäre dann auch schon alles, was wir diesbezüglich
9 abzufragen hätten. Die Fragestellung zum allgemeinen Hintergrund, die erste Frage: in
10 welcher Funktion sind Sie an dieser Bildungseinrichtung seit wann tätig? Beschreiben
11 Sie bitte genau.*

12 Ich bin tätig an dieser Bildungseinrichtung seit September [Jahr] und bin hier tätig als
13 Fachbereichsleiterin Sprache.

14 *Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Aufgaben, die Anforderungen, die Verantwortlichkeiten,*
15 *die Sie während dieser Tätigkeit zu beachten haben.*

16 Als Fachbereichsleiterin Sprachen bin ich dafür zuständig, dass Kurse organisiert wer-
17 den, dass die entsprechenden Dozenten geworben und betreut werden. Ich bin dafür
18 zuständig, neue Kurse zu entwickeln, neue Ideen zu entwickeln, den Fachbereich
19 entsprechend den Wünschen der Bevölkerung oder unserer Teilnehmerschaft weiter
20 zu entwickeln. Damit verbunden sind viele Tätigkeiten, die sich auch auf die Arbeit mit
21 Kommunen, mit anderen Einrichtungen, mit Vereinen und so weiter, mit anderen Kör-
22 perschaften verbinden. Darüber hinaus habe ich noch andere Aufgaben. Ich betreue die
23 Organisation und Herstellung unserer Programmbeilage, also unseres Programmheftes,
24 bin auch zuständig für ein Projekt in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und zwar in
25 diesem Fall für die Organisation von Fortbildungsveranstaltungen für Erzieherinnen in
26 Kindertageseinrichtungen. Und natürlich bin ich als Qualitätsmanagementbeauftragte
27 eingesetzt. Und zwar, ich glaub, das war seit März 2005. Und das System, um das
28 es hier geht, habe ich kennen gelernt [Zahl], als ich hier begonnen habe mit meiner
29 Tätigkeit.

30 *Könnten Sie noch kurz das Einrichtungsprofil dieser Bildungseinrichtung beschreiben*
31 *und die Rechtsform benennen?*

32 Ja. Wir sind eine Volkshochschule mit ländlichem Charakter seit 2009 im Landkreis
33 [Ort X]. Bis dahin [Einrichtung F]. Den Namen, der besteht natürlich noch. Wir haben
34 drei größere Städte in unserem Landkreis. Ansonsten kleinere Kommunen, die wir
35 bedienen mit verschiedenen Außenstellen. Unser Schwerpunkt liegt also darin, die
36 Bevölkerung in der Fläche zu betreuen, denen Kurse anzubieten. Natürlich auch im-
37 mer auf dem Stand der Zeit zu sein, was im Moment von der Bevölkerung an Kursen
38 gewünscht wird und benötigt wird. Wir sehen uns als Bildungsdienstleister für die

39 Bevölkerung und wir sind in diesem Sinne für jeden da, haben eine sehr große Vielfalt
40 an verschiedenen Angeboten, was die Sache auch sehr anspruchsvoll macht, unsere
41 Arbeit. Wir, wie vorhin schon geschildert, arbeiten mit Kommunen, Städten, Gemeinden
42 und Firmen, mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen auch eng zusammen,
43 sind also vernetzt im Landkreis. Wir widmen uns der beruflichen Bildung ebenso wie
44 der gesundheitlichen, sprachlichen Bildung der Bevölkerung und sind natürlich auch
45 immer auf der Suche nach neuen Profilen und neuen Ideen. Die [Einrichtung F] ist
46 Betriebsteil des Eigenbetriebes des Landkreises [Ort X]. Also es existieren im Land-
47 kreis [Ort X] seit der Gebietsreform zwei Eigenbetriebe. Der des ehemaligen [Name
48 Landkreis Y] und der des ehemaligen [Name Landkreis X]. Der Eigenbetrieb besteht
49 aus zwei Betriebsteilen, wie schon genannt. Einer ist die [Einrichtung F] und einer ist
50 die Musikschule.

51 *Dankeschön. Wir würden jetzt damit beginnen, uns den inhaltlichen Fragen zuzuwen-*
52 *den. Und da geht es mir im ersten Fall um die Situation, die hier an der Volkshoch-*
53 *schule Leipziger Land zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems geführt hat.*
54 *Und meine erste Frage in diesem Zusammenhang wäre an Sie: auf Basis welcher*
55 *konkreten Probleme wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} in Ihrer Bil-*
56 *dungseinrichtung eingeführt?*

57 Mit meinem Eintritt [Zahl] im September bin ich das erste Mal in Kontakt gekommen
58 mit dem System QES^{Plus}. Zum damaligen Zeitpunkt haben meines Wissens die Kol-
59 legen schon etwa ein Jahr an dem System gearbeitet. Man war damals noch in der
60 Phase des Kennenlernens, mit Unterstützung meines Wissens auch eines Studenten
61 von der Universität Leipzig. Ich habe mich in das System hineingearbeitet, fand das
62 insgesamt sehr interessant und hab dann beschlossen, mich in dieser Eigenschaft zu
63 engagieren.

64 *Und was glauben Sie, warum die [Einrichtung F] sich entschieden hat, überhaupt ein*
65 *Qualitätsmanagementsystem einzuführen? Sie sind ja erst ein Jahr später dazuge-*

66 *kommen, aber ist Ihnen im Laufe der Zeit dann mal bewusst geworden oder zu Ohren*
67 *gekommen, warum überhaupt Qualitätsmanagementsystem an der [Einrichtung F]?*

68 Ich bin der Auffassung, dass ein Qualitätsmanagementsystem sehr nützlich sein kann
69 einerseits bei der Strukturierung einer Einrichtung und andererseits natürlich auch
70 bei der Selbstkontrolle, wie arbeitet die Einrichtung, wie wirkt sie nach außen und
71 ich bin der Auffassung, dass ein Qualitätsmanagementsystem bei der Steuerung des
72 Selbstbildes und natürlich auch der Ausführung der Aufgaben, die so eine Einrichtung
73 hat, sehr nützlich sein kann. Also auch Anleitung geben kann, wie Aufgaben zu lösen
74 sind, wie Abläufe zu funktionieren haben. Und meine persönliche Auffassung damals
75 bei meinem Eintritt war auch, dass es für meine künftige Arbeit sehr von Nutzen sein
76 kann, Regeln zu kennen, Regeln aufzustellen, Arbeitsrhythmen aufzustellen. Das war
77 für mich damals meine persönliche Motivation, mich dafür mehr zu engagieren.

78 *Könnte ich das gleichsetzen mit der Frage, dass das Ihre Erwartungen an die Einfüh-*
79 *rung eines solchen Qualitätsmanagementsystems gewesen sind? Also das wäre meine*
80 *Frage gewesen. Gab es Erwartungen im Hinblick auf die Einführung? Und ich denke,*
81 *Sie haben das beantwortet. Würden Sie dann noch was ergänzen oder ist das schon*
82 *so, dass das, was Sie gesagt haben, Ihre Erwartung ausdrückt?*

83 Das ist richtig so.

84 *Dankeschön. Lagen in der Einrichtung oder bei Ihnen selbst genaue Erfahrungen in der*
85 *Arbeit mit Qualitätsmanagementsystemen vor? Können Sie da schon was sagen?*

86 Konkrete Erfahrungen hatte ich bis dato nicht. Mit instrumentalisierten Qualitätsmana-
87 gementsystemen, mir waren da namentlich bestimmte Qualitätsmanagementsysteme
88 bekannt, ohne dass ich mehr Wissen darüber gehabt hätte.

89 *Kennen Sie die Kriterien, die zugrunde lagen, für die Entscheidung der [Einrichtung*
90 *F], sich für QES^{Plus} zu entscheiden? Sind bekannt, ob auch andere Systeme geprüft*
91 *worden sind?*

92 Das kann ich nur bedingt beantworten. Ein Teil der Gründe war unter anderem, ein im
93 Lande Sachsen entwickeltes System zu überprüfen. Es gibt ja einige Qualitätsmana-
94 gementssysteme, die eher ausgerichtet sind auf industrielle Erfordernisse. Das heißt
95 eher, in Verbindung stehen mit Produktionsbetrieben, wo allerdings Unterschiede
96 bestehen zu Bildungseinrichtungen. Es gibt Systeme, die für Bildungseinrichtungen
97 erstellt worden sind, die allerdings meines Wissens nach als nicht so praktikabel emp-
98 funden worden sind und das war wohl auch der Grund dafür, dass im Land Sachsen
99 ein solches Projekt entstanden ist und wir als Testschule, kann man das so sagen, uns
100 bereit erklärt haben, die Gunst der Stunde zu nutzen und an diesem System teilzuha-
101 ben. Und natürlich auch die Möglichkeit damit zu haben, an einer Entwicklung dieses
102 Systems teilzunehmen.

103 *Gut, vielen Dank. Also das beschreibt schon die Situation, die im Zusammenhang*
104 *gestanden hat mit der Einführung des Systems hier an der Einrichtung an der [Ein-*
105 *richtung F]. Nächster Schwerpunkt, größter Schwerpunkt wäre für mich die Frage*
106 *des Prozesses der Implementierung von QES^{Plus} selbst. Also, wie ist dieser Prozess*
107 *vonstatten gegangen? Welche Probleme gab es dabei? Welche Erfolge konnten*
108 *verzeichnet werden? Also ganz allgemein, der Prozess der Implementierung von*
109 *QES. Und dazu meine Fragen. Die erste Frage dazu wäre, wie wurde das Qualitäts-*
110 *managementsystem an die Mitarbeiterin der einzelnen Organisationsebenen oder*
111 *hier sind es wohl Fachbereiche in der [Einrichtung F], vermittelt? Wie erfolgte die*
112 *Klärung und das Herunterbrechen, die Präzisierung des Gesamtzieles Umsetzung*
113 *von QES^{Plus} an der [Einrichtung F]?*

114 Sie meinen das Einbeziehen der Kollegen, also die Implementierung?

115 *Ich meine, wie hat sich die Führung der [Einrichtung F] oder der Bildungseinrichtung*
116 *praktisch für QES^{Plus} entschieden und wie ist jetzt dieser Anspruch, dieses System*
117 *einzuführen, an die Mitarbeiter herangetragen wurden? Wie wurde dieses Ziel den*
118 *Mitarbeitern vermittelt, um eben sicherzustellen, dass die Mitarbeit, die Interaktion*
119 *der Kolleginnen und Kollegen gewährt wird, dass Verständnis entsteht von diesem*
120 *System selbst zum Beispiel? Sie sind ja nun ein Jahr später eingestiegen. Aber ist*
121 *Ihnen noch bekannt beziehungsweise haben Sie dann auch zum Zeitpunkt Ihres Ein-*
122 *tritts Bemühungen verspürt? Und wenn ja, welcher Art waren die, die Mitarbeiter in*
123 *der Einrichtung mit dieser Situation vertraut zu machen?*

124 Bei meinem Eintritt gab es in regelmäßigen Abständen Workshops zur Einführung
125 oder zur Bekanntmachung und zur Klärung des Prinzips dieses Systems. Um zu
126 gewährleisten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quasi im Bilde sind, wurden
127 Aufgaben an die einzelnen Mitarbeiter verteilt, um zu gewährleisten, dass jeder einen
128 Anteil an der Entwicklung und Umsetzung des Systems hat. Es wurden auch anhand
129 von praktischen Fragen die Notwendigkeiten erörtert, ein solches System einzufüh-
130 ren, beispielsweise die Nützlichkeit eines solchen Systems für die Arbeitsabläufe im
131 Unternehmen, die Notwendigkeit, zum Beispiel Regelungen für bestimmte Abläufe
132 zu treffen, wurde besprochen, erläutert und die Mitarbeiter waren einbezogen bei der
133 Entwicklung der Regeln für einzelne Abläufe. Wobei am Anfang, so [Zahl] mit meinem
134 Eintritt noch wesentlich mehr eine Rolle spielte, das System zu verstehen, also die
135 Struktur des Systems zu verstehen, es zu analysieren und natürlich in Zusammenar-
136 beit mit dem Mitarbeiter der Uni, der hin und wieder zu Gast war bei den Workshops,
137 in einer Auseinandersetzung Praxis und Theorie in Übereinstimmung zu bringen und
138 Fragen, die für uns notwendig waren, um das System überhaupt hier in Anwendung
139 zu sehen, zu klären.

140 *Wie erfolgte eigentlich die Planung, die Festlegung und Abstimmung der Maßnahmen*
141 *zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems?*

142 Würden Sie bitte konkretisieren, wie Sie das meinen, Planung, Vorbereitung, Imple-
143 mentierung?

144 *Mir ist schon bewusst, dass diese Situation eventuell weiter zurückliegt und die Frage*
145 *jetzt sicher sehr komplex gestellt wurde. Okay, wir würden im folgenden Versuch die*
146 *Frage etwas auseinander nehmen und mit Teilfragen versuchen, an eine Antwort zu*
147 *kommen. Also mich würde zum Beispiel interessieren, ob bestimmte Verantwortlichkei-*
148 *ten festgelegt wurden im Prozess der Implementierung oder im Prozess des Kennen-*
149 *lernens des Systems.*

150 Wenn ich den Zeitraum überdenke von [Zahl] bis jetzt, dann ist mir in Erinnerung,
151 dass zu Beginn die Verantwortlichkeit eher beim Leiter der Einrichtung lag. Er hat
152 die Workshops gesteuert in Zusammenarbeit mit dem Studenten, Herrn [X], von der
153 Uni Leipzig. Und die Kollegen waren eher die Beteiligten, die dann also mit einzelnen
154 Aufgabenstellungen sich beschäftigt haben, und es wurde immer im Auditorium be-
155 sprochen. Später, und zwar im März [Zahl], bin ich betraut worden mit der Aufgabe
156 **Qualitätsmanagementbeauftragter** und einer entsprechend konkretisierten Aufga-
157 benstellung. Und von diesem Zeitpunkt an betrachte ich mich als Verantwortlicher für
158 die Koordination. Das war für mich damals neu, zudem ich ja damals mit Qualitäts-
159 management noch nicht mich beschäftigt habe, auch noch kaum Kontakt hatte, das
160 habe ich ja vorhin gesagt. Also war es für mich ein Lernprozess, diesen Prozess in
161 Zusammenarbeit mit dem Leiter zu koordinieren. Im Jahr 2005 haben in der Regel der
162 Leiter und ich relativ häufig miteinander Kontakt gehabt, haben sehr viele Gespräche
163 geführt, um Dinge zu klären, uns mit dem System auseinanderzusetzen und dann
164 entsprechend die Workshops vorzubereiten. Ende 2005 war ja das erste Probeaudit
165 geplant, auch im Novum ja im Zusammenhang mit dem System. Und viele Dinge, die
166 noch gar nicht geklärt waren oder werden konnten bis dahin mussten besprochen
167 werden wie zum Beispiel die Erstellung eines Handbuches nach diesem System und
168 die Einbeziehung natürlich der Kollegen, wie kann man das planen, wie kann man,
169 ohne die Kollegen zu überfordern, sie mit einzelnen Aufgaben betrauen und wie kann
170 man das zusammenführen, wie kann man ein gültiges Handbuch am Schluss haben

171 und wie gestaltet man natürlich ein Audit. Also bezog sich das im Jahr 2005 in erster
172 Linie auf die Zusammenarbeit zwischen dem Leiter und mir und dann immer in den
173 Workshops in Zusammenarbeit mit den Kollegen. Später dann nach dem ersten Audit
174 liefen die Prozesse immer, reibungslos kann man jetzt nicht sagen, aber die Prozesse
175 waren besser bekannt, die Prozesse wurden mehr gegenwärtig in den Köpfen der
176 Kollegen. Also im Prinzip kann man sagen, dass im Laufe der letzten vier Jahre viele
177 Abläufe, Prozesse uns allen Kollegen einschließlich Leitung viel bewusster geworden
178 sind. Wir haben uns mit den Themen intensiver beschäftigt und, ich weiß jetzt nicht
179 ganz genau, seit wann es die Qualitätsgruppe gibt, aber auf jeden Fall mindestens
180 seit zwei Jahren besteht eine Qualitätsgruppe, die besteht aus zwei Kollegen aus den
181 Fachbereichen, Herrn [Z], Fachbereich Arbeit und Beruf, und mir, auch gleichzeitig als
182 Qualitätsmanagementbeauftragte, Frau [X] als Verwaltungsleiterin und Herrn [Y]. Ich
183 empfinde das insgesamt als eine sehr gute Zusammensetzung, weil aus allen Ebe-
184 nen, die es in unserer Einrichtung gibt, ein Kollege vertreten ist und jeder mit seiner
185 Auffassung und mit seinem Einblick in seine Abläufe beitragen kann zur Entwicklung
186 und zur Umsetzung des Systems. Und zum gegenwärtigen Zeitpunkt denke ich, haben
187 wir eine Form gefunden der Zusammenarbeit und auch der Kommunikation mit den
188 Kollegen, die gut funktioniert.

189 *Können Sie sich noch an konkrete Maßnahmen erinnern oder an Instrumente oder*
190 *Arbeitsformen, von denen man sagen kann, dass sie eine systematische Form der Im-*
191 *plementierung eines Qualitätsmanagementsystems darstellen? Also gab es regelrecht*
192 *neue Instrumente, Arbeitsformen, die im Rahmen der Implementierung also einfach*
193 *neu angewendet worden sind?*

194 Die äußeren Formen sind überschaubar. Also der Möglichkeit des Auseinandersetzens
195 damit. Die offiziellen Formen bestehen einerseits darin in den Veranstaltungen, die
196 die Qualitätsgruppe hat, also die Gruppenberatungen einerseits. Andererseits der
197 Dienstberatungen, in denen Besprechungen, Entscheidungen, Diskussionen in der
198 Qualitätsgruppe den Kollegen mitgeteilt werden und verschiedene Themen auch zur
199 Diskussion gestellt werden, um im Auditorium eine Lösung für ein Problem zu finden.

200 Anfangs gab es auch häufiger Qualitätsworkshops, die sich allerdings eher mit Wissens-
201 vermittlung beschäftigt haben, noch in der Phase, in der es darum ging, das System
202 kennen zu lernen und Einzelheiten inhaltlicher Art zu diskutieren. Das ist eher gewichen
203 einer Form der Kommunikation, wie vorhin beschrieben. Also Qualitätsgruppe berät,
204 Besprechung in der Dienstberatung beziehungsweise, wenn notwendig und terminlich
205 notwendig, Kommunikation schriftlich per Mail oder nach Bedarf in Einzelgesprächen
206 mit entsprechenden Kollegen, die in ein Problem einbezogen sind. Am Anfang wurde
207 auch die Erarbeitung, zum Beispiel wenn ich das Thema **Handbuch** nehme, die Bear-
208 beitung anders geregelt. Das heißt, die Aufgaben wurden verteilt an einzelne Kollegen.
209 Das gestaltete sich nicht ganz leicht, weil sehr viel Nacharbeit notwendig wurde. Und
210 im Laufe der Zeit sind, was ich auch für sehr produktiv halte, die Formen der Zusam-
211 menarbeit mehrfach verändert worden. Immer ausdiskutiert in der Qualitätsgruppe,
212 beispielsweise im letzten Jahr der Beschluss, die Handbuchänderungen und Diskus-
213 sionen immer im Rahmen der Qualitätsgruppe durchzuführen, um Zeit zu sparen und
214 vor allem auch gleich zu einer gemeinsamen Meinung zu kommen. Und das hat sich
215 bisher bewährt, obwohl es zeitlich innerhalb der Qualitätsgruppensitzungen mitunter
216 etwas aufwändiger ist, aber insgesamt die Abstimmung verkürzt und verbessert.

217 *Frau [S1], welche Probleme, Ängste und Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeiterinnen*
218 *im Prozess der Implementierung und wurden die Mitarbeiter auf eine spezielle Art und*
219 *Weise motiviert für die Implementierung? Wie wurden sie überhaupt einbezogen? Zum*
220 *Teil haben Sie ja dazu schon eine Antwort gegeben. Aber noch mal die Frage. Gab es*
221 *Ängste? Gab es, Wünsche? Gab es Widerstände? Wie wurden die Mitarbeiter motiviert?*
222 *Wie wurden sie eingebunden?*

223 Ein allgemeiner Satz vorneweg. Ich bin der Auffassung, dass ich mich mit dem System
224 nur anfreunden und stärker identifizieren kann, wenn ich darin ein persönliches Ziel
225 erkennen kann. Also wenn ich eine Hilfe in dem System erkennen kann für meine
226 Arbeit, eine Anregung für meine Arbeit und wenn ich das Gefühl habe, das System
227 erleichtert mir insgesamt die Abläufe und meine Arbeit. Davon ausgehend habe ich be-
228 schrieben, aus welchen Gründen ich das wollte. Ich war neu. Es hat mir beim Einstieg

229 geholfen und es hat mir insgesamt bei einer persönlichen Weiterentwicklung geholfen.
230 Es gab von den Kollegen verschiedene Auffassungen von freundlichem Interesse
231 über intensives Interesse bis hin zu Misstrauen und auch Ablehnung. Ablehnung aus
232 den Gründen, weil man Angst hatte, dass man überfordert wird und dass sehr viel
233 zusätzliche Arbeit entsteht, die mich eigentlich von der Arbeit abhält. Das heißt, die
234 Schwierigkeit bestand darin, den Kollegen klarzumachen oder ihnen zu erläutern und
235 sie davon zu überzeugen, dass dieses System sie bei der Lösung eigener Aufgaben
236 unterstützt. Die Einwände der Kollegen waren sicherlich teilweise auch geschuldet
237 an einer hohen Arbeitsintensität, die sie ohnehin schon hatten. Und es ist nicht ganz
238 einfach, jemandem, der schon doch ein großes Arbeitspensum zu bewältigen hat, zu
239 mindestens über eine gewisse Zeit noch eine zusätzliche strukturelle Arbeit zuzumuten,
240 um dann hinterher zu einer Erleichterung zu kommen. Also das war der Spagat, der zu
241 leisten war. Einerseits sich stark intellektuell einzubinden in die Erarbeitung der Dinge
242 und manchmal auch Dinge klären zu müssen, die jemand zum Beispiel als überflüssig
243 versteht, um dann letzten Endes das ganze System als logische Weiterentwicklung
244 der eigenen Arbeit zu sehen. Und ich denke, bis auf einige Fragen, die immer hin und
245 wieder noch auftauchen, ist es jetzt gelungen, nachzuweisen, dass das System wirkt,
246 dass die Abläufe bei uns in der Einrichtung sich verbessert haben, dass sie schneller
247 geworden sind, dass sie logischer geworden sind, dass wir effektiver arbeiten. Das zeigt
248 sich auch an Ergebnissen, an Betriebsergebnissen. Dass insgesamt die Abstimmung
249 zwischen den Kollegen sich verbessert hat.

250 *Frau [S], wie erfolgte die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems und warum*
251 *haben Sie sich für diese Form entschieden?*

252 Eine Dokumentation eines Implementierungsprozesses besteht ja aus mehreren Teilen.
253 Einerseits gibt es das Dokument an sich, also das Dokument, das mir zur Verfügung
254 steht, das Wissen vermittelt über das System, das ich nutzen kann, indem ich nach-
255 schlagen kann. Das Zweite ist die Dokumentation der Tätigkeiten, die ich ausführe,
256 um das System zu implementieren. Beispielsweise die offiziellen Anlässe, sprich
257 Beratungen, der Qualitätsgruppe. Dienstberatungen zähle ich auch dazu. Dokumenta-

258 tion von Gesprächen mit Partnern, die einbezogen sind in das System beispielsweise.
259 Gespräche mit Vertretern der Universitäten oder ähnlichen Dingen oder Telefonate oder
260 Beratungssituationen. Das Ganze wird dokumentiert jahresweise, sodass ich nachvoll-
261 ziehen kann, welche Beratungen zum Beispiel in welchen Abständen in welchem Jahr
262 stattgefunden haben mit welchen Ergebnissen. Natürlich wichtig: **zu jeder Beratung**
263 **gibt es ein Protokoll**. Auch diese Vorgehensweise ist in den Jahren perfektioniert
264 worden, wenn das jetzt so ein treffender Begriff dafür ist, also ausgebaut worden. Denn
265 wir haben festgestellt, dass die Dokumentation in einem Protokoll sehr gut ermöglicht,
266 einen Prozess nachzuvollziehen und vor allem auch Verlust an Informationen und
267 Verlust an Inhalten zu vermeiden oder zu verringern, der sonst beispielsweise nur bei
268 nicht dokumentierten Gesprächen und so weiter entstehen kann. Der Stand der Dinge
269 ist derzeit, dass das Dokumentationssystem so aufgebaut ist, dass man jederzeit die
270 Abläufe, die zur Implementierung oder zum Leben des Systems im Moment nötig sind,
271 nachvollziehen kann. Bis hin zu den üblichen Unterlagen, die im Zusammenhang mit
272 so einer Implementierung entstehen, also auch Angebote und Urkunden und ähnliche
273 Dinge. Es gibt zu Beginn des Jahres immer einen Plan für das Jahr, in dem die not-
274 wendigen internen Audits festgelegt werden. Es gibt dann, wenn jedes Jahr ein Audit
275 durchgeführt wird mit einem externen Audit wieder von diesem einen Plan zu dem
276 entsprechenden Audit mit Terminierung und Inhalten und so weiter. Und das alles ist
277 abgelegt in unserer Datenablage laut Datenplan, also Ablageplan.

278 *Frau [S1], wie haben Sie das Qualitätsmanagementsystem selbst dokumentiert? In*
279 *welcher Form haben Sie Regelungen, Richtlinien, Anweisungen festgehalten? Und*
280 *warum haben Sie sich für die Form entschieden, die Sie mir sicher jetzt gleich beschrei-*
281 *ben werden? Wie ist das Qualitätsmanagementsystem selbst dokumentiert worden?*
282 *Gab es dazu Anregungen aus dem Modell selbst? Oder ist das eine Situation, die Sie*
283 *selber entwickeln mussten? Also die Ergebnisse der Implementierung, das QEM-Sy-*
284 *stem, das systematisierte QEM-System, in welcher Form haben Sie das dargestellt,*
285 *festgehalten? Um es natürlich verbindlich zu machen und eben auch nachlesbar für*
286 *die in dem System Wirkenden.*

287 Für die im System wirkenden Personen existiert dieses System natürlich in Form einer
288 Sammlung von Anleitungen zur täglichen Arbeit, nämlich in unserem Qualitätsmana-
289 gementhandbuch. Das hab ich vorhin natürlich nicht erwähnt. Das Qualitätsmanage-
290 menthandbuch ist bei uns als Ergebnis einer eigenen Arbeit entstanden. Das ist für
291 mich sehr wichtig. Das System an sich, also dieses Modell, es bietet eine sehr gute
292 Übersicht über einen gegenwärtigen Stand. Also es ermöglicht mir eine Statusanalyse
293 zu einem bestimmten Zeitpunkt. Und wichtig ist natürlich auch für die Beteiligten in der
294 Einrichtung, dass sie eine Anleitung haben für ihre tägliche Arbeit. Ich hab das ja vor-
295 hin beschrieben bei den persönlichen Zielen, die die Mitarbeiter darin finden müssen.
296 Dieses Qualitätsmanagementhandbuch war vom System her nicht vorgegeben. Das
297 System beschreibt also einerseits diesen Status und andererseits wird auch vom Quali-
298 tätsentwicklungsprozess gesprochen. Und der muss konkretisiert werden. Und das
299 ist erfolgt in Form dieses Qualitätsmanagementhandbuches, das dann die Dinge als
300 Prozess darstellt. Ich sage immer, um ein Qualitätsmanagementhandbuch zu erklären
301 einem Außenstehenden, es ist eine Bedienungsanleitung für die Einrichtung. Wenn ein
302 Mitarbeiter neu hinzukommt, kann er anhand dieses Handbuches verstehen, wie die
303 Einrichtung funktioniert und kann sich in die Prozesse der Einrichtung einlesen, einar-
304 beiten. Und das ist auch mein Anspruch an ein sicheres Qualitätsmanagementhand-
305 buch. Es muss nachvollziehbar sein und die Regeln müssen praktikabel sein. Diese
306 Dokumentation ist die allen zugängliche. Meine persönliche Dokumentation habe ich
307 wohl vorhin eher beschrieben. Die hat sich entwickelt aus der Notwendigkeit heraus,
308 Dinge sich zu merken oder Dinge parat zu haben. Die Dokumentation ist erst im Laufe
309 der Jahre verfeinert worden. Und so, wie ich es vorhin beschrieben habe, wie sie jetzt
310 existiert, ist sie einerseits natürlich eingebunden in die mit den Kollegen entwickelte
311 Datenablage, auch niedergelegt im Handbuch. Und andererseits ist aber die Art und
312 Weise, wie die einzelnen Dokumente sortiert sind, geordnet sind, der Notwendigkeit
313 geschuldet, wie ich damit arbeite und natürlich auch unter dem Gesichtspunkt, dass ein
314 anderer, der den Ordner notwendigerweise mal lesen muss oder sich in ein bestimm-
315 tes Thema einarbeiten muss, auch verstehen kann. Also einerseits chronologisch und
316 andererseits innerhalb dieser einzelnen Ordner auch thematisch gegliedert. Und der
317 Anspruch ist der, innerhalb eines Jahres den gesamten Prozess inhaltlich zu doku-

318 mentieren von Entscheidungen, Beschlüssen her, also sprich in den Protokollen, und
319 natürlich auch zu ermöglichen, nachzuvollziehen, wie die Dokumentation in zeitlicher
320 Abfolge entstanden ist. Nicht nur die Dokumentation, sondern wie sich Prozesse entwi-
321 ckelt haben. Das lässt sich ja anhand der Beratungsprotokolle, die aufeinander folgen,
322 nachweisen, wie Diskussionen geführt worden sind, welche Beschlüsse gefasst worden
323 sind, wie sie in der nächsten Beratung entweder nochmals diskutiert oder umgesetzt
324 worden sind, was inzwischen, wie die Kommunikation mit den Mitarbeitern erfolgte.
325 Und in diesem Jahr sind wir auch so weit, dass wir unser EDV-System so weit in der
326 Dokumentation haben, dass jederzeit die wichtigsten Prozesse dort nachvollziehbar
327 sind. Natürlich ist immer eine schriftliche Dokumentation nötig und eine in Datenform,
328 die einen Ausschnitt aus den Dokumenten enthält, die man sonst ablegt. So dass also
329 auch ein Außenstehender, ich spreche immer von einem Außenstehenden, der in ein
330 System sich einarbeiten möchte, die Möglichkeit hat, die elektronische Datenablage
331 einzusehen und dort eine Systematik vorzufinden, die einleuchtend logisch ist und die
332 ihm einen Einblick in die Abläufe ermöglicht.

333 *Frau [S1], wir würden uns jetzt zu dem Abschnitt **Zusammenhang von institutiona-***
334 ***lisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und -steuerung***
335 *hinbegeben. Und da wäre meine erste Frage in diesem Bereich: veränderten sich*
336 *durch die Implementierung im Verlaufe der Implementierung die Gliederungen der*
337 *Arbeits- bzw. Funktionsbereiche in der Einrichtung?*

338 Ich würde das mit **Ja** beantworten. Einerseits sind natürlich durch Stellenbeschreibun-
339 gen und so weiter und die Zuordnung schon der Fachbereiche die Arbeitsbereiche der
340 Mitarbeiter klar zugeordnet. Andererseits haben wir die Erfahrung gemacht, dass zum
341 Beispiel mit der Erstellung und der ständigen Überarbeitung des Handbuches, dass
342 sich auf Prozesse und damit eben auch auf Arbeitsabläufe bezieht, bestimmte Fragen
343 gestellt haben, die zur Veränderung von Aufgaben geführt haben. Also beispielsweise
344 sind Aufgaben von Mitarbeitern anderen übertragen worden. Verwaltungsaufgaben
345 oder bestimmte technische Abläufe sind logischer zugeordnet worden und die Arbeit
346 mit den Systemen hat uns auch dazu gebracht, die Arbeitsabläufe in unserer Einrich-

347 tung zu überdenken und manche neu zu strukturieren und neu zu gliedern. Insofern
348 sehe ich das schon so.

349 *Welche Veränderungen ergaben sich im Verlaufe der Entwicklung hinsichtlich der*
350 *Verantwortlichkeiten und der Befugnisse in der Einrichtung?*

351 Das ist jetzt sehr komplex. Ich würde das jetzt erst mal festmachen an meinem konkre-
352 ten Bereich. Als ich eingetreten bin in das Unternehmen, bin ich als Fachbereichsleiter
353 hier angetreten mit den vorhin geschilderten Zuordnungen, bin durch die Beschäftigung
354 und nach Absprache mit dem Leiter der Einrichtung Qualitätsmanagementbeauftragte
355 geworden, hab diese Funktion gelernt, auszufüllen und besser auszufüllen. Durch die
356 Gründung der Qualitätsgruppe sind beispielsweise Kollegen wie Herr [X] und Frau [Y]
357 verantwortlich einbezogen worden in die Qualitätsentwicklungsarbeit. Das geht auf eine
358 andere Ebene, das würde aber jetzt sehr weit führen in den fachlichen Bereichen, da
359 müsste ich jetzt mehr darüber nachdenken. Das hab ich jetzt nicht parat.

360 *Veränderten sich im Verlaufe der Implementierung die Regelungen zu wichtigen Abläu-*
361 *fen in der Einrichtung und die Abläufe selbst? Also, gab es Modifizierungen hinsichtlich*
362 *der Arbeitsabläufe und der Regeln zu diesen Arbeitsabläufen?*

363 Eindeutig ja. Das ist ja an sich auch der Sinn der ganzen Übung gewesen. Erstens,
364 Grund für die Einführung war ja auch, Aufgaben erstens eindeutiger zuzuordnen. Das
365 war ja der erste Schritt. Also es wurden Aufgaben beschrieben und eindeutig zugeord-
366 net, Abläufe neu beschrieben, überhaupt beschrieben. Und schon in diesem Prozess
367 war es notwendig, die Aufgaben eindeutig bestimmten Personen zuzuordnen oder auch
368 umzuschichten. Zweitens hat während der Arbeit zum Beispiel mit dem neu erstellten
369 Handbuch die Praxis teilweise ergeben, dass die vorgestellten oder beschriebenen
370 Abläufe der Praxis nicht standgehalten haben und wir Änderungen einarbeiten mussten.
371 Das heißt also auch, während des vierjährigen Arbeitsprozesses sind Regelungen im-
372 mer wieder angepasst worden beziehungsweise es war eine Wechselwirkung zwischen
373 der theoretischen Arbeit und der Praxisarbeit. Teilweise ist es sicherlich notwendig,

374 die Dinge aus der Praxis aufzunehmen und die zu beschreiben. Andererseits kann es
375 auch sein, dass theoretische Überlegungen die Praxis beeinflussen.

376 *Beförderte das QEM-System die Strukturierung der Arbeit der Mitarbeiterinnen und*
377 *Mitarbeiter? Bevor Sie antworten, ich hab jetzt noch mal ein Problem zu der Situation,*
378 *die Sie anfänglich beschrieben jetzt nach der zweiten Sitzung. Es ist natürlich idiotisch,*
379 *immer wieder zu sagen, im Verlaufe. Wissen Sie, wie ich meine? Ich verstehe, was Sie*
380 *vorhin gesagt haben. Muss man das vielleicht eher in der Einleitung noch mal mit for-*
381 *mulieren und sagen, ich hätte gerne Aussagen für den Zeitraum der Implementierung,*
382 *also was hat sich verändert. Weil ich mich durch Ihren Hinweis jetzt genötigt gefühlt*
383 *habe, jedes Mal diesen Zusatz zu bringen, merke aber bei der fünften Frage, dass es*
384 *eigentlich sinnlos ist, das jedes Mal mit zu sagen. Ich brauche eine Antwort, ich möchte*
385 *eine Antwort, die den Verlauf der Implementierung betrifft. Könnte man das nicht abru-*
386 *fen, indem man sagt in der Einführung des Interviews. Mir geht es darum, wie hat das*
387 *System gewirkt? Wie hat sich das System sich auf die Einrichtung ausgewirkt? Wie*
388 *sind die Veränderungen zustande gekommen? Wie hat sich das entwickelt? Wäre das*
389 *eine Situation, mit der Sie dann eher umgehen könnten, wenn das vorher noch mal*
390 *klargestellt wird?*

391 Ja, ich denke, das wäre hilfreich, wenn ich als Interviewter zu Beginn einen klaren
392 Rahmen habe, das heißt, wenn ich die Antwort darauf ausrichten kann zum Beispiel,
393 einen Zeitraum zu beschreiben, also die Entwicklung meiner Arbeit oder bestimmte
394 Prozesse über einen bestimmten Zeitraum zu betrachten und dann muss ich nicht in
395 jeder Frage stehen.

396 *Noch mal zur Frage zurück. Beförderte das QEM-System die Strukturierung der Arbeit*
397 *der Mitarbeiterinnen aus Ihrem eigenen Erleben heraus und vielleicht auch andere*
398 *Beobachtungen? Je nachdem, welche Erfahrungen Sie gemacht haben.*

399 Ich würde sagen, ja. Aus meiner eigenen Beobachtung heraus habe ich es ja schon
400 beschrieben. Meine Arbeit ist durch die Arbeit mit dem System selbst strukturierter ge-

401 worden. Viele der anderen Mitarbeiter haben das ja aus einer anderen Sicht betrachtet.
402 Das heißt, sie sind ja nur im bestimmten Maße, nachdem sie das System kennen ge-
403 lernt hatten, in die Auseinandersetzung mit dem System eingeweiht gewesen. Das
404 heißt, jetzt in erster Linie mit dem Umsetzen der erarbeiteten Regeln. Und da glaube
405 ich, sagen zu können, dass viele unserer Mitarbeiter davon profitiert haben. Dass eine
406 klare Verantwortungszuweisung zum Beispiel und ein klarer Ausdruck, wie ein Ablauf
407 zu geschehen hat, die Arbeit aller Mitarbeiter effektiver gemacht hat.

408 *Wollen Sie darüber sprechen, ob sich die Passionierung des Informationsflusses in*
409 *dem Zusammenhang verändert hat, verbessert hat, verschlechtert hat?*

410 Meine Erfahrung ist die, dass die Koordination der Information sich wesentlich verbes-
411 sert hat. Einerseits geht das schon aus den Regelungen hervor, die verbindlich festle-
412 gen, wie mit Informationen zu verfahren ist. Es gibt ja da eindeutige Regelungen im
413 Handbuch. Natürlich ist es klar, schriftliche Aussagen in dem Handbuch ist das eine
414 und das Leben der Situation ist etwas anderes. Es gehört aber zu einem solchen Pro-
415 zess eben auch dazu, so etwas erstmal zu probieren, zu üben, zu verinnerlichen. Und
416 im Rückblick sehe ich eindeutig eine Verbesserung des Informationsaustausches. Es
417 sind viele Dinge in Fleisch und Blut übergegangen, die vorher eher situativ entschieden
418 worden sind. Beispielsweise, wie kommuniziere ich bestimmte Entwicklungen oder
419 bestimmte Beschlüsse und so weiter. Angefangen über eindeutige Regelungen über
420 Protokolle. Weitergeführt über Zugang zu Informationen. Beispielsweise durch die
421 Strukturierung unseres Servers, auf den jeder Kollege Zugriff hat. Es ist in Fleisch und
422 Blut übergegangen auf den Server. Ich denke jedenfalls also aus meiner Sicht oder
423 zumindest wesentlich verbessert wurde, dass die Kollegen zum Beispiel Zugriff auf
424 den Server haben und den selbstverständlich nutzen. Das war bis vor Jahren ja auch
425 technisch noch gar nicht möglich und ist es jetzt. Es sind ja auch im Laufe der Jahre
426 wesentliche technische Veränderungen vor sich gegangen. Also im Prinzip ist das eine
427 Wechselwirkung gewesen zwischen dem Aufstellen und Verändern und Anpassen von
428 Regeln und der Schaffung der Möglichkeiten dazu, die auch umzusetzen.

429 *Können Sie noch was dazu sagen, wie sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen*
430 *in der Einrichtung entwickelt hat?*

431 Wenn man davon ausgeht, dass sich die Koordination und die Kommunikation verbes-
432 sert haben, hat das eindeutig Auswirkung auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Es
433 kommt ja noch ein äußerer Einfluss dazu. Dadurch, dass wir eine [Einrichtung F] sind
434 mit verschiedenen Geschäftsstellen und aus dieser Tatsache heraus uns auch nicht so
435 häufig sehen, ist es zwingend notwendig, sich über bestimmte Dinge auszutauschen.
436 Dieses Jahr kam objektiv noch eine vierte Geschäftsstelle dazu, sodass die einzige
437 Möglichkeit, sich persönlich zu treffen, meistens nur die Dienstberatungen sind. Und
438 man dieser Situation geschuldet ganz einfach mehr miteinander sich, ob schriftlich
439 oder telefonisch, austauschen muss, damit die Arbeitsabläufe überhaupt stimmen.
440 Eindeutig: Ja.

441 *Konnten Sie aus den Verbesserungen hinsichtlich dieser Transparenz, der Herstellung*
442 *von Verbindlichkeit, Orientierung und Handlungssicherheit für die Mitarbeiterinnen*
443 *feststellen? Ist die Arbeit transparenter geworden, verbindlicher, orientierter, hand-*
444 *lungssicherer?*

445 Kann ich auch nur mit Ja beantworten. Man muss das sicherlich differenzierter se-
446 hen. Also wenn ich eine Regel aufstelle wird damit die Arbeit transparent. Sie wird
447 orientierter, weil die Regel einen Ablauf und ein Ziel beschreibt und sie beschreibt ja
448 auch, wie ich zu diesem Ziel gelange. Handlungssicherer selbstverständlich, weil mit
449 der Erstellung von Regeln und Zusammenfassung in einem Handbuch insgesamt ein
450 System entsteht, in dem ich mich zurecht finden kann, vorausgesetzt ich nehme es zur
451 Kenntnis und ich lebe es. Ich gehe davon aus, dass unsere Mitarbeiter mit dem Ziel,
452 die Arbeit effektiver und sinnvoll zu gestalten davon auch regen Gebrauch machen.
453 Das spürt man auch in der Zusammenarbeit.

454 *Meine nächste Frage wäre jetzt gewesen, entstand regelgeleitetes Handeln? Also*
455 *entstanden sinnvolle Handlungsroutinen bei den Mitarbeiterinnen?*

456 Diese eine Frage beinhaltet die andere. Also im Prinzip habe ich das teilweise vorhin
457 schon beantwortet. Die Dinge stehen miteinander in Beziehung. Also Regeln aufstel-
458 len, umsetzen, verändern, wieder anpassen bedeutet ja auch, das Handeln nach
459 Regeln auszurichten. Und vor allem über das Handeln nachzudenken. So regelgelei-
460 tetes Handeln kann man natürlich auch äußerlich als ausgesetzt verstehen. Es muss
461 verinnerlicht werden, das heißt also, der Kollege muss die Möglichkeit haben, an der
462 Erarbeitung und Änderung der Regel Anteil zu haben und seine Erfahrungen aus der
463 Praxis einzubringen. Und dann ist es ein regelgeleitetes Handeln wirklich, ein umge-
464 setztes regelgeleitetes Handeln

465 *Kam es zu Überregulierungen? Das heißt, die Herausbildung von regelgeleitetem*
466 *Handeln in Ihrer Einrichtung zur Vernachlässigung der Autonomie der Mitarbeiterinnen*
467 *beziehungsweise der Handlungsfreiheit der Mitarbeiter? War das eher hinderlich?*

468 Ich würde das gern im Zusammenhang beantworten. Das heißt im Überblick. Ich den-
469 ke, es gab einen Entwicklungszeitraum mit bestimmten Zellen, würde ich das nennen.
470 Am Anfang bestand der Wunsch und die Notwendigkeit, das Handeln in Regeln aus-
471 zudrücken, weil das Handeln eben erst intuitiv und situativ erfolgte und man sich klar
472 war, dass man einen besseren Überblick über die Arbeit erhält. Daraus entstanden
473 Regeln und mit dem Erkennen, dass Regeln möglich sind und wie man sie formuliert
474 und wie man sie umsetzt ist der Wunsch entstanden, alles was möglich ist, zu regeln
475 und das führt irgendwann zu einem Zeitpunkt, wo man feststellt, dass man nicht alles
476 regeln kann. Ich kann jetzt kein konkretes Beispiel sagen, aber ich glaube, wir sind
477 jetzt in einer Konstellierungsphase, wo wir solche Regeln und Regelungsmöglichkeiten
478 auch hinterfragen. Wo wir sagen, ein Handbuch hat nur eine bestimmte Wirkungs-
479 möglichkeit. Und wenn ich davon ausgehe, dass die Mitarbeiter motiviert sind, also
480 bereit sind im Rahmen der sinnvollen Umsetzung damit zu arbeiten, glaube ich, sind
481 wir auf dem Wege, Dinge auch wieder umzudenken und Regeln auch zu relativieren.
482 Insofern sehe ich das also auch als eine Entwicklungsfolge. Wo Überregulierungen
483 schon vorgekommen sind oder vorkommen können und man das erkennt. Und ich
484 finde das auch notwendig, darüber nachzudenken.

485 *Frau [S1], Sie haben jetzt ausführlich zu den Verhaltensweisen im Einzelnen gespro-*
486 *chen. Konnten Sie feststellen, dass ganze Prozesse sich im Unternehmen verändert*
487 *haben oder standardisiert wurden?*

488 Das lässt sich besonders gut am Kernprozess, der Durchführung von Lehrveranstal-
489 tungen, zeigen. Wenn ich mich an die Anfänge erinnere, da war vieles manuelle Arbeit,
490 also Handarbeit, bis hin zum Handschriftlichen. Und an diesem Beispiel sieht man gut,
491 wie sich im Laufe der Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem auch das Umfeld
492 verändert hat. Das heißt also, es sind Arbeitsinstrumente angeschafft worden. Es sind
493 die Abläufe auch mit den Arbeitsinstrumenten, also Vernetzung PC und so weiter, im
494 Zusammenhang verändert worden. Und wenn ich andere Instrumente nutze, kann ich
495 auch die Regeln entsprechend anpassen. Insofern ist beispielsweise jetzt eine voll-
496 ständige Überprüfung dieses Prozesses Planung und Durchführung einer Lehrveran-
497 staltung möglich bis hin zur Evaluation. Das wurde auch punktuell gemacht. Es gab
498 für alles vorher schon Vorgaben beziehungsweise eine bestimmte Praxis, aber die ist
499 jetzt in einem System und ist von jedem nachvollziehbar. Was jetzt nicht heißt, dass
500 nicht Dinge noch irgendwann mal überarbeitet werden, aber auf jeden Fall ist es so.

501 *Sie sprachen vorhin davon, dass das Nachdenken angeregt wurde durch die Einfüh-*
502 *rung des Systems, das Nachdenken über die eigene Arbeit. Kann man davon sprechen,*
503 *dass sich regelrechte Feedbackroutinen entwickelt haben, also Routinen zur Reflexion*
504 *dessen, was ich tue oder was ich tun möchte?*

505 Das würde ich teilen in zwei Bereiche. Das eine sind die Routinen, die sich eindeu-
506 tig aus den Regeln ergeben, zwangsläufig. Das heißt also, wenn ich im Handbuch
507 eine Festlegung habe über Evaluationsmethoden, die verbunden sind mit zeitlichen
508 Vorgaben, also nach Beendigung des Kurses gibt es Feedbackbögen, die vom Fach-
509 bereichsleiter eingesehen werden und dann dokumentiert werden und dazu gibt es
510 eine Auswertung, dann ist es eine Anregungsreflexion über die eigene Arbeit, die aber
511 vorgegeben ist. Und das zweite ist, dass mit Sicherheit, ich kann das jetzt für mich so
512 sagen, diese Regelungen auch dazu führen, dass man instinktiv solche Dinge auf die

513 eigene Arbeit anwendet. Und dann mit der Beherrschung der Abläufe und immer bes-
514 seren Durchdringung der Beherrschung der Abläufe auch seine eigene Arbeit besser
515 überblickt und sie viel stärker reflektiert als vorher.

516 *Konnten Sie beobachten, dass seitens der Leitung der Volkshochschule aber auch in*
517 *Ihrer Tätigkeit als Qualitätsmanagementbeauftragter Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie*
518 *der Einsatz von Ressourcen in Bezug auf ihre Wirksamkeit die Erreichung der Einrich-*
519 *tungsziele überprüft wurden? Also im Grunde genommen geht es um Elemente des*
520 *Controllings. Gab es also eine Überprüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen in Bezug auf*
521 *Ihre Wirksamkeit, die Erreichung der Einrichtungsziele?*

522 Ja, die Frage ist sehr schwer zu beantworten.

523 *Gut. Ich stelle sie noch mal zurück. Sie begegnet uns nachher noch mal. Vielleicht ist*
524 *das dann eindeutiger. Ich wollte in dem Zusammenhang fragen, ob das QEM-System*
525 *QES^{Plus} da zur Beurteilung Standards bzw. Bewertungskriterien zur Verfügung stellt.*
526 *Aber auch das können wir noch mal zurückstellen und in einem anderen Zusammen-*
527 *hang noch mal aufgreifen. Führt die Implementierung von QES^{Plus}, der Prozess der*
528 *Implementierung, zur Weiterentwicklung der erwachsenen pädagogischen Kompetenz*
529 *bei den Mitarbeitern? Wie würden Sie das beurteilen?*

530 Ich denke, dass es zwangsläufig so ist, weil das gestiegene Reflektieren über die
531 eigene Arbeit automatisch dazu führt, dass man sich prüft, dass man spürt, wo mög-
532 licherweise Leistungsreserven oder persönliche Reserven liegen, dass man schlicht
533 mehr über die Arbeit nachdenkt. Insofern, wie gesagt, bei den Kollegen kann ich es
534 nur vermuten, bei mir sehe ich es eindeutig so, dass meine Kompetenz natürlich auch
535 durch die Anwesenheit auf die Dauer meiner Arbeit hier und durch die Beschäftigung
536 damit gestiegen ist.

537 *Die Entwicklung welcher Kenntnisse und Fähigkeiten erforderte Ihrer Meinung nach*
538 *systematisch Qualitätsentwicklung bei den Mitarbeitern? Also, gibt es bestimmte not-*

539 *wendige fachliche Voraussetzungen, die Mitarbeiter mitbringen müssen oder beige-*
540 *bracht bekommen müssen, damit systematische Qualitätsentwicklung möglich wird*
541 *in der Einrichtung?*

542 Wichtig ist für mich, dass bei der geplanten Einführung eines Qualitätsmanagement-
543 systems von vornherein alle Mitarbeiter einbezogen sind. Also das heißt, sie müssen
544 mental einbezogen sein, sich dem Projekt erstmal öffnen, um überhaupt eine Bereit-
545 schaft zu erzeugen, daran teilzunehmen. So etwas kann nicht nur rational passieren.
546 Natürlich auch rational, wenn man erklärt, was das Ziel dieses Projektes ist. Das ist
547 das eine. Das andere ist, dass natürlich jeder Mitarbeiter eine eigene Persönlichkeit
548 hat, ausgestattet mit bestimmten Fähigkeiten, bezogen auf Aneignung von Wissen.
549 Was wichtig ist, wäre Kollegialität, also im Prinzip soziale Kompetenz, die notwendig
550 ist, weil man ja mit anderen zusammenarbeiten muss. Nur sind solche Dinge nicht nur
551 gültig in Bezug auf die Implementierung eines solchen Systems. Ich empfinde es so,
552 dass die in einem System von Mitarbeitern, sprich in einer Einrichtung, welcher Art sie
553 auch ist, immer vonnöten sind, um miteinander in Verbindung zu stehen.

554 *Ich will kurz nur noch mal nachfragen. Ich verstehe, was Sie meinen und ich gebe*
555 *Ihnen da Recht. Mir ging es doch aber noch mal darum, ob Menschen, die sich ent-*
556 *schlossen haben, gemeinsam Qualität systematisch zu entwickeln, neben den sozialen*
557 *Kompetenzen, die Sie ja erwähnt haben, noch ganz bestimmte fachliche Vorausset-*
558 *zungen brauchen dafür.*

559 Ich hab gemeint, dass man inhaltlich eingestellt sein muss auf das Thema, dann ist
560 es eindeutig ganz notwendig, die Mitarbeiter auch fachlich mit dem Thema Qualität
561 und **Qualitätsmanagement** vertraut zu machen, weil sonst Meinungen entstehen, die
562 daraus resultieren, dass das Prinzip nicht verstanden wurde. Also das kann man nicht
563 voraussetzen. Beispielsweise ist es sicherlich sinnvoll, den Mitarbeitern Qualitätsma-
564 nagementsysteme vorzustellen, ihnen den Sinn solcher Systeme zu erklären und die
565 Auswirkungen auf ihre Arbeit. Es ist auch wichtig, Begriffe zu klären. In unserem Fall
566 haben wir das am eigenen Leibe verspürt, dass es manchmal doch noch notwendiger

567 gewesen wäre, quasi in der Anfangszeit, das Thema Qualitätsmanagement und alle
568 damit in Verbindung stehenden Begrifflichkeiten deutlicher zu behandeln, zu bespre-
569 chen. Oder auch mal zum Beispiel in Form eines Vortrages von Außen oder eines
570 Workshops noch eindeutiger zu klären. Ich meine, dass sie dann übergreifender sind.
571 Also im Sinne von Vorstellung vom Thema Qualitätsmanagement allgemein verschiede-
572 nener Systeme, also strukturierter den Mitarbeitern das Thema nahe zu bringen, um
573 dann konkret zu werden.

574 *Dienen Ihrer Meinung nach die Elemente des Systems QES^{Plus}, des Modells QES^{Plus}*
575 *dazu, Menschen mit dem Grundverständnis von systematischer Qualitätsentwicklung*
576 *und -sicherung vertraut zu machen?*

577 Das Modell von QES^{Plus} bietet eine gute Möglichkeit, sich zu analysieren, also eine
578 Statusanalyse eines Unternehmens, einer Einrichtung zu einem bestimmten Zeitpunkt
579 zu erstellen und damit natürlich auch die eigene Arbeit zu hinterfragen. Zu diesem
580 Modell gibt es ja auch einen Qualitätsanforderungskatalog, der sehr hilfreich und nütz-
581 lich ist, um den Stand der Dinge zu beurteilen. Was sicherlich auch hilfreich wäre, ist,
582 eindeutige Zusammenhänge herzustellen. Sicherlich ist es schwierig, in einem Modell
583 alle Aspekte, die notwendig wären, unterzubringen, also im Prinzip einen horizontalen
584 und einen vertikalen Aspekt. So würde ich es jetzt mal versuchen, zu erklären. Es ist
585 stark erklärungsbedürftig, also beispielsweise durch die Aufteilung in Aufgabenablauf,
586 Organisation treten bestimmte Begrifflichkeiten mehrfach auf, wo es sicherlich Erklä-
587 rungsbedarf gibt. Ich gehe davon aus, dass wir jetzt dort sind, aber zum Beispiel zu
588 Beginn einer solchen Implementierung, dass solche Dinge in Zusammenhang gebracht
589 werden. Auch haben sich ja im Laufe der Jahre an dem Modell Änderungen ergeben. Ich
590 nenne nur den Begriff **Marketing**, der ist allgemein üblich und ist aber so nicht betrach-
591 tet worden. Das mag an der Betrachtungsweise der Autoren gelegen haben, die ein
592 bestimmtes System, nämlich eine Einrichtung, die Bildung vermittelt, im Auge haben.
593 Insofern ist es für den Zuhörer und den, der von Außen auf die Sache schaut, sinnvoll,
594 ein System ihm zugänglich zu machen, indem der Prozess betrachtet wird, dass was
595 ihm am nächsten ist, seine Arbeit. Das ist jetzt etwas kompliziert ausgedrückt.

596 *Ich bedanke mich trotzdem, Frau [S1]!. Wenden wir uns dem allerletzten Schwerpunkt*
597 *zu. Es geht hier um den Zusammenhang des institutionalisierten Qualitätsmanage-*
598 *ments und seines Beitrages zur Professionalisierung von Führungsprozessen. Nun*
599 *ist es so, dass Sie nicht der Leiter der Einrichtung sind, dass Sie natürlich als QEM-*
600 *Beauftragte eine Stabstelle einnehmen und mit dem Leiter vor allem in dieser Frage*
601 *sehr eng zusammenarbeiten. Und mich würde also auch aus Ihrer Sicht doch mal inte-*
602 *ressieren, ob Sie da einen Zusammenhang sehen beziehungsweise ob Sie Elemente*
603 *beobachten konnten, die eine Auswirkung der Implementierung von QES^{Plus} auf die*
604 *Professionalisierung von Führungsprozessen in der Einrichtung bewirkten. Meine erste*
605 *Frage dazu: hat die Ausarbeitung eines Leitbildes weitergehende Auswirkungen mit*
606 *sich gebracht?*

607 Die Ausarbeitung eines Leitbildes hat ja schon im Prozess der Entstehung Auswirkun-
608 gen. Sprich, indem man beschreiben muss, was man sehen, wo man hin will. Dass man
609 sie dann nach Außen sichtbar kommuniziert, also sprich auf einen anderen zugänglich
610 macht als eine Art Vision, dokumentiert das nach Außen. Ich denke, dass der Wert
611 eher in der Erarbeitungsphase liegt, in der man sich klar wird. Und natürlich immer
612 wieder, wenn das Handbuch überprüft wird beziehungsweise das Leitbild überprüft
613 wird, man darüber nachdenkt, ob das, was man damals geschrieben hat, noch dem
614 gegenwärtigen Stand oder der eigenen Auffassung entspricht. Insofern ist das mit
615 eine Möglichkeit.

616 *Wurden strategische Unternehmensziele formuliert oder werden strategische Unter-*
617 *nehmensziele formuliert in den einzelnen Phasen? Oder Wirtschaftsphasen, Zeiträu-*
618 *men?*

619 Ja.

620 *Wie wurde mit diesen strategischen Zielen weitergearbeitet?*

621 Die strategischen Ziele stellen ja einen Rahmen dar für die Arbeit in einem bestimmten
622 Zeitraum, in diesem Fall immer für ein Wirtschaftsjahr. Die Umsetzung erfolgt, indem
623 im Kollegenkreis über die Ziele gesprochen wird und heruntergebrochen auf die ein-
624 zeln Fachbereiche nach Möglichkeiten gesucht wird, die Ziele umzusetzen. Und am
625 Ende des Wirtschaftszeitraumes zu klären, inwieweit die Ziele erreicht wurden, ob sie
626 realistisch waren, ob sie anders, neu formuliert werden müssen.

627 *Mir geht es im Weiteren um die Frage, ob das QEM-System eine Verknüpfung*
628 *zwischen der Strategie und der Handlungsebene eines Bildungsunternehmens er-*
629 *möglicht. Ich will es noch mal kurz erläutern. Wir können sicher nicht die Frage*
630 *beantworten, ob es einen solchen Zusammenhang gegeben hätte, wenn wir das*
631 *System nicht implementiert hätten. Wir haben es ja getan, also können wir nur von*
632 *diesem Aspekt aus die Sache beurteilen. Aber würden Sie sagen, dass QES^{Plus}*
633 *dazu geführt hat, dass der Zusammenhang zwischen dem strategischen Ziel und der*
634 *Handlungsebene, also der operativen Rationalisierung dann erfolgt ist. Im Grunde*
635 *genommen haben Sie ja die Frage gerade beantwortet, indem Sie gesagt haben,*
636 *dass diese Ziele, die strategischen Ziele, das, was man sich vorgenommen hat,*
637 *auch rationalisiert worden sind in Workshops, heruntergebrochen auf die einzelnen*
638 *Fachbereiche, mit Zielstellungen. Da interessiert mich aber die Frage, ob Sie glau-*
639 *ben, dass das zusammenhängt mit dem Qualitätsmanagementsystem. Dass das so*
640 *gemacht worden ist.*

641 Ich denke, Phase für eine strategische Arbeit ist immer eine Regelung der Arbeitsab-
642 läufe. Also im Prinzip bedingt das eine das andere. Wenn ich über keine Regelungen
643 verfüge, dann habe ich auch weniger die Möglichkeit, über die Arbeit zu reflektieren,
644 um herauszufinden, ob sie so richtig ist oder ob sie nicht verbesserungswürdig wäre.
645 Also ohne ein solches System beruht manches, ich würde nicht sagen alles, ich will jetzt
646 also niemanden diskriminieren, der es nicht hat, aber auf jeden Fall beruht manches
647 auf dem Zufallsprinzip. In dem Moment, wo ich Regelungen einführe, Regel geleitetes
648 Handeln versuche, herauszufordern, in dem Moment ist es eindeutig erst möglich, über
649 Strategien nachzudenken. So ist meine Auffassung davon.

650 *Beförderte die Anwendung des QEM-Systems eine zielgerichtete Planung von Maß-*
651 *nahmen zur Zielverwirklichung? Wurden Maßnahmen geplant, weil es QES gab?*

652 Da könnte ich die gleiche Antwort darauf geben. Ein Qualitätsmanagementsystem mit
653 Regel geleitetem Handeln ermöglicht immer eine andere Betrachtungsweise. Also,
654 man kann sich andere Ziele setzen, man kann früher korrigieren, man erkennt Fehler
655 schneller, kann sie korrigieren. Das heißt, das ganze System ist wesentlich flexibler und
656 leistungsfähiger. Insofern ist das ähnlich zu beantworten wie die vorherige Frage.

657 *Wenn ich Sie jetzt frage, ob das Realisierungssystem durch QES optimiert werden*
658 *konnte?*

659 Ja.

660 *Erhöhte sich Ihrer Meinung nach die Transparenz von Entscheidungen?*

661 Sofern die Entscheidungen im Auditorium besprochen werden, ist auf jeden Fall die
662 Transparenz größer. Das heißt, eine Entscheidung, die entweder erst gemeinschaftlich
663 besprochen und dann getroffen wurde, ist ohnehin für alle einsichtig oder sie wird
664 dargelegt und besprochen und hat eine Ursache und eine Folge, also insofern würde
665 ich sagen, ja.

666 *Erhöhte sich der Kommunikationsgrad in der Einrichtung durch QES^{Plus}?*

667 Ja, die wurde vorhin schon mal ähnlich gestellt, die Frage.

668 *Dann müssen wir noch mal drauf zurückgreifen. Die Frage ist, ob das vorhin um den*
669 *Informationsfluss ging? Da müssen wir noch mal gucken, ja. Schauen wir noch mal nach.*
670 *Wie entwickelte sich die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?*

671 Meine Erfahrung ist, dass die sich intensiviert hat, dass die Kontakte enger geworden
672 sind, dass Dinge stärker in der Diskussion sind, stärker ausdiskutiert werden. Ich wür-
673 de sagen, sie hat sich intensiviert.

674 *Jetzt kommen wir noch mal auf die Frage des **Controllings** zurück, weil die vorhin*
675 *etwas unverständlich oder zu kompliziert formuliert war. Es geht um die Frage, werden*
676 *die Ist-Leistungen der Mitarbeiter erfasst und mit der Soll-Leistung verglichen? Okay,*
677 *erstmal diese Frage, wird das gemacht?*

678 Es wird gemacht.

679 *Würden Sie das auf das System zurückführen?*

680 Nicht ursächlich, es bietet sich an. Also es ist nicht von vornherein, meine ich, ein Sys-
681 tem festgelegt, obwohl ein Unternehmen, das sich mit Controlling beschäftigt, natürlich
682 sich auch mit solchen Sachen beschäftigt. Aber inwieweit qualitative Beurteilung von
683 Mitarbeitern ausgeführt wird beziehungsweise inwieweit das umgesetzt wird, hat unter
684 anderem auch damit zu tun.

685 *Liefert das QEM-System dafür Beurteilungskriterien, Bewertungsmaßstäbe, QES^{Plus}?*
686 *Also, um diesen Soll-/Ist-Vergleich durchzuführen. Vielleicht noch mal, ich glaube, Sie*
687 *haben die Frage beantwortet, dass das System Controlling fordert als qualitatives*
688 *Merkmal. Liefert aber QES^{Plus} Bewertungskriterien, Beurteilungsmöglichkeiten, um*
689 *diese Soll-/Ist-Vergleiche durchzuführen?*

690 Soll-/Ist-Vergleiche machen sich ja immer fest an bestimmten Fakten, die in dem
691 einen oder anderen Fall sicherlich leichter oder schwerer beizubringen sind. Das
692 System kann natürlich bei harten Fakten beispielsweise schon einen Beitrag dazu
693 leisten. Also wenn man jetzt die Ausführung von Regeln betrachtet kann man sehr
694 wohl daraus ableiten, ob sie befolgt werden oder nicht befolgt werden. Und das lässt
695 eine Beurteilung zu. Man kann es im Prinzip festmachen an der Ausführung bestimmter

696 Anforderungen. Ob das Auswertung von Kursen ist oder Kontakte. Ich würde es eher
697 als mittelbar betrachten.

698 *Ermöglicht Ihrer Meinung nach das QEM-System eine generelle Verbesserung der*
699 *Koordinationsanforderungen in der Einrichtung?*

700 Koordination?

701 *Also Anforderungen, die an die Koordinierung gestellt werden. Koordinierung ist ja eine*
702 *wichtige Managementaufgabe. Konnten Sie beobachten, dass QES^{Plus} eine Handrei-*
703 *chung darstellt in der Umsetzung, diesen Koordinationsanforderungen in einem Unter-*
704 *nehmen gerechter zu werden, zu verbessern, zu realisieren?*

705 Das ist ein Beispiel dieser Sache, wie die Dinge ineinander greifen. Im Prinzip kann man
706 die einzeln genannten Kriterien ja ganz deutlich vernetzen. Also ohne Kommunikation
707 keine Kurse mehr, so ist es umgekehrt. Insofern gehört das für mich zusammen.

708 *Letzte Frage. Liefert das QEM-System QES^{Plus} differenzierte und situationsbezogene*
709 *Informationen für die Steuerung von Unternehmensleistungen? Zur Unterstützung*
710 *vielleicht der Begriff, gibt es Kennzahlen, gibt es Messmethoden, die die Steuerung*
711 *von Unternehmensleistungen befördern würden? Aus dem System oder im System,*
712 *im Modell.*

713 Das Modell lebt ja nur durch die Konkretisierung. Insofern, wenn wir bei dem Begriff
714 Controlling bleiben, und davon ausgehen, dass zum Beispiel strategische wirtschaftli-
715 che Ziele festgelegt werden, gibt's ja damit Kennzahlen, die man umsetzen kann. Im
716 Prinzip ermöglicht das System die Erstellung solcher Kennzahlen, die man dann kon-
717 trollieren kann und damit die Einrichtung steuern kann.

718 *Meinten Sie jetzt damit, dass das System erklärt, wie diese Kennzahlen aussehen*
719 *könnten oder meinten Sie damit, dass das System dazu anregt, in seiner Logik und in*

720 *seinen Qualitätsanforderungen sich über Beurteilungskriterien, Messmethoden, Kenn-*
721 *zahlen Gedanken zu machen?*

| 722 *Das würde ich eher bezeichnen.*

723 *Frau [S1], dann wären wir schon am Ende. Ich bedanke mich vielmals für Ihre sehr*

724 *ausführlichen strukturierten Antworten. Okay, vielen Dank erst mal.*

ANHANG 14 Transkription des Interviews mit Frau [S2]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Frau [S2], [Einrichtung E]
Datum der Interviewaufnahme: 03.05.2009
Zeitdauer: 1h 32min 16s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| *standard* = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 *Heute ist der 3. Mai, ich bin im [Einrichtung E]. Vor mir sitzt Frau [S2]. Wir werden*
2 *ein Interview durchführen im Rahmen meiner Dissertation. Die Forschungsfrage*
3 *lautet: „**Prüfung der Dienlichkeit des Grundansatzes des Qualitätsmanage-***
4 ***mentsystem QES^{Plus} und seiner konzeptionellen sowie die operativen Ausprä-***
5 ***gungen bei der Organisationsentwicklung und Steuerung sowie Professiona-***
6 ***lisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenenbildung.***
7 *Frau [E2], zu Beginn würden wir den allgemeinen Hintergrund klären wollen und*
8 *müssen. Deshalb meine erste Frage an Sie, in welcher Funktion sind Sie an*
9 *dieser Bildungseinrichtung seit wann tätig, beschreiben Sie bitte Ihre Aufgaben*
10 *und Verantwortlichkeiten.*

11 Ja, ich bin hier in dieser Einrichtung seit [Zahl] geschäftsführende Gesellschafterin,
12 das heißt also, seit [Zahl], als wir diese Einrichtung gegründet haben, stehe ich
13 dieser Einrichtung vor, bin durch das Ministerium genehmigte Schulleiterin aller hier
14 vorhandenen Ausbildungsschulen, das sind Berufsfachschulen und Fachschulen und
15 bin natürlich Lehrkraft, sehr gerne auch Lehrkraft in den Fachbereichen Heilpädagogik
16 und Heilerziehungspflege.

17 Können Sie bitte noch Ihre Tätigkeit oder Ihre Funktion im Rahmen des Qualitätsma-
18 nagements der Einrichtung beschreiben?

19 Seit wir unseren Qualitätsprozess eingeleitet haben und uns für QES^{plus} entschieden
20 haben bin ich Qualitätsbeauftragte gemeinsam mit [X], die die Fachbereichsleiterin
21 für Sozialwesen ist, weil wir auch die am längsten hier Tätigen sind seit [Zahl].

22 Beschreiben Sie bitte das Einrichtungsprofil einschließlich der Rechtsform Ihrer Bil-
23 dungseinrichtung.

24 Ja, wir sind eine gemeinnützige GmbH und unter diesem Dach der gemeinnützigen
25 GmbH gibt es drei Säulen, den Fachbereich Sozialwesen, den Fachbereich Physio-
26 therapie und den Fachbereich Weiterbildung. Im Fachbereich Sozialwesen werden
27 Heilerziehungspfleger, Sozialassistenten und Heilpädagogen ausgebildet, im Fach-
28 bereich Physiotherapie medizinische Bademeister und Physiotherapeuten und in der
29 Weiterbildung sind wir ausschließlich im pädagogischpsychologischen Bereich in der
30 Weiterbildung tätig.

31 Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche oder in konzentrierten Räumen?
32 Beispielsweise nur in einer Stadt.

33 Jetzt sind wir ausschließlich hier in [Ort X]. Wir sind von [Ort Y] nach [Ort X] im Jahr
34 [Zahl] umgezogen, weil wir aus allen Nähten geplatzt sind, haben jetzt hier dieses
35 Haus als festen Standort und haben keine Außenstellen.

36 Ich würde gern die Situation, die zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
37 geführt hat, mit Ihnen besprechen. Meine erste Frage dazu wäre, mit welchen Zielen
38 wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{plus} in Ihrer Bildungseinrichtung einge-
39 führt?

40 Das war eine spannende Geschichte. Frau [X] und ich waren damals reguliert an der
41 TU in Dresden in der Erwachsenenbildung im zweijährigen Studiumgang und haben
42 zum ersten Mal von Qualitätsmanagement so richtig gehört. ISO klappte nicht, war
43 mir viel zu anstrengend, TQM, das war noch was, was ich mir richtig so reingezogen
44 hab, war mir auch zu anstrengend. Und dann auf einmal hatten wir so ein Seminar
45 bei Frau Professor Wiesner und dann stellte die uns dieses QES damals vor und wir
46 waren total begeistert. Das war was, was sowohl unserem Sinn nach Lokalpatriotismus
47 entsprach, das war ein sächsisches Modell und es war eins für Erwachsenenbildung
48 und es war eins für Weiterbildung. Und wir haben uns in dem Zusammenhang mit
49 unseren Schülern eigentlich auch immer so verstanden und es passte für uns. Es
50 hat alle Seiten, die Seite der Einrichtungsleitung und die Seite der Nutzer eigentlich
51 beleuchtet und wir haben gesagt, Mensch, damit kriegen wir Ordnung. Und Ordnung
52 war zu dem Zeitpunkt für eine Einrichtung, die schon 10 Jahre gewachsen war, was
53 ganz Wichtiges. Wir kamen immer wieder an unsere Grenzen, es existierten ver-
54 schiedenste Verträge, noch alte Modelle von 1992, neue Modelle von 2002 und das
55 musste einfach mal irgendwo aufgearbeitet werden. Und wir haben erkannt, und das
56 war eigentlich wirklich das Ziel von Qualitätsmanagement, dass wir damit sowohl
57 strukturell als auch inhaltlich neue Ordnung in unsere Bildungseinrichtung bekommen
58 und die Kompetenzen der Mitarbeiter damit natürlich auch ein Stückchen gestärkt
59 werden. Das war eigentlich das Ziel.

60 *Sie haben also durchaus andere Qualitätsmanagementsysteme geprüft oder*
61 *hinterfragt?*

62 Ja.

63 *Vorerfahrungen lagen aber keine vor mit anderen Qualitätsmanagementsystemen?*

64 Nein. Die hab ich mir wirklich bloß angeguckt, hatte mir die Literatur dazu besorgt
65 und war eigentlich ein bisschen hilflos, hatte dann auch mal so ein Beratungsbüro,
66 dass sich dann so aus dem Boden heraus ergab, angefragt, ob die uns mal beraten

67 können. Ich hab kein Wort in dieser Beratung verstanden und das ist so ein Leitprin-
68 zip, wenn ich nichts verstehe, brauch ich die Leute nicht. Und war dann wieder so
69 ein bisschen alleine gelassen. Mein damaliger Geschäftspartner, der Psychologe, der
70 hat noch weniger davon verstanden als ich. Und wir haben dann irgendwann gesagt,
71 okay, dann lassen wir es jetzt erst mal wachsen. Und als ich dann in Dresden das
72 erste Mal dieses Modell vorgestellt bekommen hab, hab ich gedacht, genau das ist
73 es, das brauchen wir.

74 *Und welche Kriterien lagen dann letztlich dieser Entscheidung zugrunde, sich für*
75 *QES^{plus} zu entscheiden?*

76 Die unmittelbare Anwendbarkeit auf die Bildungseinrichtung. Das war das einzige Kri-
77 terium. Bei ISO war alles auf Technologieprozesse, auf Kernprozesse im wirtschaftli-
78 chen Bereich abgestimmt. Das war mir zu anstrengend, das auf Bildungsprozesse
79 umzudenken. Und dort hatte ich sofort das Gefühl, jawohl, das ist es. Als die das
80 erste Mal diesen QM-Kreis vorgestellt hat, war mir klar, jawohl, da ziehen wir beide
81 Seiten rein, sowohl die Leitungsseite als auch die Nutzerseite.

82 *Wer hat die Entscheidung in der Einrichtung letztlich gefällt, dass QES^{plus} eingeführt*
83 *wird?*

84 Ich weiß noch, im Dezember 2004, nein 2003 oder 2002, ich weiß es nicht mehr, habe
85 ich das erste Mal den Mitarbeitern das auf den Projektor aufgelegt. Die Gesichter
86 wurden lang und länger. Frau [X] und ich, wir sprühten regelrecht, das ist es. Und ich
87 hab ganz vorsichtig aber doch mit Nachdruck den Mitarbeitern erklärt, dass damit auch
88 in alle Prozesse Ordnung einziehen kann. Da hab ich noch nichts von Dokumenten-
89 überarbeitung gesagt, da hab ich erst mal nur gesagt, in die Prozesse. Und es war
90 letztendlich eine gemeinsame Entscheidung. Ich gab in diesem Dezember, das war
91 vor Weihnachten, vor den Weihnachtsferien allen das Modell mit nach Hause und hab
92 sie gebeten, sich das anzuschauen und ihre Fragen im nächsten Qualitätszirkel im

93 Januar zu stellen. Und die Fragen hatten Hand und Fuß. So dass man sagen kann,
94 es war eine gemeinsame Entscheidung.

95 *Wir sind schon vorgestoßen zu der Situation, in der Sie angefangen haben, QES^{Plus}*
96 *zu implementieren in der Bildungseinrichtung. Sie hatten auch schon davon gespro-*
97 *chen, dass Mitarbeiter mit der Situation bekannt gemacht worden sind. Könnten Sie*
98 *mir bitte noch konkreter beschreiben, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen*
99 *Implementierungsprozess einbezogen werden? Sie sagten ja auch, dass Unverständ-*
100 *nis erst mal so der erste Eindruck war, es geht ja darum, Mitarbeiter mit der Situation*
101 *bekannt zu machen, wie sie es verstehen können, gegebenenfalls auch anwenden*
102 *können. Und da geht es mir um die Frage, wie haben Sie es fertig gebracht, wie*
103 *wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden oder*
104 *konkret beteiligt?*

105 Also es war eine ganz spannende Geschichte. Ich wollte erst keinesfalls Qualitäts-
106 beauftragte sein, weil, ich war schon immer seit [Jahr] der Motor dieser Einrichtung.
107 Ich hatte Ideen, ich hatte Projekte im Kopf, da ist ganz viel entstanden. Und jedes
108 Mal, wenn ich ein neues Projekt vorgestellt hab, vielleicht ein ganz kleines Beispiel,
109 ich hatte 1997 die Idee, wenn wir schon Fachkräfte der Behindertenhilfe ausbilden,
110 dann geben wir die nicht nur ins Praktikum, wir holen uns auch die Behinderten in
111 die Bildungseinrichtung. Was liegt dann näher, als eine Weiterbildung für Menschen
112 mit geistiger Behinderung zu etablieren. Als ich das meinen Lehrern vorgetragen hab,
113 haben die gedacht, jetzt hat es bei der ganz durchgehauen und ich wurde mal Zeuge
114 eines Gesprächs im Lehrerzimmer, wo es also hieß, na da hat sie sich ja wieder was
115 ausgedacht. Und genauso kam ich mir bei QES vor so nach dem Motto, oh Gott, jetzt
116 hat sie sich wieder was ausgedacht und jetzt müssen wir das alle machen. Deswe-
117 gen hab ich mich wirklich zu der Vorgehensweise entschieden: **ihr entscheidet das**.
118 Die Vorteile liegen auf der Hand. Wir machen es nicht, um am Ende das Zertifikat zu
119 kriegen, sondern wir machen es, um **Ordnung** reinzukriegen. Wir haben ungefähr
120 50 Prozent unserer Zeit zu diesem Zeitpunkt mit ständigem Suchen verbracht. Stän-
121 dig tauchte irgendwo was auf, was nicht mehr zeitgemäß war. Weil es nirgendwo,

122 heute weiß ich, das nennt man Handbuch, nirgendwo etwas gab, wo die aktuellen
123 Sachen waren. Und mir erschien das als etwas, was wirklich mit großem Nutzen für
124 die Einrichtung gebunden ist. Und ich hab einfach nur gedacht, mach ich's doch so,
125 dass ich den Mitarbeitern sage, nehmt einfach mal eure Mappen raus, bitte nehmt
126 jeder mal den Praktikumsvertrag der Heilerziehungspflege raus. Und da hatten wir
127 am Tisch sechs verschiedene Exemplare, wo nicht draufstand, von wann die waren.
128 Also Fußzeile, Kopfzeile, so was gab es nicht. Jeder hat wild überarbeitet. Und ich
129 hab gesagt, Leute, das ist ein unhaltbarer Zustand, zumal auch noch auffiel, dass
130 die gesetzlichen Vorgaben nicht drin waren. Und ich sage, wisst ihr und genau das
131 kriegen wir mit QES in den Griff. Und so haben wir motivational eigentlich mehr oder
132 weniger immer wieder die Vorteile in den Mittelpunkt gerückt. Ich weiß noch, als wir
133 das erste Organigramm gemeinsam erarbeitet haben, wir haben im Prinzip das, was
134 da war, erst mal uns bewusst gemacht. Und das erste, was wir im QES^{Plus} gemacht
135 haben, war eine Analyse dessen, was wir schon haben. So eine Ist-Stand-Analyse
136 haben wir es damals genannt. Und siehe da, mit dieser Ist-Stand-Analyse haben
137 wir mal so, die Frau [X] und ich hatten das als Jahresarbeit im Seminar, erarbeitet
138 **„Leitsätze unserer Einrichtung“**. Und dann haben wir uns einfach mal hingesezt im
139 ersten Qualitätszirkel und haben gesagt, wir haben mal was erarbeitet, guckt es euch
140 mal an, würdet ihr denken, das könnte so. Und daraus ist ein Leitbild geworden. Und
141 das haben nicht wir erarbeitet, das haben die Mitarbeiter erarbeitet. Das war so was
142 auch wie ein Funke, der übersprang. Das war dann auch eine ganze Zeit nicht mehr
143 nur zusätzliche Arbeit. Es gab dann viel mehr so zu glätten im Team, wie beteiligen
144 sich die Leute. Einige, wo der Funke übergesprungen war, die waren ganz Feuer
145 und Flamme und einige saßen so halbherzig daran. Es hat auch zur Kündigung einer
146 Mitarbeiterin geführt, die absolut nicht mittun wollte. Ja, das war so eine spannende
147 Geschichte, wo die Mitarbeiter dann auch gekommen sind und gesagt haben, also so
148 geht's nicht. Die sitzt dort ihre Zeit ab, macht in der Zeit ihre Unterrichtsvorbereitung,
149 wie geht's weiter. Und da hab ich ein Mitarbeitergespräch gemacht und da hat sie klipp
150 und klar gesagt: „Frau [S2], ich bin 59 Jahre, ich sehe das gar nicht ein.“ Und da hab
151 ich gesagt: „Gut, dann müssen wir uns trennen.“ Weil, so können wir nicht arbeiten.
152 Wenn wir das jetzt vorhaben, müssen alle dazu stehen.

153 *Und welche Dienste leistete das Modell QES^{plus} selbst bei der inhaltlichen Verständi-*
154 *gung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungsprozesse?*

155 Also, ich denke, das Wichtigste, was QESplus uns gegeben hat, war das Qualitätsver-
156 ständnis, erst mal Qualitätsverständnis zu entwickeln. Das war ja auch so eine sensible
157 Frage. Heißt das jetzt, dass wir bis jetzt keine Qualität gemacht haben oder was heißt
158 das jetzt. Dort hat uns diese Ist-Stand-Analyse ganz sehr bestärkt, dass wir Qualität
159 haben, aber es hat uns natürlich auch, da haben wir ja dann mit dem Ampelmodell
160 gearbeitet, deutlich gemacht, wo wir wirklich noch rote Punkte hatten. Und es gab dort
161 gerade an der Stelle vom System selber ganz tolle Effekte: **Controlling**. Das war bis
162 zum Schluss ein ganz heißes Thema. Weil wir ganz viel gemeinsam entschieden haben
163 und weil wir ganz viel gemeinsam Verantwortung getragen haben, war Controlling in
164 meinem Auge etwas Überflüssiges. Aber es ist nichts Überflüssiges. Und ich musste
165 das auch gerade in dem Zusammenhang lernen. Oder Teilnehmerzufriedenheit, es hat
166 nie jemanden hier interessiert, ob die Teilnehmer zufrieden waren, weil die zufrieden
167 waren. Weil wir ganz, ganz viel Rückkopplungen indirekt gekriegt haben. Als wir das
168 erste Mal eine Teilnehmerbefragung gemacht haben, da haben wir uns richtig gefreut.
169 Da hat die Frau Fischer ein Programm geschrieben, wo die mit buntem Säulendiagramm
170 deutlich gemacht hat, welche Note hat denn nun der Lehrer in der Zufriedenheit der
171 Schüler. Da sagt natürlich so mancher, der dort sitzt, guck an, ich hab ne 1. Und da
172 saßen auch manche dort und haben geguckt, und ich hab ne 3, was mach ich denn
173 anders als die andern. Und aus diesem heraus da hat uns eben QES als Modell ganz
174 sehr geholfen, bei jedem zu erkennen, wo er seine Stärken und Schwächen hat. Auch
175 in welchen Klassen er seine Stärken und Schwächen hat. So mancher Lehrer hatte
176 seine Stärken bei den kleinen minderjährigen Schülern, aber in der Erwachsenenbil-
177 dung jede Menge Schwächen. Und so konnten wir dann oft Lehrer da noch einsetzen,
178 wie ein Team das nun mal hat, kein anderer macht es, weil er die Stärken eben dort
179 hat. Das war eine spannende Geschichte, dabei hat uns QES^{plus} ganz sehr geholfen.

180 *Könnten Sie noch mal kurz zu dem Ampelsystem sprechen, wie Sie diese Methode*
181 *da eingebaut haben?*

182 Wir hatten ja in diesen einzelnen Leistungsbestandteilen und Leistungsbereichen dann
183 geguckt, was haben wir dort schon an fertigen Dokumenten, was haben wir überhaupt
184 dort. Und da ist uns aufgefallen, Controlling hatten wir nichts. Wir hatten nichts zum
185 Controlling in dieser Einrichtung. Ich hab alles in Personalunion gemacht. Dann ist
186 uns aufgefallen, dass zum Beispiel bei der Evaluation, es gab keine Festschreibung,
187 es gab erst recht kein Managementreview oder so was. Was heute die Normalität in
188 dieser Arbeit geworden ist, das waren Fremdwörter. Jedes Mal so ein neues Wort hat
189 mich fast in Panik versetzt, oh Gott, was muss ich denn da noch machen. Und das tat
190 gut, manche dieser Leistungsbestandteile mit einem grünen Punkt zu versehen und zu
191 sagen, Mensch, hier sind wir richtig gut. Lehrpläne die sind nun mal vom Gesetzgeber
192 vorgegeben, da kannst du nichts verkehrt machen. Mit Einführung Lernzeitkonzept
193 mussten wir dort Lernsituationen entwickeln, aber es war natürlich dann auch wichtig,
194 dass wir solche Bereiche auch gefunden haben oder Bestandlinien gefunden haben,
195 wo wir eben wirklich vereinheitlichen mussten. Das war auch so eine spannende Ge-
196 schichte. Unser erstes Handbuch waren neun fette Leitordner. Die erste Zertifizierung
197 werde ich in meinem Leben nicht vergessen. Dort saß die Gruppe AZWV, dort saß die
198 Gruppe QES und in der Mitte standen diese neuen Ordner, auf die alle zugegriffen
199 haben. Heute ist das noch ein Ordner, weil wir alles vereinheitlichen konnten. Das war
200 auch so ein Fortschritt von diesem Ampelmodell. Wir konnten gucken, Teilnehmerver-
201 träge, für alle Bereiche hatten wir einzelne Verträge. Jetzt gibt's noch einen Vertrag
202 und da wird eingesetzt, für wen der gilt und für welchen Bereich. Und das sind also
203 so Erfahrungen gewesen, die durch das Ampelmodell entwickelt wurden. Wir haben
204 auch erkannt, wo unsere Schwerpunkte sind, wo wir ran mussten an die Arbeit. Und
205 wie gesagt, so ein Schwerpunkt, der mir also dann auch schlaflose Nächte bereitet hat,
206 war dieser Controllingschwerpunkt. Mittlerweile gibt's einen Controllingplan und das
207 läuft. Wir haben Controlling gemacht, aber wir haben es nirgendwo aufgeschrieben.

208 *Frau [S2], wie erfolgten die Planung, die Festlegung, die Abstimmung der ersten*
209 *Umsetzungsschritte zur Einführung?*

210 Wir hatten ja diesen Qualitätsfahrplan, übrigens den haben wir heute noch, und ich
211 mache in der Praxis jetzt auch Qualitätsmanagement, da heißt es QEP. Qualitätsfahr-
212 plan ist das Allerallerwichtigste. Wir wissen immer genau, in welchem Zeitraum, mitt-
213 lerweise haben wir die Zeiträume ein bisschen weiter gespannt, das sind immer so
214 drei, vier Monate, wo ein Qualitätszirkel stattfindet. Und wir haben dann Dank auch der
215 verschiedenen Seminare, die wir dazu hatten sowohl im kleinen Netzwerk als auch die
216 großen Workshops dann im großen Netzwerk, da hatten wir ja so ein bisschen die Richtli-
217 nie, wo es hingehen soll. Dann hatten wir uns so geeinigt auf diese Probezertifizierung.
218 Das war ein ganz wichtiger Schritt, wo das erste Mal von Außen und überhaupt jemand
219 draufgeguckt hat. Und mit diesem Qualitätsfahrplan hatten wir eigentlich uns so ein
220 klares Ziel gesetzt, bis da und dahin soll das erfolgt sein. Und wir haben in dieser Zeit
221 engmaschig gearbeitet. Also, ich denke, jeden Monat ist ein Qualitätszirkel auf alle
222 Fälle gelaufen. Das waren so die Schritte der Einführung. Und mittlerweile sind wir mit
223 dem Modell so gut vertraut, das ist uns in Fleisch und Blut übergegangen.

224 *Und wurden besondere Verantwortlichkeiten festgelegt?*

225 Es gab die zwei Qualitätsbeauftragten. Die Qualitätszirkel wurden immer von den
226 beiden eröffnet. Es wurde die Thematik vorgegeben und es gab Verantwortlichkeiten.
227 Und zwar haben wir nach den Prozessen die Verantwortlichkeiten festgelegt. Manage-
228 mentprozesse, das ist eine Arbeitsgruppe, die von mir geleitet wird gemeinsam mit
229 der Stellvertreterin, früher noch der zweite Geschäftsführer. Und da gehört Büro- und
230 Computeradministration dazu. Dann gibt es den Verantwortungsbereich Kernprozesse.
231 Dort sind die beiden Fachbereichsleiter. Die eine ist Qualitätsbeauftragte und der zwei-
232 te Fachbereichsleiter. Die Arbeitsgruppenleiter, dort gehören die Lehrkräfte dazu. Und
233 dann gibt es eine Gruppe, die nennt sich unterstützende Prozesse, da sind die beiden
234 Verantwortlichen die Praktikumsverantwortlichen der beiden Fachbereiche. Da gehört
235 das Büro dazu, da gehört der Hausmeister dazu. Und diese Arbeitsgruppen, die haben
236 dann miteinander daran gearbeitet an ihrem Verständnis. Und natürlich auch an den
237 Dokumenten, die dort gebraucht worden sind. Und auf die Art und Weise ist dann erst
238 mal dieses Riesenpamphlet entstanden, was dann wieder zentralisiert wurde.

239 *Sie haben die Arbeitsgruppen erwähnt, Qualitätszirkel. Gab es besondere Instrumente,*
240 *Arbeitsformen, die jetzt diesen Prozess der systematischen Qualitätsentwicklung*
241 *unterstützt haben?*

242 In den Qualitätszirkeln wurde ständig mit Gruppenarbeit gearbeitet. Was in den Gruppen
243 gemacht wurde, wurde visualisiert. Das war auch gerade so die Zeit der Powerpoint-
244 präsentation, da konnten wir das auch schön üben. Das war also so dieses wichtigste
245 Instrument, dass immer in den Gruppen, das, was erarbeitet wurde, dem gesamten
246 Team gut getan wurde. Das größte Arbeitsinstrument, was uns alle total herausgefor-
247 dert hat, war unser Intranet, was in dem Zusammenhang entstanden ist. Und da hatte
248 unser Computeradministrator, was mein jüngster Sohn ist, alle Hände voll zu tun. Die
249 Dokumente zu schützen, damit da nicht wieder jemand drin irgendwo Murks baut und
250 die Zugangsberechtigungen zu klären, Geschäftsleitung, Schulleitung, Mitarbeiter. Also
251 das sind so handlockere Instrumente geworden, mit denen wir uns dann gut arrangiert
252 haben und da ist auch im Laufe der Zeit viel, viel Ordnung entstanden.

253 *Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{plus} im Prozess der systematischen*
254 *Qualitätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung der Handelnden*
255 *bei? Über Verständnis erwecken hatten wir ja schon gesprochen. Ist es Ihrer Meinung*
256 *nach richtig zu sagen, dass dieses Modell strukturelle und methodische Orientierung*
257 *für Handelnde gibt bei der Einführung von Qualitätsentwicklung und wie würden Sie*
258 *das einordnen?*

259 Unbedingt. Was erst mal klar wurde, war, wir hatten ein Organigramm, wir hatten eine
260 Struktur. Wir hatten ein Informationsflussdiagramm. Wir haben auf den Prüfstand ge-
261 stellt, wer kriegt hier welche Information. Das war ein heilloses Durcheinander. Ich
262 muss mal dazu sagen, wir sind vom Familienbetrieb zum professionellen Unternehmen
263 mutiert durch QES^{plus}. Und das muss man unbedingt sagen, es hat unserer Einrich-
264 tung mehr als gut getan sowohl strukturell den Überblick zu kriegen, wo steht jeder,
265 was ist jedem seine Aufgabe, wofür ist jeder da, wofür zeigt jeder Verantwortung. Und
266 methodisch hat es uns natürlich enorm nach vorn gebracht, weil damit ja auch erst mal

267 was entstanden ist, was bis dato einfach per Handschlag besiegelt wurde. Zum Beispiel
268 Stellenbeschreibungen. Unser zweites internes Audit war, Schnittstellen zu finden
269 zwischen Verantwortlichkeiten. Dort haben wir festgestellt, dass in dieser Einrichtung
270 jeder doppelt, dreifach Verantwortung trug. Dort konnten wir strukturell dann sagen,
271 halt, Akquise, da bilden wir mal ein Öffentlichkeitsarbeitsteam, weil, da sind ja alle
272 irgendwo involviert. Wiederum, für Hygiene und Brandschutz ist nur dieser Mensch
273 verantwortlich. Wir fingen also an, auch bestimmte Schnittstellen für uns klarzukriegen.
274 Und nicht jeder musste alles machen, sondern jeder konnte wieder abgeben und auch
275 ein bisschen nach der Verantwortlichkeit sagen, hallo, das würde ich gerne machen und
276 mit dem habe ich es nicht so gut. Das hat sich in diesem Zusammenhang ergeben.
277 Insofern strukturell und methodisch. Unbedingt.

278 *Welche Probleme, Ängste und Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeiterinnen im Zuge*
279 *der Implementierung? Also auch mal so ein bisschen auf die Phasen der Einführung,*
280 *also die Anfangsphase, der Verlauf. Wie sah es am Ende aus nach der Implementie-*
281 *rung? Gibt es vielleicht ein besonderes Ereignis, das sich da beschreiben lässt? Also*
282 *wie sah es mit diesen Situationen aus?*

283 Ich denke, vielleicht möchte ich voranstellen, dass natürlich jedes Team nur so gut ist
284 wie sein schlechtes Glied. Das haben wir am Anfang ein bisschen unterschätzt. Wir sind
285 nach vorn geprescht, es war auf einmal so viel gelichteter Nebel da für uns. Und wir
286 haben unterschätzt, dass für andere ja erst mal bei aller Vorteilsnahme durch dieses
287 QES-Modell trotzdem viel Arbeit auf uns zukam. Und als diese 9 Ordner Handbuch da
288 standen, haben alle gestöhnt. Weil, wir haben unheimlich viele Dokumente erarbeitet,
289 wir haben uns sehr, sehr viel Arbeit gemacht. Heute weiß ich, anders wäre es aber gar
290 nicht gegangen. Und erstmal war natürlich auch die Häufigkeit der Qualitätszirkel, die
291 immer von 15.00 Uhr bis 20.00 Uhr dauerten, für die Mitarbeiter natürlich ein Riesen-
292 akt. Das einzige, was sie zufrieden gestellt hat, war, dass das wirklich bezahlte Über-
293 stunden waren, was wir uns damals noch leisten konnten. Das Problem war einfach,
294 dass wir gucken mussten, und ich hatte irgendwo diesen siebenten Sinn, Gott sei
295 Dank. Und da gab es ein Schlüsselerlebnis. Wir hatten wieder so eine QES-Sitzung in

296 einem Qualitätszirkel in der letzten Schulwoche. Und ich muss dazusagen, die letzte
297 Schulwoche ist immer richtig hart. Das Problem war, wir hatten die Prüfungen abgear-
298 beitet, jeder war urlaubsreif, wir hatten eine Wahnsinnslehrerkonferenz hinter uns und
299 dann war QES am Freitag, nein am Donnerstag Nachmittag, Freitag geht nicht, da sind
300 die Zeugnisausgaben und jeder Lehrer geht hinterher in seine Klasse zum Abschluss
301 und wir hatten also Donnerstag 15.00 Uhr uns zusammengesetzt. Und ich hatte früh,
302 es ging mir persönlich an dem Tag gar nicht gut, und ich hatte einfach keine Lust auf
303 QES. Und die Frau [X] die war wieder so QES-geil und wollte da noch wer weiß was
304 reißen und ich hab an dem Tag hier in [Ort Z] in der Waldquelle angerufen und hab
305 gesagt, ich brauch heut Abend einen Tisch für zwanzig Leute und ich hab zum QES
306 gesagt: „So, Leute, heute ist kein QES, wir gehen feiern.“ Und das hat eine Riesen-
307 erleichterung und Beifall mit sich gebracht. Wir haben an dem Abend mit Sicherheit
308 Qualität gemacht, aber nicht über QES geredet. Weil wir alle irgendwo abgefüllt waren.
309 Wir brauchten dann die Pause. Und dann erst mit dem Abstand haben wir diese neun
310 Hefter uns im nächsten Qualitätszirkel hergenommen und haben festgestellt in den
311 Arbeitsgruppen, dass wir viel zu viel gemacht haben und haben dann angefangen, das
312 Motto hieß **Verschlankung**, und es ist uns gelungen. Also es war wirklich so, wir wa-
313 ren dann zwischendurch einfach mal erschöpft, weil das einfach zuviel war. Aber die
314 Phase war wichtig, der Abstand war wichtig und ich denke einfach auch, die neue Kraft
315 und Energie war wichtig, jetzt mit dem neuen Anfang ranzugehen und zu schauen, was
316 wir hier erarbeitet haben, das ist richtig gewesen, aber jetzt geht es darum, vielleicht
317 aus drei Dokumenten eins zu machen.

318 *Sie sprachen ja davon, dass das in einem Fall sogar dazu geführt hat, dass eine Kolle-*
319 *gin Ihre Einrichtung verlassen hat. Das ist ja schon auch eine Situation, die auch mit*
320 *Ängsten beladen ist oder damit, diese Dinge nicht anzunehmen. Hatte das jetzt eine*
321 *Auswirkung auf die Kollegen? Was gab es da so für Bewertungen oder Eindrücke?*

322 Ja, das war ja keine Nacht- und Nebelaktion, es war auch keine Akkord-Entscheidung,
323 wir haben ganz lange versucht, mit der Kollegin zu reden, wir haben ihr gesagt, dass
324 auch Alter kein Thema ist. Ich denke, bei der Kollegin waren sehr, sehr viele Ängste

325 da. Die hatte ihre Unterrichtsvorbereitung, die ist Medizinpädagogin gewesen und hat
326 also hier Medizin an der Einrichtung unterrichtet und hat sich immer so ein bisschen
327 nicht dazugehörig gefühlt. Das hat eine ganz lange Vorgeschichte. Aber es war natür-
328 lich so, dass jeder in dieser Einrichtung seine eigenen Methoden hatte, dass jeder in
329 dieser Einrichtung seine eigene Didaktik im Unterricht entwickelt hat. Und mit QES^{plus}
330 haben wir ja das erste Mal auch in den Unterricht hineingeschaut. Unser erstes inter-
331 nes Audit war gegenseitige Hospitation unserer Methodik. Das hieß zusammen mit der
332 Einführung vom Lernzeitkonzept. Und ich denke einfach, die Kollegin hat große Ängste
333 gehabt, dass damit eine Bewertung von Außen passiert und damit auch etwas passiert,
334 was ihr vielleicht unangenehm war. Und wir hatten dann, als sie sich so ganz dagegen
335 sperrte, übrigens auch das Lernzeitkonzept mit einzuführen, haben wir gemeinsam
336 dann mit ihr noch mal ein Gespräch gemacht, wir haben ja auch inhaltlich ganz viel in
337 diesem Lernzeitkonzept gearbeitet, und dann auch so die alles entscheidende Frage
338 gestellt: „Kannst Du das leisten, was wir gerade jetzt von den Mitarbeitern brauchen?“
339 Und da kam dann die klare Entscheidung: „Nein, ich kann das nicht.“ Weil, es war
340 auch sozial überhaupt kein Thema, wir haben sie aus der Rente geholt und sie ist in
341 die Rente zurückgegangen. Also insofern denke ich war es eine gegenseitige Entschei-
342 dung, aber es ist auf Druck der Mitarbeiter entstanden. Weil, alle Mitarbeiter mussten
343 diese neue Entwicklung mit tragen. Und das wäre nix geworden. Das war so eine
344 unmögliche Atmosphäre in den Qualitätszirkeln. Und alle haben gearbeitet und sie
345 saß an der Seite und hat die Zeit für ihre Unterrichtsvorbereitungen genutzt. Und das
346 konnten die Mitarbeiter so nicht stehen lassen. Es war eine Frage der Mitarbeiter an
347 mich: „Schaffen wir es, sie dazu zu bringen?“ Und sie hat dann klipp und klar gesagt:
348 „Nein.“ Und dann haben wir uns auf friedlichen Ebenen miteinander geeinigt. Sie hat
349 dann einfach auch gesagt: „Ich schaff das nicht.“ Und ich hab gesagt: „Gut. Und dann
350 brauch ich sie nicht.“ Nur so muss man das dann auch wirklich für sich klar kriegen.

351 *Dankeschön. Es geht mir noch mal um die Dokumentation des Qualitätsmanage-*
352 *mentsystems. Sie haben das ja schon angesprochen von riesigen Ordnern bis dann*
353 *letztendlich zur Verschlankung. Meine Frage ist, warum haben Sie sich für **Handbuch***
354 *entschieden, für die Dokumentation in einem Handbuch? Welche Kriterien haben Sie*

355 *dazu bewogen oder welche Vorteile haben sich aus Ihrer Sicht ergeben oder aus Sicht*
356 *des Kollegen, sich für ein Handbuch zu entscheiden?*

357 Letztendlich gibt es zwei Formen des Handbuchs in der Einrichtung. Es gibt einmal
358 die schriftliche Form. Das heißt, bei mir steht der Ordner Managementprozesse, im
359 Lehrerzimmer steht der Ordner Kernprozesse und bei der Sekretärin im Büro steht der
360 Ordner unterstützende Prozesse. Das heißt, jeder hat die verschriftlichte aktuelle Ver-
361 sion aller Dokumente in diesem Handbuch. Vorn dran hängt das Qualitätsverständnis.
362 Es kann also jeder nachlesen. Und im Haus hängt das Leitbild, wurde also auch mitt-
363 lerweise schon zum x-ten Male überarbeitet und neu gemacht. Und die zweite Form
364 ist im Intranet. Im Intranet gibt es also einen Ordner, der nennt sich **Qualitätsprozess**
365 **QES^{plus}**. Und in diesem Ordner sind, mit Zugangsberechtigung geregelt, der Manage-
366 mentordner bei mir, die beiden Kernprozessordner für die beiden Fachbereiche für die
367 Lehrer und unterstützende Prozesse für alle Mitarbeiter als Zugang. Es erschien uns
368 damals als was ganz Wichtiges, dass wir dort immer wieder nachgucken können, auch
369 die aktuelle Form zu haben dessen, was gerade aktuell ist. Auch, wenn Mitarbeiter
370 wie eine Kollegin, die jetzt gerade aus dem Mutterschutz zurückkam, die nimmt sich
371 den Ordner, die ist wieder voll auf dem Laufenden. Und wir achten auch sehr darauf,
372 da sind ja auch im Laufe der Zeit Dokumente eingestampft worden, neue entstanden.
373 Da gibt es dann so eine Zwischenablage, die nennt sich **Neue Dokumente**. Und der
374 wird dann im Qualitätszirkel aufgeworfen und aufgemacht und geguckt, was ist das.
375 Dort sitzt der Computeradministrator zu diesem Zeitpunkt mit und der übernimmt es
376 gleich, die Dokumente auszutauschen im Intranet, gleich wieder zu schützen, damit
377 da nichts passiert. Und dann wird das gleich noch ausgedruckt und in die Mappe
378 gehängt. Also das hat mittlerweile auch einen Selbstläufer gekriegt, dass das regel-
379 mäßig gemacht wird. Und dass wir uns dafür entschieden haben, das war einfach
380 das, jetzt hatten sie das Ergebnis, was ich denen damals im Dezember versprochen
381 habe. Jeder hat den Sinn erkannt, Mensch in diesem Handbuch steht das aktuelle
382 Zeug, was wir brauchen und ich kann dort auch nachgucken, es sind also auch diese
383 Übersichtsdokumente dabei und das hat eigentlich sich dann auch für die Mitarbeiter
384 dort an der Stelle gelohnt.

385 *Sie haben das ja sehr plastisch beschrieben, dass es für Sie eine große Aufgabe war,*
386 *die wesentlichen Teile Ihrer Bildungsorganisation in dieser Dokumentation zu erfassen*
387 *und zu bewerten. Sie haben da ja auch neben der qualitativen Arbeit auch sehr quanti-*
388 *tativ gearbeitet. Mit 12 Ordnern kann man das schon sagen. Welche Handhabung*
389 *lieferte Ihnen das Modell QES^{plus}, um eine solche Dokumentation so umfassend zu*
390 *erstellen und letztlich dann auch, wie Sie es beschreiben, in eine Situation zu kommen,*
391 *die die ganze Sache wieder verschlankt hat und damit auch handhabbar werden ließ.*
392 *Gibt es aus Ihrer Sicht Kriterien, Hinweise, Erläuterungen oder Hilfestellungen, die*
393 *das Modell selbst Ihnen dazu geliefert hat?*

394 Eigentlich schon. Denn die einzelnen Leistungsbestandteile waren es ja letztendlich,
395 die wir erst mal abgeprüft haben, was haben wir in diesen Leistungsbestandteilen zu
396 bieten. Ich denke, dass zu diesem Zeitpunkt es noch so unser Bestreben war, weniger
397 den Leistungsbestandteil zu sehen als die Dokumente, die da denen zugrunde liegen
398 müssen. Und wir haben so manches Dokument erarbeitet, wo wir dann gemerkt haben,
399 später konnten wir darauf verzichten. Das war dann dieser Verschlinkungsprozess.
400 Aber erst mal haben wir uns ja einen Kopf gemacht. Und die Leistungsbestandteile
401 waren es letztendlich mit ihren Beschreibungen und auch die Qualitätskriterien, die
402 dazu da waren, wo wir dann gesagt haben, Mensch, da brauchen wir ein Dokument
403 dazu. Später dann haben wir gesagt, quatsch, das besteht doch schon in der Werbe-
404 konzeption. Jetzt brauchen wir das doch nicht. Und wiederum hat sich aber auch
405 herauskristallisiert, was man tatsächlich braucht. Eine Werbekonzeption ist sicherlich
406 etwas sinnvolles, aber sie ist nicht handhabbar. Sie ist nur eine Konzeption. Was
407 daraus aber handhabbar ist, ist dazu geplant. Wo genau festgeschrieben ist, was
408 in welchem Monat gemacht werden muss. Und vorher haben wir da, denke ich, zu
409 jedem dieser Schritte ein Dokument gemacht. Wie gestalten wir Messen, welche
410 Zeitungsannoncen machen wir, welche Broschüren wollen wir machen. Letztendlich
411 haben wir gesagt, Käse, im Akquiseplan ist das festgeschrieben und letztendlich
412 macht das Öffentlichkeitsarbeitsteam diese Arbeit jetzt seit vier, fünf Jahren und
413 hat so einen Eigenlauf gekriegt. Vorher haben wir da zu jedem Ding ein Dokument
414 gehabt. Das Modell hat uns da auch ein bisschen in die Irre geführt, weil, zu diesen

415 einzelnen Leistungsbestandteilen, die wollten auch was sehen. Wir hatten ja noch
416 gar nicht so dieses Qualitätsverständnis, das hat sich erst entwickelt. Aber ich fand
417 es so interessant, dass wir aus dieser erst analytischen Herangehensweise zu dieser
418 Synthese gekommen sind. Also es war wirklich ein richtiger großer Schritt, den wir
419 gegangen sind. Wir haben es erst mal zerpfückt, haben die Leistungsbestandteile mit
420 allen Dokumenten versorgt, haben auch unser Handbuch so ausgebaut, dazu hatten
421 wir Herrn [X] und Herrn [Y], dass sie uns erst mal erklärt haben, was ein Handbuch
422 ist und dann kamen wir erst auf den Dreh, Mensch, das brauchst du ja gar nicht so
423 zu machen. Wir hatten zu jedem Leistungsbestandteil sozusagen einen Ordner, das
424 müssen wir ja gar nicht so machen, wir können ja die Draufsicht vom Modell wieder
425 nehmen. Und das war dann das Interessante, nachdem wir klar gekriegt haben, an-
426 gelehnt an ISO, Managementkern und unterstützende Prozesse. Und so haben wir
427 dann letztendlich auch unsere ganze Organisationsstruktur gewählt.

428 *Dankeschön. Mich interessiert weiter der Zusammenhang von dienst-divisionalisierter*
429 *Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und Steuerung. Das wäre der*
430 *nächste Fragekomplex und meine erste Frage dazu wäre, welche Veränderungen*
431 *ergaben sich durch die Implementierungen von QES^{plus} bezüglich der Gliederung der*
432 *Arbeits- bzw. Funktionsbereiche in der Einrichtung?*

433 Ich denke, das waren gar keine Veränderungen, das war erst mal eine Festschrei-
434 bung. Diese Struktur hatten wir. Wir hatten die Struktur, aber wir hatten sie noch nie
435 aufgeschrieben. Und im Zuge von QES^{plus} ist es uns bewusster geworden, es gab
436 eine Abtrennung und es gab Festschreibungen der Bereiche. Es gab dann auch so
437 Auswirkungen auf Arbeitszeitmodelle. Das ist ja immer so eine Frage an einer Schule,
438 Arbeitszeit ist ja nicht gleich Unterrichtszeit. Und die Frage ist nicht, Unterrichtszeit
439 muss der leisten mit mehr Arbeitsaufgaben, **so was habt Ihr dann strukturell im**
440 **Hintergrund gehabt**. Dass dort auch natürlich Organisationsentwicklung vor sich
441 gegangen ist. Aber im Laufe der Zeit hat QES^{plus} uns geholfen, das erst mal zu
442 visualisieren, für uns klar zu kriegen, so ist die Struktur der Einrichtung und so müs-
443 sen wir es organisieren. Und jetzt machen natürlich Veränderungen in dem System

444 richtig Freude, weil man ja klar hat, welche Ebene will man jetzt verändern. Jetzt
445 mittlerweile sind wir also so weit, dass wir sagen, die Organisationsstruktur, die wir
446 zu Beginn des Projektes haben, die ist heute nicht mehr nötig. Also heute haben wir
447 auch durch die eingeführte Qualität, aber auch durch die Veränderungen, die sich
448 gesellschaftlich ergeben haben, Veränderungen in der Struktur und damit natürlich
449 auch Veränderungen in der Organisation sind da auf uns eingestürzt.

450 *Also veränderten sich letztendlich auch Verantwortlichkeiten und Befugnisse?*

451 Ja. Genau. Und die wurden ja dann auch in den Stellenbeschreibungen erstmalig
452 fixiert.

453 *Wie veränderten sich in dem Kontext Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der*
454 *Einrichtung und damit die Aufgabendurchführung selbst?*

455 Zum Beispiel solche Sachen, ich habe es vorhin schon angedeutet, ich hab alles in
456 Personalunion gemacht. Bis zu QES^{plus} liefen bei mir alle Fäden zusammen. **Jetzt**
457 **konnte ich abgeben**. Es war klar, zwischendrin haben wir hier noch eine Möglichkeit,
458 die Geschäftsführung mit der Schulleitung zu untersetzen. Ich muss ja nicht, auch
459 wenn ich gesetzlich bestätigt bin, deswegen nun auf Gedeih und Verderb immer
460 Schulleiter bleiben. Und siehe da, dort hat sich herauskristallisiert, hier brauchen wir
461 noch ein Zwischenglied. Und da haben wir dann die Frau [W] dort eingesetzt, was,
462 denke ich, ein sehr guter Schritt für die Einrichtung gewesen ist, dass wir also auch
463 dort gesehen haben, **leitungsmäßig müssen Veränderungen, Verantwortlichkeiten**
464 **festgeschrieben werden**. Das hat QES^{plus} mit sich gebracht.

465 *Sie sprachen schon mehrmals davon, dass Sie Prozesse identifiziert haben im Pro-*
466 *zess der Implementierung. Und mich würde interessieren, wie wurden die Prozesse*
467 *identifiziert und wurden auch Prozesse in der Einrichtung neu gestaltet?*

468 Sowohl als auch. Also erst mal gab es eine Identifikation der Kernprozesse. Das war
469 so was ganz Entscheidendes. Weil ich denke, dort war auch die größte Ressource
470 der Einrichtung. Die Prozesse beispielsweise der Ausbildung oder der Weiterbildung,
471 Konzeptentwicklung der Weiterbildung das wurde alles gemacht, aber keiner war sich
472 darüber so richtig bewusst. Und mit diesen Flussdiagrammen, die wir dann erst
473 mal gemacht haben, ist ja noch ein ganz wunderbarer Nebeneffekt entstanden, man
474 konnte das auch den Schülern jetzt wunderbar erklären. Also Bewerber, die gekommen
475 sind, die haben immer die gleichen Fragen: wann sind die Prüfungen, wann sind die
476 Praktika. Und jetzt hast du dein Flussdiagramm daneben liegen, wo du den Schülern
477 das Ganze genau zeigen kannst. Und damit hat natürlich auch Einarbeitung neuer
478 Mitarbeiter viel mehr Informationsgehalt bekommen. Wir konnten effektiver arbeiten
479 und die Prozesse auch besser durchschauen. Im Laufe der Jahre haben sich Gesetz-
480 lichkeiten geändert, das wird in diesem Flussdiagramm eingearbeitet, dort, wo sich
481 was verändert hat und ich denke, das hat einfach für sich selbst redend auch einen
482 ganz anderen Überblick mit sich gebracht. Und es hat also Auswirkungen auf alle
483 anderen Prozesse in der Einrichtung gehabt. Sowohl das Einarbeiten neuer Mitarbeiter
484 als auch die Bewerberarbeit konnten damit ein ganz anderes Niveau bekommen.

485 *Sie sagten Kernprozesse, welche Prozesse haben Sie noch identifiziert, wie haben*
486 *Sie die klassifiziert?*

487 Was wir natürlich auch identifiziert haben, das sind ja die Kernprozesse. **Das musste**
488 **wirklich passieren**, weil, ich konnte auch so auf Dauer nicht weitermachen. Mir sind
489 auch nach und nach mehr Fehler unterlaufen, weil ich natürlich die Verantwortung
490 für diesen ganzen Prozess selber getragen hab. Also alles, was mit Management zu
491 tun hatte, lief über meinen Schreibtisch. Das war natürlich im Laufe der Zeit so viel
492 differenziertes Potential, das konnte ich gar nicht mehr alleine leisten. Sodass wir
493 also wirklich angefangen haben, das erste, was wir herausgelöst haben oder was in
494 den Managementprozessen uns angesprungen ist, war die Personalverantwortlich-
495 keit. Die hab ich natürlich gerne abgegeben. Also dort brauchten wir erst mal einen
496 Personalverantwortlichen, der sich um alles gekümmert hat. Vom Gehalt über die

497 Stellenbeschreibung, über den Einsatz, über die Weiterbildung, über die Kompetenz-
498 entwicklung. Das kriegte plötzlich einen ganz anderen Anstrich. Und indem die Mitar-
499 beiter sich dann auch so ganz anders darauf verlassen konnten. Ich hatte angefangen,
500 jedes Jahr Mitarbeitergespräche zu machen. Die Personalverantwortliche wurde da
501 von mir gleich eingeführt, es kam zur Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern, es kam
502 zu Verhandlungen, es kam zu Gehaltserhöhungen. Das war das Schöne, wir konnten
503 diesen Prozess koppeln, damals ging es noch, mit Gehaltserhöhungen. Weil, das war
504 was, wofür ich nie eine Antenne hatte. Weil, da hab ich ja nie dran gedacht, ich hatte
505 ja soviel anderes auch im Kopf. Und das war so das Schöne, das konnten wir dann
506 so in diesen Prozess übergehen lassen. Wir haben das ja gegründet auch für diesen
507 ersten Zertifizierungserfolg, dass wir gesagt haben, Mensch das haben wir gemeinsam
508 geschafft und jetzt gönnen wir uns das mal und das war richtig viel, das waren teilweise
509 zwischen 10 und 25 Prozent. Ich denke, das hat damals auch für viele Mitarbeiter so
510 was Bestätigendes mit sich gebracht. Das ist passiert bei den Managementprozessen,
511 wo ich dann gemerkt habe, jawohl, meine Rolle als Gesellschafter, also so als Geld-
512 geber für das, was die Einrichtung betrifft, meine Rolle auch als ein Stückchen weit
513 Präsentation nach Außen, das hat für die Mitarbeiter nach Innen viel, viel Neues und
514 viel, viel Sicherheit gebracht. Und die unterstützenden Prozesse haben wir natürlich
515 auch strukturiert. Wir haben immer so ein Slogan gehabt „**Können wir unseren Schü-**
516 **lern noch einen Pflaumenkuchen backen**“. Wir haben natürlich viel, viel Zuwendung,
517 ich kenne heute nicht mehr meine Schüler mit Namen. Wir hatten 386 Schüler an der
518 Schule, ich kannte jeden mit Namen und seinen gesellschaftlichen und persönlichen
519 Hintergrund. Das ging natürlich auf Dauer gar nicht mehr. Und jetzt haben wir aber,
520 denke ich, so eine Struktur bei den unterstützenden Prozessen, wir können nicht für
521 alle da sein, wir sind Bildungseinrichtung. Und wir müssen auch klarkriegen für uns, für
522 manche Sachen brauchen wir eben einen Partner. Gerade wenn es um die Betreuung
523 von sozialen Problemen geht. Das haben wir früher alles selber gemacht. Wir hatten
524 de facto eine Stiftung und wer kein Schulgeld bezahlen konnte, hat es erst mal von
525 uns gekriegt, bis er eine Befreiung gekriegt hat vom Land. Das sind alles so Dinge, die
526 natürlich jetzt auch mit den neuen Strukturen ein Gleichgewicht gekriegt haben. Weil,
527 auf Dauer kann man keine Kommunen eben so entwickeln, wer hat denn schon noch

528 so was. Das war nicht mehr gesund, das war auch für unsere Mitarbeiter nicht mehr
529 gesund, weil die ja immer für den Schüler erreichbar waren. Wir haben so manchen
530 Schüler über die Prüfungen mitgetragen und geholfen, dass er das packt. Das machen
531 wir natürlich heute auch noch, aber die Bedingungen haben sich auch verändert und
532 die Praxis. Also da ist viel Struktur entstanden, das hat viel Klärung auch für jeden mit
533 sich gebracht. Und das hat so auch gut getan, wenn mancher Lehrer wusste, er ist jetzt
534 nicht dafür verantwortlich, dass der schon wieder den Knopf angenäht bekommt.

535 *Sie sprachen ja schon die Verwendung von Fließdiagrammen bzw. das Entstehen von*
536 *Fließdiagrammen an. Welche Dokumente sind im Rahmen der Implementierung noch*
537 *entstanden? Also Handlungsanleitungen, Protokolle, Formblätter, Mustervorlagen. Gibt*
538 *es da Beispiele oder Dinge, die besonders erwähnt werden sollten?*

539 Das erste, was ich unbedingt erwähnen möchte, sind diese Ausbildungsdiagramme,
540 die entstanden sind, also wirklich auf einer Seite pro Ausbildung, wie geht das los.
541 Vom ersten Anruf des Bewerbers bis zum staatlich anerkannten Zeugnis und der
542 Wiederzusammenkunft nach dem Eintritt ins Arbeitsleben. Das ist das Wertvollste
543 eigentlich, was entstanden ist. Dann sind natürlich auch solche Sachen entstanden
544 wie Informationsflussdiagramme, wo wir bestimmte Regelungen getroffen haben,
545 in welchen Besitz muss wer mit welchen Informationen kommen. Einfach, weil wir
546 natürlich auch wussten, dass in diesem Zusammenhang ganz viele verschobene und
547 auch oft miteinander verhubene Informationen gelaufen sind. Also es sind Leute auch
548 in den Besitz von Informationen gekommen, das hätte gar nicht passieren brauchen.
549 Wiederum haben einige Informationsverluste auch einfach dazu geführt, dass man
550 bestimmte Pannen vorprogrammiert hat. Und diese Dokumente, die in dem Zusam-
551 menhang entstanden sind, das waren ganz wertvolle Dokumente, die wir neu erarbeitet
552 haben. Wo sich dann natürlich auch so Ausbildungsverträge oder auch Praktikums-
553 verträge und Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter zuordnen ließen. Aber erst mal
554 diesen Überblick zu haben über diese Kernprozesse, über die Managementprozesse
555 und über die unterstützenden Prozesse war Grundvoraussetzung. Nehmen wir mal
556 ein Beispiel, **die Kooperation**. Wir haben mit so vielen kooperiert, dass wir gar keine

557 Prioritäten mehr gesetzt haben. Es ist ja klar, wenn man als Einrichtung im Territorium
558 wirkt, also jeder Verband, jeder Verein, jeder wollte was von uns. Und wir waren ja auch
559 immer da. Ob es ums Straßenfest, Kinderfest, Behinderten-, Wohnheimfest ging, wir
560 waren immer da. Und irgendwann haben wir gesagt, so Leute, jetzt lasst uns mal ne
561 Kooperationsspinne entwickeln, das haben wir dann gemacht und ein paar Prioritäten
562 festsetzen: **wo müssen wir und wo können wir und wo wollen wir vielleicht auch**
563 **noch**. Und das war so eine ganz wichtige Geschichte diese Kooperationsspinne, die
564 hat so einen Segen gehabt, mal zu sehen, hier sind noch alte Sachen, die wir mit uns
565 rumschleppen, die wir auch mal jetzt langsam beenden können.

566 *Wie beförderte das QM-System die Strukturierung der eigenen Arbeit, der Mitarbeite-*
567 *rinnen und der Mitarbeiter?*

568 Da will ich nicht in Euphorie verfallen. Ich denke, aufgrund der strukturellen Verän-
569 derungen und der organisatorischen Veränderungen, die wir durch unser QES^{plus}
570 erreicht haben, hat jeder Mitarbeiter mehr Struktur in seiner Arbeit bekommen. Aber
571 das hat Zeit gebraucht. Ich denke lange, lange, bestimmt zwei, drei Jahre auch mit
572 diesem ganzen AZWV-Problem war das mehr eine Belastung statt eine Erleichterung.
573 Ich denke, am Anfang schwamm das immer mit, zusätzliche Arbeit. Also bevor das
574 so ins Rollen kam, da hatte dann die Verschlinkung einen großen Anteil daran. Und
575 dass auch Mitarbeiter gespürt haben, ich suche nicht mehr so viel. Wir hatten mal
576 eine Reflexion gemacht zu Vorteilen von QES^{plus}, da war einstimmig die Meinung,
577 wir suchen nicht mehr so viel. Das hat natürlich schon ein bisschen was bewegt bei den
578 Mitarbeitern. Aber ansonsten muss ich sagen, hat es lange gedauert, bis die Vorteile
579 offen auf der Hand lagen.

580 *Wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb der Ein-*
581 *richtung?*

582 Das war auch so eine schwierige Geschichte. Wir sind ja gewachsen. Seit 1992 hatten
583 wir das große Problem, wie gesagt, jeder wusste alles und es war so ein informelles

584 Zusammendrängen und dann wurde das alles erörtert. Und jetzt gab es klare Struktu-
585 ren. Es gab eine Schulleitungsberatung, es gab eine Gesellschafterversammlung, es
586 gab eine Mitarbeiterversammlung und es gab die Fachbereichsversammlung. Und
587 nicht mehr überall wurden alle Informationen durchgestellt. Für einige, und wir leben
588 hier in einer Region, die sehr informationshungrig ist, für einige Mitarbeiter war das
589 ein richtiger heftiger Einschnitt. Es war dann natürlich auch so, dass nicht mehr alles
590 an mich drang. Ich musste damit auch umgehen. Welcher Schüler neu verheiratet
591 war, wo ein Baby kam und wer gerade in Scheidung lebte. Das war dann auch nicht
592 mehr so das tägliche Gespräch. Aber es hat bei allen natürlich auch wieder zu einer
593 Entlastung der Festplatte geführt, sag ich mal. Dass man eben auch nicht alles wissen
594 musste. Wir haben Informationsfluss klar ans Organigramm gekoppelt und es gab dann
595 auch immer mal so ein paar Nebensätze, na ja das weiß ich ja nicht, na ja das kann
596 ich ja gar nicht wissen. Aber im Laufe der Zeit hat das eine Eigendynamik gekriegt.
597 Ich denke, da hat die Frau [X] einen großen Anteil daran. Die ist Mathe-/Physiklehrer
598 in ihrem ersten Beruf, die hat die klare strukturelle Denkweise und wir haben dann
599 so einen Slogan geprägt.

600 *Wie entwickelte sich denn die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
601 *im Unternehmen?*

602 Sehr gut. Also erst mal wusste jeder, wo er steht, wo sein Platz ist. Das wird jetzt
603 gerade aufgeweicht und zwar letztlich, dass sich die Konferenz hat entschieden, dass
604 alle Mitarbeiter nicht nur klassenübergreifend sondern auch fachbereichsübergreifend
605 Unterricht machen. Das wird noch ein bisschen ein Problem für den einen oder anderen
606 werden, der sich dazu noch nicht durchringen konnte. Ich möchte also eine klare
607 Verzahnung aller Mitarbeiter. Mir nützt heute nur noch ein Mitarbeiter, wenn er in
608 allen Fachbereichen tätig sein kann. Wie gesagt, jeder hatte seinen Platz irgendwo
609 gefunden und wusste auch jetzt, mit wem er kooperieren muss. Und da sind auch
610 interessante Sachen entstanden. Dieses Öffentlichkeitsarbeitsteam ist aus so einem
611 neuen strukturellen Ansatz hervorgegangen, wo es dann hieß aus jedem Fachbereich,
612 dann lasst uns doch unsere Kräfte bündeln. Ob nun einer in die Mittelschule fährt und

613 die zehnten Klassen informiert oder ob aus jedem Fachbereich einer fährt, das ist
614 doch viel interessanter, das gemeinsam zu tun. Das hat wesentlich zur Kooperation
615 aller Mitarbeiter beigetragen.

616 *Dieses Öffentlichkeitsarbeitsteam, können Sie das noch mal ganz kurz umreißen?*

617 Das war die Idee jetzt unseres vierten internen Audits. Wir haben nach Schwachstellen
618 im Unternehmen Ausschau gehalten, unsere größte Schwachstelle ist die Akquise. Wir
619 haben so viele Akquiseaktivitäten aufgrund der aktuellen Situation geburtenschwache
620 Jahrgänge, weniger Geld, in den letzten Jahren Ideen und Wirken ohne Ende ge-
621 macht und jeder hat was gemacht, der eine hier, der andere dort. Und jetzt haben wir
622 gesagt, so, **auf den Tisch die ganzen Aktivitäten**, haben eine Matrix geschrieben,
623 haben jedes Detail auf seine Machbarkeit, Effektivität und Effizienz abgeprüft, haben
624 rausgeschnitten mit einem Ampelmodell mit Rot klar, das machen wir nicht mehr. Eine
625 Messe in [Ort X] kostet uns dreitausend Euro, können wir uns nicht mehr leisten. Eine
626 Messe in [Ort Y] kostet uns einhundert Euro, da würden wir gleich drei machen, wenn
627 es die gäbe. Annoncen in der freien Presse haben einen weiten Verbreitungsgrad,
628 die nehmen wir. Annoncen im Haushaltsblatt „**Blick**“ und „**Wochenanzeiger**“ die
629 machen wir nicht mehr, weil, dort sollen die Autohäuser annoncieren. Also so sind
630 wir da durchgegangen. Kinowerbung war wahnsinnig teuer bei der Etablierung. Jetzt
631 läuft sie, jetzt ist sie nicht mehr teuer. „Schüler werben Schüler“, Kopfgeldprise sag
632 ich mal, hat sich wunderbar bewährt. Wir nutzen hier das, was man Mundpropagan-
633 da nennt, was uns über viele Jahre bewusst war. So und da haben wir gesagt, jetzt
634 lasst uns mal klug überlegen, wer das macht. Und da hatten wir im Zusammenhang
635 mit dieser Matrix zur Stellenbeschreibung „**Wer macht was**“ gesehen, wer da freie
636 Balancen hat. Und denen haben wir den Hut aufgesetzt. Und siehe da, das sind die
637 beiden Fachbereichsleiter, das ist das Büro und das ist der Computeradministrator,
638 der letztendlich für Homepage und gedruckte Materialien zuständig ist. Und so haben
639 wir jetzt unsere Akquiseaktivitäten gebündelt und auf einmal geht's besser. Auf einmal
640 ist die Effektivität größer. Nicht jeder kleckert, sondern es ist gebündelt und wir haben

641 so das Gefühl, das hat uns bis jetzt das Überleben gesichert. Das machen wir jetzt
642 das zweite Jahr und ich hab ein ganz gutes Gefühl dabei.

643 *Frau [S2], welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entschei-*
644 *dingsstrukturen, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Hand-*
645 *lungssicherheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

646 Ich hab es vorhin schon angedeutet. In der Organisationsstruktur sind die Verantwort-
647 lichkeiten festgeschrieben. Es ist klar ausgewiesen, wer Leitungsverantwortlichkeit
648 hat, wer für wen verantwortlich ist. Und es gibt für jede dieser Position eine Stellenbe-
649 schreibung. Also es gibt eine Stellenbeschreibung zum Datenschutzverantwortlichen
650 genauso wie zum Geschäftsführer. Es gibt in diesen Stellenbeschreibungen festgeleg-
651 te Verantwortlichkeiten, die jedes Jahr reflektiert werden. Die Stellenbeschreibungen
652 sind die Grundlage der Mitarbeitergespräche. Also mancher hat natürlich zwei oder
653 drei, das ist ja klar. Als Fachlehrer und Klassenlehrer und Fachbereichsleiter und
654 Qualitätsbeauftragte und Öffentlichkeitsarbeitsteam rückt die Frau [X] mit drei oder
655 vier Stellenbeschreibungen an. Und wir gehen eins nach dem andern im Mitarbeiterge-
656 spräch durch, reflektieren die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen, gucken, welche
657 Ziele hat sie erreicht, wo sind Ressourcen, wo sind Überlastungen und treffen in
658 den Mitarbeitergesprächen neue Zielvereinbarungen für das kommende Jahr. Und
659 dann natürlich, je nach dem, was gerade im Mitarbeitergespräch anliegt, bringen die
660 Mitarbeiter auch Vorschläge mit, wie man was verändern könnte oder was bündeln
661 könnte, da bin ich dann sehr offen.

662 *Wurde das Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelgeleiteter und können*
663 *Sie das vielleicht noch mal an einem Beispiel festmachen?*

664 Regelgeleiteter auf alle Fälle. Das kann man vielleicht an einem Beispiel festmachen:
665 **Klassenlehrer**. Wir hatten eine Stellenbeschreibung für die Klassenlehrer erarbeitet
666 und sind uns dort bewusst geworden, so was wie Klassenleiterstunde oder so haben
667 wir nicht. Das ist auch am Berufsschulzentrum eigentlich eher untypisch. Aber wir ha-

668 ben gemerkt, der Betreuungsaufwand unserer Schüler ist größer geworden. Und die
669 Klassenlehrer jammerten immer mehr herum, dass sie zunehmend mehr für soziale
670 oder auch Persönlichkeitsauffälligkeiten der Schüler in Anspruch genommen werden.
671 Dort war dann so die Entscheidung: **wir brauchen Beratungslehrer**. Die Schüler
672 haben in der Schülersprecherkonferenz ihre Beratungslehrer gewählt, für jeden
673 Fachbereich einen. Das war so eine regelgeleitete Verantwortung, wo wir gemerkt
674 haben, die Stellenbeschreibung Klassenlehrer stimmt, aber es gibt da eine Nische,
675 was der Klassenlehrer nicht mehr ausfüllen kann. Einfach, weil er dazu natürlich gar
676 keine Zeit hat. Und da war dann so dieses Beratungslehrersystem entstanden, auch
677 so eine Auswirkung davon.

678 *Hat das Zunehmen der Regeln oder das Festlegen von Regeln dazu geführt, dass die*
679 *Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigt wurde durch*
680 *die Handlungs- und Gestaltungsfreiheit?*

681 Denk ich eher nicht. Sie wurde zwar begrenzt, das ist richtig, aber sie hat dadurch auch
682 Sicherheit gegeben. Ich werde nie vergessen, als wir die brandschutzverantwortliche
683 Mitarbeiterin, die bei uns auch hygieneverantwortlich ist, als wir drüber gesprochen
684 haben, dass wir pro Jahr zwei Evakuierungsübungen hier machen müssen im Haus,
685 das bringt einfach so die Brandschutzforderung mit sich, und eine Einweisung in die
686 Handhabung der Feuerlöscher geben müssen, da haben wir diese Stellenbeschrei-
687 bung für den Brandschutzverantwortlichen festgelegt. Da ist die Mitarbeiterin gekom-
688 men und hat sich dafür bedankt, weil das eine Überforderung ohnegleichen war. Die
689 wusste, dass sie dafür verantwortlich war, aber sie hat keine handhabbaren Richtlinien
690 gehabt. Die hätte sie sich ja teils irgendwo erarbeiten müssen. Aber indem wir diese
691 Stellenbeschreibung geschrieben haben und dort festgelegt haben, zweimal im Jahr
692 ist die Evakuierungsübung fällig, in allen Etagen hängen Feuerlöscher, alle Lehrer
693 sind mit der Handhabung vertraut, haben ein Zertifikat darüber erhalten. Damit hatte
694 die Handlung Sicherheit gekriegt. Also eher, ich sag mal so, eher eine Begrenzung in
695 dem Sinne der Handlungssicherheit, weniger als so eine Einschränkung. Ich denke,

696 jeder wäre hier im Unternehmen froh, wenn das ein bisschen eingeschränkt werden
697 würde, weil, es hat jeder viel leisten müssen.

698 *Wie erfolgten die Prüfung der Zeit- und Arbeitsabfolgen sowie der Einsatz von Res-*
699 *ourcen in Bezug auf ihre Wirksamkeit für die Erreichung der Einrichtungsziele? Also,*
700 *werden Zeit- und Arbeitsabfolgen geprüft hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und wie? Das*
701 *ist zum Beispiel der erste Teil der Frage.*

702 Gemeint ist die Zeit- und Arbeitsabfolgen der Mitarbeiter?

703 *Ja.*

704 Okay. Also es ist so, dass die beiden Fachbereichsleiter ihre Einsatzpläne gestalten.
705 Diese Einsatzpläne beinhalten den Lehrereinsatz. Dazu gestaltet Frau Fischer den
706 Einsatz fachbereichsübergreifend, klassenübergreifend. Das heißt also, die Lehr-
707 kräfte wissen genau, an welchem Tag in welcher Klasse sie unterrichten und welche
708 zusätzlichen Aufgaben in der Weiterbildung oder im anderen Fachbereich auf sie
709 zukommen. Dies liegt in der Hoheit der beiden Fachbereichsleiter und dort sind wir
710 gerade dabei, strukturell zu verändern. Weil, da hat sich so ein bisschen eingeschlichen,
711 sag ich mal, dass das ohne Mitspracherecht der Lehrkräfte passiert. Und das will
712 ich verändern. Ich möchte, dass die Lehrkräfte ein Mitspracherecht haben, weil ich
713 das über Jahre so gehandhabt habe, also auch so diese eigene Meinungsäußerung.
714 Das hängt auch einfach an der Zufriedenheit der Tatkräfte im Unternehmen, wenn
715 sie dort Mitspracherecht haben. Und ich hab im Zufriedenheitsbogen das erste Mal
716 die Rückkopplung gekriegt, dass ihre Meinung dort nicht gefragt ist. Und das ärgert
717 mich. Also jetzt ist es in der Hoheit der beiden Fachbereichsleiter. Und ich denke, da
718 schwingt so ein bisschen das Wort **Macht** mit im Raum. Ich hab da auch Beschwer-
719 den von Mitarbeitern gekriegt. Es sieht so aus, dass wir eingeführt haben, dass die
720 Lehrer jetzt in dem öffentlichen Berufsschulzentrum nach dem Unterricht nach Hause
721 gehen dürfen. Und das heißt dann, dass der eine Lehrer sechs Stunden Unterricht am
722 Stück hat und dann nach Hause geht und der andere Lehrer hat zwei Stunden, zwei

723 Stunden frei, zwei Stunden Unterricht, zwei Stunden frei und das haut nicht hin. Und
724 das konzentriert sich offensichtlich auf den einen oder anderen mit Vorteilsnahme
725 und das kann so nicht sein. In so einem kleinen Unternehmen achtet da auch jeder
726 drauf. Deshalb muss sich dort jetzt irgendwas strukturell verändern. Ich hab noch
727 keine Ahnung, was, aber ich denke, eine Kontrollinstanz muss dort her.

728 *Könnte Ihnen QES dabei behilflich sein?*

729 QES ist mir dabei behilflich, weil, es geht nur über QES. Und ich muss meinen Control-
730 lingplan an der Stelle erweitern. Das hab ich noch nicht im Griff, das ist noch gelb.

731 *Welche speziellen Prüfkriterien beziehungsweise geeignete Methoden und Mittel liefert*
732 *Ihnen das QM-System, um den Status der Erreichung Ihrer Ziele zu prüfen?*

733 Eigentlich ne ganze Menge Instrumente. Hier an dieser Stelle das konkrete Beispiel
734 ist das Instrument der **Evaluationsbogen** für die Lehrer gewesen, also Zufriedenheit
735 der Mitarbeiter im Hause. Und das sind ja Sachen, die wirklich erst im QES entstan-
736 den sind. Da haben wir ja früher wie gesagt uns gegenseitig am Ende des Jahres
737 gesagt, wie toll wir waren und dann war es gut. Jetzt haben wir differenzierte Kriterien
738 in diesen Befragungsbögen, worauf es ankommt, und da ist eben so was wie Mei-
739 nungsäußerung, da ist so was wie Mitgestaltung von Kernprozessen, Mitgestaltung
740 von unterstützenden Prozessen also eine ganz wichtige Frage zur Zufriedenheit der
741 einzelnen Mitarbeiter.

742 *Moment, ich unterbreche mal kurz. Wir setzen das Interview fort, es gab eine Unter-*
743 *brechung, weil Frau [S2] unbedingt zur Dienstberatung muss, aber sie gibt mir die*
744 *Zeit noch, um das Interview ordentlich beenden zu können. Vielen Dank. Wir waren ja*
745 *stehen geblieben bei der Frage, welche Prüfkriterien das QM-System zur Verfügung*
746 *stellt, um den Status zu erkennen, wie die Zielerreichung im Unternehmen vorange-*
747 *schritten ist. Sie haben dazu ja Erläuterungen abgegeben. Gibt es Situationen, gibt*
748 *es Beispiele, Hinweise, dass diese Überprüfungen letztendlich auch, nachdem sie*

749 rückgekoppelt wurden, zu veränderten Handlungsstrategien geführt haben im Unter-
750 nehmen?

751 Auf alle Fälle. Also zum Beispiel das jährliche Managementrevue, was ich mir jetzt
752 einfach angewöhnt habe, auch mit den Mitarbeitern in der Lehrerkonferenz dann zu
753 besprechen, zeigt ja oft auf, wo und an welchen Stellen was zu verändern ist. Ob das
754 jetzt Diskussionen neuer Projekte oder ob das Diskussionen neuer Konzepte für Aus-
755 bildung oder Weiterbildung sind. Wir haben in den letzten vier Jahren ja die schwere
756 Entscheidung getroffen, die Sozialassistentenausbildung noch an der Einrichtung zu
757 etablieren. Erstens, weil es das hier im Territorium nicht gibt, zweitens weil wir gesagt
758 haben, das macht natürlich Sinn, den Sockelberuf auch hier auszubilden. Und wir bil-
759 den ihn für die Region aus auch in Absprache mit den anderen Schulen, arbeiten mit
760 der Erzieherausbildungsschule ganz eng zusammen, weil ja das der Sockelberuf für
761 den Erzieher und für den Handlungspfleger ist, gehen dann auch regelmäßig da in die
762 Einrichtung, um dort den Beruf des Sozialassistenten vorzustellen beziehungsweise
763 die stellen bei uns den Erzieher vor und der Sozialassistent kann sich dann entschei-
764 den, in welche der Schulen er geht. Da wir den Zugang für den Hauptschüler und für
765 den Realschüler haben, haben wir genügend Bewerber für uns und für die andere
766 Schule. Sodass natürlich damit auch ganz neue Ansätze in der Ausbildung und auch
767 in der Weiterbildung entstanden sind. Das hat uns QES ermöglicht, denn erst mit
768 dieser Festlegung auch und dem Sehen, wo können wir noch Ressourcen haben seit
769 wir QES gemacht haben, machen wir hier jährlich eine Strategiekonferenz, wo wir uns
770 verständigen, wo wir alles auf den Prüfstand stellen, wo wir alles hinterfragen und wo
771 wir gucken, was ergibt sich daraus als Konsequenz. Und das war auch dieses Jahr
772 wieder hochinteressant. **Für das kommende Jahr wird es auch neue Projekte geben.**
773 Das sind Ergebnisse dieser Dinge, die einfach mit QES zusammenhängen.

774 Welche Feedbackroutinen oder Erinnerungsthemen könnten Sie noch benennen, die
775 sich jetzt so für den Alltag ergeben haben aus der Implementierung neben diesen
776 Konferenzen, die ja nun stattfinden?

777 Es sind ja im Alltag ganz, ganz viele solche Dinge. Jede Beratung beginnt mit der
778 Beschlusskontrolle der Beratung vorher, orientiert sich am Controllingplan. Jede Bera-
779 tung, ob inhaltlicher oder organisatorischer Art im Unternehmen hat diesen Feedback-
780 charakter. Also letztendlich ist es so, dass diese Prozesse, ob inhaltlich, organisato-
781 risch oder strukturell immer wieder in den Beratungen, in den Zusammenkünften dafür
782 sorgen, dass sowohl was reflektiert wird als auch daraus Konsequenzen entstehen.
783 Das ist mittlerweile in Fleisch und Blut übergegangen, das ist interessant. Wir haben
784 früher Lehrerkonferenzen gemacht am Ende des Schuljahres mit der Maßgabe, **oh**
785 **Gott, jetzt müssen wir uns informieren, was nächstes Jahr passiert.** QES hat
786 uns gezeigt, lasst mal die Kirche im Dorf. Die Lehrerkonferenz im Juni ist eine reine
787 Reflexion. Die geht los: wie geht's Euch, was hat sich dieses Jahr bewährt, was ist
788 dieses Jahr gelaufen? Alles wird abgeprüft und auf den Prüfstand gestellt. Vorher
789 gab es die Mitarbeitergespräche, da haben wir den ersten Dampf abgelassen. Das ist
790 auch ganz wichtig, da sind zufriedene Mitarbeiter in diese Lehrerkonferenz gegangen.
791 Dann haben wir die Lehrerkonferenz mit Blick auf unsere Schüler, was auch wichtig
792 ist. Ich habe also auch Weiterbildungen zu Deeskalationen gemacht, weil natürlich
793 die Schüler sich verändert haben. Ja, und dann wird das abgehakt. Und dann gehen
794 wir erstmal in Urlaub. Und wenn wir wiederkommen, dann informieren wir uns auf der
795 Basis dessen, was gelaufen ist **mit dem Managementrevue**, was als nächstes kommt.
796 Und das hat jetzt mittlerweile so einen Selbstlauf entwickelt, das machen wir jetzt seit
797 vielen Jahren so und ich denke, das hat sich wunderbar bewährt. Keinen vollzufüttern
798 mit dem, wo er jetzt gar nicht mehr aufnahmefähig ist, sondern das abzuschließen,
799 das ruhen zu lassen, dann mache ich mein Managementrevue und dann gehe ich rein
800 und sage: „So wird es ablaufen in diesem Jahr.“

801 *Welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext der Imple-*
802 *mentierung von QES^{plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch bei*
803 *sich selbst feststellen?*

804 Schöne Frage. Die größte Herausforderung war das Intranet. Ich denke, der größte
805 Zuwachs den wir alle in diesem Zusammenhang wirklich für uns gelernt haben, ist das

806 strukturierte Denken. Dadurch, dass in diesen Dateien die festen Dokumente verankert
807 sind, dadurch, dass jeder den Überblick dort hat, hat jeder natürlich gelernt, strukturell
808 an Aufgabenlösungen heranzugehen. Ich selber habe in dem Zusammenhang, ich ha-
809 be es vorhin schon gesagt, mit dieser Lernzeitkonzeption, haben wir natürlich auch
810 neue Unterrichtsmethoden uns angeeignet. Wir haben uns also eine Methodenkiste
811 von Nordrheinwestfalen bestellt, die Unterrichtsmethoden für Berufsschulen mal so
812 zusammengestellt haben als Karteiübersicht. Und wir haben angefangen, mal zu er-
813 fassen, das war unser erstes internes Audit, uns gegenseitig zu respektieren, das macht
814 nicht jeder, weil, die Schüler stöhnten: Gruppenarbeit, Abschreiben von der Folie. Es
815 wurde langweilig. Und wir haben mal ein bisschen das erprobt in dem Zusammenhang
816 und das hat Spaß gemacht. Das hat zwar am Anfang viele kritische Momente für die
817 Mitarbeiter mit sich gebracht, plötzlich saß einer drin und hat die Methodik. Und ich
818 wollte auch keine Showvorführungen, wir haben das unangekündigt gemacht. Das war
819 ein gemeinsamer Beschluss, das war natürlich schon grenzwertig, aber da hat natürlich
820 jeder zugelegt. Methodisch-didaktische Gestaltung des Unterrichts ist eine Kompetenz,
821 die richtig im QES^{plus} gewachsen ist. Strukturiertes Herangehen an die Lösung von
822 Problemen, Verantwortlichkeiten, klare, sichere Aussagen den Schülern gegenüber, wer
823 ist dafür verantwortlich. Das sind natürlich alles Sachen, die in dem Zusammenhang
824 gewachsen sind. Und der Umgang mit dem Computer wurde für manchen in dieser
825 Einrichtung zur großen Herausforderung, die alle lösen mussten. Jeder hat einen an
826 seinem Arbeitsplatz stehen und jeder muss das Ding bedienen. Und es wird nicht mehr
827 gesagt im Qualitätszirkel, das ist das neue Dokument, es wird nur noch gesagt, in wel-
828 cher Datei das zu finden ist. **Ich hab es euch ins Netz gestellt** ist eine der wichtigsten
829 Aussagen. Und das war hier schon eine Revolution. Heute ist es so, wenn einer der
830 Computer nicht funktioniert, dann muss mein Sohn, der ja Computeradministrator ist,
831 von Dresden von seinem Studienort hierher gedüst kommen und sich um dieses Netz
832 hier kümmern, weil, dann geht hier gar nichts mehr. Jeder ist arbeitsunfähig, wenn er
833 dieses Ding nicht hat. Das macht natürlich jetzt mittlerweile Spaß.

834 *Wenn man so erfolgreich Qualitätsarbeit wie Sie gestaltet interessiert natürlich be-*
835 *sonders Ihre Einschätzung zu der Frage, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Ihrer*

836 *Meinung nach systematische Qualitätsentwicklung bei Mitarbeiterinnen und Mitar-*
837 *beitern erfordert.*

838 Eine ganze Menge. Um das vielleicht beantworten zu können muss man sich bewusst
839 machen, dass Mitarbeiter ja unterschiedliche Zugangsvoraussetzungen mitbringen.
840 Ich denke, die halbe Miete ist die Motivation. Da würde ich noch gar nicht mal auf
841 Kompetenzen zurückgreifen wollen, die halbe Miete ist Motivation und Erkennen,
842 wo Vorteile für die Einführung eines Qualitätssystems bestehen. Wir hatten ja da im
843 Netzwerk viele Diskussionen miteinander. Mir haben manche Kollegen wirklich leid
844 getan, die sich dort abgestrampelt haben, wo Mitarbeiter absolut nicht wollten oder
845 nicht aufgeschlossen wurden. Ich glaube, die haben viele Kompetenzen gehabt, aber
846 denen fehlte einfach die Motivation oder die Erkenntnis, dass das wirklich einen Vor-
847 teil mit sich bringt. Als die Vorteile auf der Hand lagen, wurde es leichter für uns. Die
848 wichtigste Kompetenz, die auch ein Mitarbeiter, denke ich, entwickeln muss, die war
849 die Fähigkeit zur Mitgestaltung, die Identifikation mit dem Unternehmen. Und ich weiß
850 nur, bei uns gab es am Anfang keine einheitlichen Kopfbögen, keine Visitenkarten,
851 keine einheitlichen Flyer. Es wurde überall ein bisschen was gemacht. Wir hatten gar
852 nicht so viel Wert darauf gelegt. Es ist mir heute noch unerklärlich, wie wir erfolgreich
853 sein konnten. Als wir angefangen haben, das einzuführen und überhaupt erstmal
854 über alles nachzudenken ist mir bewusst geworden, dass wir uns natürlich auch ganz
855 anders fühlen, wenn wir das leben können. Und das ist so eine Kompetenz, die, ich
856 denke, die wir brauchen. Sich zu identifizieren, für sich klar zu kriegen, was verbind-
857 et mich mit dem Unternehmen, was will ich hier, was kann ich hier und ich denke,
858 so mancher, der hier arbeitet, hat wahnsinnige Kompetenzen und würde in einem
859 öffentlichen Berufsschulzentrum das Doppelte verdienen wie hier und ist trotzdem
860 hier, weil er sich mit dem Unternehmen identifiziert. Eine weitere Kompetenz, die ich
861 denke, die der Mitarbeiter unbedingt braucht, ist, dass er bereit ist, seine eigene Arbeit
862 zu hinterfragen, dass er bereit ist, auch an der eigenen Arbeit was zu verändern. Die
863 Bereitschaft dazu, zu sehen, jawohl, das kann ich jetzt noch versuchen, das kann ich
864 noch verändern, das ist natürlich schwer. Aber ich hab vielleicht das Glück, dass ich
865 hier Mitarbeiter hab, die dazu bereit sind. Ich hab wenig Fluktuation. Also wie gesagt,

866 es sind alle Mitarbeiter so seit 1992, 1995, 2000, je nach Alter, in der Einrichtung be-
867 schäftigt und wir sind gemeinsam gewachsen. Und es war voriges Jahr für mich eine
868 ganz wichtige Erfahrung, dass Mitarbeiter sagen, bitte, bitte mach weiter, wir wollen
869 das Unternehmen erhalten. Das sind, denke ich so, die Schlüsselkompetenzen, und
870 natürlich fachlich müssen sie gut sein, ansonsten sagt der Schüler natürlich: da hol
871 ich mir mein Wissen woanders. Wir haben auch viel Wert auf Weiterbildung gelegt,
872 fachliche Weiterbildung, aber auch Weiterbildungen in Persönlichkeitsbereichen. Kom-
873 munikative Weiterbildungen, Weiterbildung in der Erwachsenenbildung. Großes, absolut
874 Grundprinzip dieser Einrichtung, jeder macht seine Erwachsenenweiterbildung, denn
875 da kriegt er die Kompetenzen, die er braucht. Und ich Sorge auch dafür, dass natürlich
876 auch im Haus Weiterbildungen stattfinden, gerade diese ganze Deeskalationsgeschich-
877 te. Schüler begegnen uns heute anders als noch vor fünf Jahren. Und darauf muss
878 man sich einstellen, ansonsten fahren sie dir auf dem Parkplatz über die Füße. Und
879 es wird auch nicht über jede Füße gefahren. Es sind immer wieder klärende Lehrer,
880 die diese Angriffe der Schüler aushalten müssen. Und da muss ich natürlich wieder
881 bereit sein, mich zu hinterfragen, vielleicht auch was zu verändern. Das wären so die
882 Kompetenzen, die ich im Vordergrund mit sehe.

883 *Danke. In einem letzten Schwerpunkt geht es mir noch mal verstärkt und ganz speziell*
884 *um den Beitrag des institutionalisierten Qualitätsmanagements zur Professionalisie-*
885 *rung von Führungsprozessen, ja auch ein Ihnen ganz eigenes Metier. Deshalb gern*
886 *noch mal einige Fragen dazu. Wie half Ihnen das QM-System bei der Ausarbeitung*
887 *strategischer Unternehmensziele?*

888 Das QES^{plus} hat erst mal dafür gesorgt, dass wir uns überhaupt Ziele gegeben ha-
889 ben. Wir hatten sicher Ziele, wir waren nirgendwo verankert und niemand hätte sie
890 benennen können. Dann gab es ja diese heftige Diskussion Unternehmensziele/
891 Qualitätsziele, bis wir erkannt haben, hallo, das ist das gleiche für uns. Unsere Un-
892 ternehmensziele sind unsere Qualitätsziele. Weil nur, man kann das nicht trennen.
893 Was mache ich denn im Unternehmen, wenn ich damit keine Qualität mache. Wir
894 haben uns irgendwann dann so positioniert und haben gesagt, wir wollen mindestens

895 neunzig Prozent unserer Absolventen in Arbeit bringen. Dazu brauchen wir eine Aus-
896 bildung, die auf der Höhe der Zeit ist und die aus Schülern, wie sie hier ankommen
897 aus den Schulen, ob Hauptschule oder Realschule oder Gymnasialabschluss, das sei
898 mal dahingestellt, oder schon mit Berufserfahrung, die aus diesen Schülern Menschen
899 machen, die diesen Beruf verinnerlichen. Das heißt, eines meiner Grundprinzipien in
900 der Führungsarbeit war, es können nur die das unterrichten, die das auch sind. Ich
901 habe zum Beispiel im Ausbildungsbereich Heilerziehungspflege eine Heilerziehungs-
902 pflegerin mit pädagogischem Abschluss für den Unterricht. Ich habe im Fachbereich
903 Physiotherapie nur Physiotherapeuten, die das unterrichten. Das heißt, ich muss erst
904 mal umdenken. Meine früheren Deutsch-/Geschichtelehrer oder Pionierleiter/Freizeit-
905 pädagogen haben mir nichts genützt, wenn sie sich nicht gleichzeitig fachlich weiter-
906 qualifizieren. Man kann hier nicht in Fächern unterrichten, ohne zu wissen, was man
907 ausbildet. Das war so eine Veränderung in der Führungsarbeit für mich, die so ganz
908 wichtig war. Die Frage danach: wer steht wofür ein, wer trennt wofür. Und ich selber
909 habe dann von 1998 bis 2001 meinen staatlich anerkannten Heilpädagogen absolviert
910 einfach mit der Maßgabe, ich kann nur dann Heilpädagogen unterrichten, wenn ich
911 auch weiß, was da dahinter steht. Dümmer wird man ja nicht dabei. Aber das ist ja
912 auch so was, da Leute zu finden, die da mitziehen. Das war so eine ganz wichtige
913 Geschichte, was QES bei uns bewirkt hat, dass wir also gesagt haben: jawohl das sind
914 die Grundprinzipien in der Ausbildung. Weiterbildung ähnlich. Das Ohr dort zu haben,
915 wo man weiß, was wird gebraucht auf unserem Gebiet, aber auch gleichzeitig mit den
916 Erwachsenen in der Weiterbildung einen Draht zu finden, dass die sagen, Mensch das
917 war eine Weiterbildung, die ging nicht oben drüber weg, die ging hier rein, das hat was
918 für mich gebracht. Ein Vorteil, den ich hatte, dass ich hierher gegangen bin. Und das
919 denke ich ist so die Führungsarbeit gewesen, die neue Konzepte, neue Ideen, neue
920 Projekte auch hervorgebracht hat. Das hat einfach Spaß gemacht, dass gleichzeitig
921 mit dieser Ordnung, die da eingetreten ist im Unternehmen, wieder Ordnung im Kopf
922 zu kriegen und neue Visionen zu haben. Das hat einfach gegenseitig bereichert.

923 *Und wie ermöglichte das QM-System die Verknüpfung zwischen Strategie und Hand-*
924 *lungsebene in Ihrer Bildungseinrichtung?*

925 Das war schon erst noch mal ein großer Schritt. Strategieebene und Handlungsebene
926 war ja hier nie getrennt. Wir haben hier keinen Kopf, der irgendwo Strategien entwi-
927 ckelt, aber es ist schon so gewesen, dass wir natürlich viele Dinge vorgeben müssen.
928 Das ist so. Wir haben die Gesetzlichkeiten auf der einen Seite, wir haben natürlich
929 Handlungsanweisungen, überhaupt Dienstanweisungen, die umgesetzt werden müs-
930 sen. Trotzdem haben wir immer versucht, alle Mitarbeiter daran zu beteiligen. Also ich
931 kann hier mit Fug und Recht sagen, dass ganz selten hier was passiert, was Anwei-
932 sungscharakter hat oder ausschließlich Anweisungscharakter. Auf der Handlungs-
933 ebene entstehen die Dinge im gemeinsamen Kontext. Wir unterliegen natürlich den
934 Rahmenbedingungen, das ist klar. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen kann das
935 nur passieren. Aber ich sag mal so, Strategienentwicklung passiert im Prinzip an der
936 Basis. Und in der Strategiekonferenz ist es auch so, dass die Fachbereichsleiter die
937 Meinung ihrer Mitarbeiter mitbringen und daraus entstehen wieder neue Handlungs-
938 anleitungen, sag ich mal, für die Mitarbeiter. Aber das ist nichts, was von oben nach
939 unten fließt, sondern das ist eher so was, was von unten nach oben fließt. Dann muss
940 es gebündelt werden, dann muss es als Konsequenz verändert werden. Und in diesem
941 Zusammenhang sehe ich das eher so, dass sich das gegenseitig beeinflusst.

942 *Wie trägt Ihrer Meinung nach die Implementierung und QES^{plus} zu einer Optimierung*
943 *der Koordinationsanforderungen in der Bildungseinrichtung bei?*

944 Durch QES^{plus} ist erstmal eine Koordination im klassischen Sinne entstanden. Das,
945 was ich vorhin sagte, mit diesem Informationsflussdiagramm, mit diesem Organi-
946 gramm, Ablaufdiagramm, wo jeder wusste, wo er steht, wo jeder wusste, wie die
947 Verantwortlichkeiten sind, ist natürlich eine gewisse Koordinationsebene erst mal
948 entstanden. Aber den Hauptschritt haben wir gemacht, als wir diese Matrix erstellt
949 haben, wer hat welche Aufgaben und wo überlappen die sich. Das war interessant.
950 Wir haben die Stellenbeschreibungen hergenommen und haben gesagt: also jeder
951 hat hier die Aufgabe. Was macht ihr denn darüber hinaus? Und dieses Informelle,
952 was auch nicht in der Stellenbeschreibung steht, das haben wir mal aufgefächert und
953 haben dann geguckt, wer sind die Personen, die so ganz viele solche Überlassungen

954 irgendwo haben. Und da ist uns auch bewusst geworden, dass natürlich in dem Zu-
955 sammenhang QES uns erst mal in die Situation versetzt hat, diesen Blick überhaupt
956 zu entwickeln. Und diese Matrix, als die stand, hat dann dafür gesorgt, dass wir überall
957 Schnitte gemacht haben und gesagt haben: okay, das muss derjenige nicht machen,
958 weil, das macht der schon. Und das wiederum müssen die beide machen, dann lasst
959 es uns doch bündeln. Und das war eine ganz spannende Geschichte. Das war auch
960 ein internes Audit, was ich denke, mit größter Auswirkung auf die Einrichtung, auf
961 Verantwortlichkeiten, auf Kooperation. So sind zum Beispiel die beiden Praktikums-
962 verantwortlichen der beiden Fachbereiche zusammengekommen. Na, wir machen
963 doch beide das gleiche. Und dann stellte sich noch heraus, 40 % der Einrichtungen
964 hat jeder von denen. Na warum soll denn der eine das nicht für den anderen Fachbe-
965 reich dann mit machen. So ist das entstanden. Weil dort gesehen wurde, jeder macht
966 sein Ding und jeder macht es im Prinzip doppelt. Und so konnte das dann gebündelt
967 werden. Da läuft bestimmt jetzt auch noch wieder mal was, aber zumindest ist es
968 Thema gewesen und hat neue Kooperationen mit hervorgebracht.

969 *Frau [S2], wie veränderte sich die Gesamtreflexionsfähigkeit der Einrichtung, der*
970 *Reflexions- und Austauschprozesse mit den Teilnehmenden, dem gesellschaftlichen*
971 *Umfeld, den Auftraggebern, den Mitbewerbern durch QES?*

972 Na gut, da muss ich auch mal sagen, Reflexion hat in dieser Einrichtung eine längere
973 Tradition als QES. Dadurch, dass wir im Sozialbereich tätig sind, sind wir schon
974 immer auf Reflexionen angewiesen gewesen. Jede Dienstberatung beginnt mit der
975 Frage: wie geht's euch, also persönliche Reflexionen. Es geht um Reflexionen der
976 Prozesse, die gelaufen sind, es geht um Reflexionen der Beziehungen, die gelaufen
977 sind, der Probleme, die gelaufen sind, der Konflikte, die gelaufen sind. Wir verbrin-
978 gen einen Großteil unserer Arbeit mit Reflexion. QES hat das Ganze strukturiert.
979 Und uns natürlich auch angeregt, die Reflexionen in unterschiedlichen Ebenen zu
980 professionalisieren, zum Beispiel durch die Evaluation. Dort hat natürlich das Ganze
981 Struktur gekriegt und auch eine Professionalität. Mittlerweile sind Reflexionsfragen,
982 Zufriedenheitsfragen, Fragen, die bestimmte Bereiche nur betreffen (Praktika oder

983 Prüfungsergebnisse), das sind natürlich jetzt ganz andere Strukturen, die dem zu-
984 grunde liegen. Aber generell hat Reflexion schon immer eine lange Tradition. Durch
985 QES, ich denke Professionalisierung.

986 *Wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten als Führungskraft und in*
987 *diesem Falle ja auch als QM-Beauftragte, QM-Verantwortliche?*

988 Ich kann jetzt mal für mich sprechen, würde aber dort mein gesamtes Leitungsteam,
989 die beiden Fachbereichsleiter und die stellvertretende Schulleiterin, gerne mit ein-
990 schließen wollen. QES war ein Segen für mich. Es hat mir klar Verantwortlichkeiten
991 festgeschrieben, es hat mir klar Verantwortlichkeiten abgenommen und ich konnte
992 sie auch abgeben und es hat mir klar gemacht, dass man natürlich nur mit so einer
993 Struktur bis in den letzten Arbeitswinkel dieser Einrichtung hinein Verantwortlichkeiten
994 festschreiben muss. Ich bin furchtbar entlastet worden. Das tut mir gut. Ich kann in
995 meinen Bereichen Entscheidungen fällen und die Entscheidungen der Mitarbeiter in
996 den anderen Ebenen akzeptieren. Das Tolle, ein anderer macht es, wird gelebt und
997 tut gut. Ich kann mich bei vielen Dingen, was jetzt so, was mich vorher auch über-
998 fordert hat, Schülerentscheidungen, Tränen nach einer nicht bestandenen Prüfung,
999 Behördenkram, der mich nichts angeht, kann ich mich zurücklehnen, weil ich weiß,
1000 das ist das Verantwortungsfeld von Herrn [X], das ist das Verantwortungsfeld von
1001 der Frau [Y], das ist das Verantwortungsfeld von der Frau [Z]. Wenn die Praxisstelle
1002 anruft und sich mal wieder beschwert, dass der zehn Rauchpausen am Tag macht, ich
1003 muss es nicht mehr selber händeln. Das hat ein bisschen Umdenken erfordert bei den
1004 anderen, aber auch bei mir. Aber es tut gut. Insofern hat QES, ich denke, eine ganz
1005 wichtige Grundlage in dieser Einrichtung nach sich gezogen: die **Arbeitsfähigkeit**
1006 **eines jeden Mitarbeiters**. Das tut gut.

1007 *Eine letzte Frage. Welche Informationen für die Steuerung von Unternehmensleis-*
1008 *tungen, zum Beispiel Kennzahlen, Messsysteme, liefert Ihrer Meinung nach das*
1009 *QM-System QES^{plus}?*

1010 Ich sag mal so, mit Kennzahlen haben wir uns ein bisschen schwer getan wegen diesem
1011 blöden AZWV. Davon haben wir uns verabschiedet, das hat außer Geld auch nichts
1012 gebracht und ich stand von Anfang an mit diesem System auf Kriegsfuß. Das, auf wel-
1013 che Kennzahlen wir uns geeinigt haben, sind die Kennzahlen, die für uns wichtig sind.
1014 Auslastung der Mitarbeiter, das heißt Unterrichtsauslastung, Vermittlungsquote, maxi-
1015 mal und minimal Aufnahme für die neuen Klassen, Teilnehmer, Bewerber. Ansonsten
1016 gehen wir sehr flexibel mit Kennzahlen um. Beispiel: wir machen eine Weiterbildung
1017 seit vielen Jahren für eine befreundete Volkshochschule. Die drücken uns immer wieder
1018 im Preis und dieses Jahr hab ich das erste Mal gesagt: gut, da geh ich nicht mit, da
1019 fahr ich nicht mehr hin. Punkt, aus, Ende. Weil, ich denke, wir sind alle in finanziellen
1020 Notzwängen, aber mal muss irgendwo natürlich auch das ganze System bezahlbar
1021 bleiben. Und da nützen uns die Kennzahlen. Da können wir dann auch sagen, drunter
1022 gehen wir nicht. Das sind so die Kennzahlen dessen, was pro Stunde wir verdienen
1023 müssen, um noch das ganze System SPI absichern zu können und da nützt es uns.
1024 Ansonsten handhaben wir es flexibel. Und da bin ich bestimmt auch oft diejenige, mein
1025 Finanzminister Frau Fischer würde das sicherlich an dieser Stelle unterstreichen, die
1026 da so ab und zu mal auch ein bisschen Geschenke verteilt, aber irgendwo muss man
1027 dann auch mal sagen: okay, das sind Kennzahlen, die sind für die Einrichtung wichtig.
1028 Ansonsten halten wir es flexibel, weil wir wie gesagt AZWV-geschädigt sind.

1029 *Als nun gGmbH und privates Unternehmenleben haben Sie ja sicher schon immer mit*
1030 *Kennzahlen gearbeitet beziehungsweise waren konfrontiert mit einem Kennzahlensys-*
1031 *tem. Gibt es ein Beispiel, wo man eine spezielle Kennzahl auf das QM-System QES^{p-lus}*
1032 *zurückführen kann? Gibt es ein Beispiel dafür oder eine Situation, wo ein direkter Bezug*
1033 *zum QM-System erkennbar ist zwischen der Kennzahl, die Sie verwenden?*

1034 Das denke ich, würde für die Vermittlungsquote zutreffen. (Ende des Bandes)

1035 *Frau [S2], als gemeinnützige GmbH arbeiten Sie sicher schon seit längerem mit be-*
1036 *stimmten Kennzahlen, die Sie neu mit der Implementierung von QES^{plus} eingeführt*
1037 *haben.*

1038 Dem ist tatsächlich so. Wir waren uns zum Beispiel nie über die Vermittlungsquote
1039 im Klaren. Wir wurden zwar von der Arbeitsverwaltung danach jedes Mal gefragt,
1040 aber wir haben Pi mal Daumen gerechnet. Mit der Einführung von QES^{plus} galt es
1041 in den Qualitäts- und Unternehmenszielen festzuschreiben, wie viele Teilnehmer
1042 vermitteln wir denn nun. Dann haben wir einen Durchschnitt über die letzten acht
1043 Jahre gebildet und waren ganz überrascht, dass da tatsächlich eine sehr aussage-
1044 fähige Kennzahl entstanden ist, nämlich 98,27 % Teilnehmer-Vermittlungen. Und
1045 dann haben wir ganz kühn gesagt, wir nehmen uns jetzt vor, 90 % der Teilnehmer
1046 jedes Jahr zu vermitteln. Ja, und dies machen wir auch in einem Diagramm immer
1047 wieder sichtbar und freuen uns natürlich, dass jetzt vor allem in dieser Zeit, in der
1048 wir einen Umbruch in vielen sozialen Einrichtungen erleben, diese Zahl im Jahr oft
1049 sogar höher ist.

1050 *Abschließend bitte ich Sie noch um einige demografische Angaben. Wie alt sind Sie?*

1051 [Zahl] Jahre.

1052 *Sie sind weiblich.*

1053 Ja.

1054 *Welchen Berufsabschluss haben Sie?*

1055 Ich bin promovierte Diplom-Pädagogin, Dr. phil. und jetzt seit zwei Jahren niederge-
1056 lassene Kinder- und Jugendpsychotherapeutin.

1057 *Frau [S2], vielen Dank für dieses sehr interessante und spannende Interview.*

ANHANG 15 Transkription des Interviews mit Frau [T]

Interviewer/-in: Herr Ralph Egler
Interviewpartner/-in: Frau [T], [Einrichtung C]
Datum der Interviewaufnahme: 03.04.2009
Zeitdauer: 0h 44min 59s

kursiv = Fragen und Reaktionen des/der Interviewers/-in
| *standard* = Antworten und Reaktionen des/der Interviewpartners/-in
betont = besondere Betonung

Hinweis: In der Arbeit benannte Verweise auf dieses Interview können geringfügige Verschiebungen in der Zeilenzuordnung aufweisen, die durch die satztechnische Aufbereitung und Anonymisierung entstanden sind.

1 *Ich bin in der Landesstelle der [Einrichtung C]. Vor mir sitzt [T]. [T] ist die Qualitätsma-*
2 *nagementbeauftragte der Landesstelle der [Einrichtung C]. Wir führen ein Interview*
3 *durch im Rahmen meiner Dissertation, die das Thema hat **Prüfung der Dienlichkeit***
4 ***des Grundansatzes des Qualitätsmanagementsystems QES^{Plus} und seiner kon-***
5 *zeptionellen sowie operativen Ausprägung bei der Organisationsentwicklung und*
6 *-steuerung sowie Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der*
7 *Erwachsenenbildung. Frau [T], bevor wir uns auf die einzelnen Ebenen des Interviews*
8 *begeben, möchte ich gerne mit Ihnen einige Fragen zum allgemeinen Hintergrund der*
9 *Situation besprechen und meine erste wäre in diesem Zusammenhang, in welcher*
10 *Funktion sind Sie an dieser Bildungseinrichtung seit wann tätig? Beschreiben Sie bitte*
11 *Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten.*

12

13 Ich bin seit [Zahl] hier als Verwaltungsangestellte. Meine Aufgabenbereiche sind die
14 Kursorganisation, Finanzverwaltung, Öffentlichkeitsarbeit. Und jetzt auch Qualitätsma-
15 nagementbeauftragte.

16 Bitte beschreiben Sie das Einrichtungsprofil Ihrer Einrichtung einschließlich der Rechts-
17 formen.

18 Ja, als Erwachsenenbildungseinrichtung, anerkannte vom Freistaat Sachsen, machen
19 wir allgemeine politische kulturelle Bildungsarbeit für erwachsene Multiplikatoren und
20 als [Einrichtung C] sind wir eine Körperschaft des öffentlichen Rechts.
21

22 Arbeitet Ihre Einrichtung dezentral in der Fläche oder in konzentrierten Räumen, zum
23 Beispiel nur einer Stadt? Bitte beschreiben Sie das genau.

24 Ja, unser Anliegen ist, in Sachsen zu arbeiten, unsere Mitglieder sind auch sachsen-
25 weit tätig.

26 Gut, Frau [T], das also zum allgemeinen Hintergrund. Begeben wir uns mal auf die
27 Problematik der Situation, die zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
28 geführt hat. Mit welchen Zielen wurde das Qualitätsmanagementsystem QES^{Plus} in
29 Ihrer Bildungseinrichtung eingeführt?

30 Also schon lange, bevor das vom Kultusministerium Pflicht wurde, ein Qualitätsmana-
31 gementsystem zu haben, haben wir uns schon damit beschäftigt in verschiedenen
32 Netzwerken, wo wir mitgearbeitet haben und haben dabei gemerkt, dass das schon
33 zur Optimierung, Strukturierung der Prozesse beitragen könnte und haben dann mit
34 diesem Ziel und später kam eben das Ziel noch, **Anerkannte Bildungseinrichtung**
35 zu bleiben, vom Freistaat anerkannte, das QES-System eingeführt.

36 Lagen in der Einrichtung oder bei ihnen selbst Vorerfahrungen in der Arbeit mit Quali-
37 tätsmanagementsystemen vor?

38 Ja, wie ich schon sagte, haben wir uns in verschiedenen Netzwerken mit verschiede-
39 nen QEE-Systemen beschäftigt, speziell [D] hat da Verschiedenes mitgebracht, das

40 By Siquanet und dann das QVB-System und wir haben da punktuell ausprobiert,
41 ist das was für uns, könnte das was für uns sein, hilft uns das für unsere Arbeit
42 weiter.

43 *Und wurden auch andere Qualitätsmanagementsysteme geprüft? Wenn ja, welche?*

44 Die ich jetzt hier angesprochen hatte, das Siquanet QVB in Zusammenarbeit DEE
45 und DHE, wo wir ja Mitglied sind, was unser Dachverband ist. Und dann eben auch
46 das QES.

47 *Mit welchen Vergleichspunkten wurde die Prüfung vollzogen?*

48 Also wir haben verschiedene Sektoren sozusagen aus diesem System uns vorgenom-
49 men, was Evaluation betrifft oder Personalentwicklung und so und haben da geprüft,
50 ist das was für uns, kann das was sein, passt das zu unserer Einrichtung, zu unserer
51 Arbeitsweise. Ja, per Test letzten Endes und Verwertbarkeit für unsere Arbeit.

52 *Welche Kriterien lagen letztendlich der Entscheidung für das Qualitätsmanagement-
53 system QES^{Plus} zugrunde?*

54 Wir haben uns dann für das QES entschieden, weil es regional verankert ist, weil es
55 eine Flexibilität darstellt, das System an sich, die für uns auch wichtig ist und eine
56 Rolle gespielt hat, dass wir das so unseren Bedürfnissen anpassen konnten. Ja.
57 Und dass es eben in Netzwerkarbeit gut auch umsetzbar ist und uns die Arbeit dann
58 einfach erleichtern könnte.

59 *Wer hat die Entscheidung zur Einführung von QES^{Plus} gefällt?*

60 Letzten Endes das Team der Landesstelle. Wir haben das vorgestellt, das QES und
61 haben das dann gemeinschaftlich beschlossen, dass wir das nehmen wollen.

62 *Gut, Frau [T], soviel zur Einführung. Wir würden uns jetzt dem Prozess der Imple-*
63 *mentierung von QES^{Plus} in der Bildungseinrichtung widmen. In diesem Zusammen-*
64 *hang wäre meine erste Frage, wie wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im*
65 *Implementierungsprozess konkret beteiligt?*

66 Wir haben als Erstes angefangen mit der Ist-Standsanalyse. Was ist schon da, was
67 machen wir anhand der Sektoren und haben da diese ganzen Bereiche aufgeteilt,
68 dass jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter einen Bereich mal bekommt komplett, also
69 ob Organisation oder Personal oder Kommunikation, und einfach mal durchgespielt,
70 wie läuft das bei uns, wie ist das, um einfach auch den Mitarbeiterinnen, den Mitar-
71 beiterern eine Chance zu geben, sich mit dem System an sich vertraut zu machen und
72 da reinzuwachsen. Und dann natürlich gleichzeitig auch das Qualitätsverständnis
73 erarbeitet. Und das haben wir in einem gemeinsamen Prozess gemacht.

74 *Welche Dienste meisterte Ihrer Meinung nach das Modell QES^{Plus} bei der inhaltlichen*
75 *Verständigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Qualitätsentwicklungspro-*
76 *zesse?*

77 Ich denke, noch mal eine Verständigung über unsere Arbeitsweise, über unser Anliegen,
78 über unsere Inhalte da hat das schon gute Dienste geleistet. Einfach, um noch
79 mal einen anderen Blick in unsere Arbeit zu bekommen und in die Arbeit, die die
80 Kolleginnen und Kollegen machen. Also noch so ein Verständnis füreinander.

81 *Und wenn ich noch mal nachfragen darf in Bezug auf Qualitätsentwicklung. Gab es*
82 *da inhaltliche Hilfestellungen, die das Modell QES^{Plus} geliefert hat und welche waren*
83 *das nun nach Ihrer Beobachtung?*

84 Also das QES-System liefert ja eine Struktur, eine Strukturierung der Arbeit. Und da
85 war das in dem Sinne hilfreich, dass ich jetzt nicht, jetzt rede ich mal nur von mir, und
86 ich denke, den anderen ging es genauso, in meinem Bereich nur geguckt hab, sondern
87 darüber hinaus und auch andere hinterfragt habe, ich bin hinterfragt worden, und dann

88 mit dieser Außensicht von den anderen und meiner Sicht in die Arbeitsprozesse der
89 anderen konnten schon Prozesse optimiert und neu gestaltet werden.

90 *Wie erfolgten die Planungen, Festlegungen und Abstimmungen der ersten Umset-*
91 *zungsschritte zur Einführung?*

92 Das ist bei uns so ein Team, das ist eben der Vorteil von so einem kleinen Team sozu-
93 sagen, dass man dann gut sich in den Dienstbesprechungen austauschen konnte und
94 es gab dann auch Klausuren dazu. Ja, so hat sich das entwickelt, wurde entwickelt.

95 *Wurden im Zusammenhang mit der Planung Festlegungen und Abstimmungen dieser*
96 *ersten Umsetzungsschritte besondere Verantwortlichkeiten festgelegt?*

97 Da gab's, bevor ich den Part der Qualitätsbeauftragten übernommen habe, da hab ich
98 gesagt, ich möchte gerne, dass das Team das entscheidet und mit trägt sozusagen.
99 Es ist im Team entschieden worden und ich hab gesagt, ich mache das erstmal für
100 zwei Jahre, einfach um zu testen, ob das gut ist, wenn ich das mache und gleichzeitig
101 haben wir auch festgelegt, dass ich das nicht alleine nur mache, sondern dass ich mir
102 diesen Part auch teile mit [D], dem Leiter der Einrichtung. Und das waren die ersten
103 Festlegungen im Team.

104 *Wurden im Prozess der Implementierung besondere Maßnahmen, Instrumente, Ar-*
105 *beitsformen für die systematische Qualitätsentwicklung angewendet? Also Dinge, die*
106 *Sie vorher nicht im Blick hatten und auch nicht umgesetzt haben beziehungsweise*
107 *eingesetzt haben.*

108 Wir haben erstmal so angefangen, dass wir eine Ordnerstruktur uns angelegt haben
109 für das ganze Ablagesystem. Das hat ziemlich lange gedauert, um einfach eine
110 Struktur in unsere Dokumente zu bekommen und das zu sortieren und zu ordnen
111 und für alle eigentlich auch transparent zu machen. Ausgangspunkt war eigentlich
112 dann auch immer das QES-System, dass wir versucht haben, unsere Ordnung der

113 Dokumente und da Unterlagen dem System anzugleichen. Und gleichzeitig haben wir
114 gesagt, wir müssen auch sehen, dass wir das in elektronischer Form auch hinkriegen.
115 Das ist dann umgesetzt worden und wir haben einen Surfer installiert, auf den alle
116 Zugriff haben in dieser selben Ordnerstruktur, dass nicht bei allen unterschiedliche
117 Dokumente vorliegen, sondern wirklich eine Vereinheitlichung. Und letzten Endes
118 dann auch eine Zeitersparnis dadurch gewonnen wurde.

119 *Wie trug Ihrer Meinung nach das Modell QES^{Plus} im Prozess der systematischen*
120 *Qualitätsentwicklung zur strukturellen und methodischen Orientierung der Handeln-*
121 *den bei?*

122 Es war und ist uns immer noch eine Stütze, es gibt uns eine Struktur in unserer Ar-
123 beit und das kann ich eigentlich nur den ganzen Zeitraum sagen von der Einführung
124 bisher, dass wir wirklich uns an dem System orientieren und sagen, das gehört jetzt
125 in diesen Bereich, in diesen Sektor, dass wir einfach reflektierter unsere Arbeit auch
126 machen und machen können und strukturierter arbeiten.

127 *Welche Probleme, Ängste und Wünsche zeigten sich bei den Mitarbeiterinnen im*
128 *Zuge der Implementierung? Es wäre auch ganz gut, wenn Sie da mal vielleicht so*
129 *die verschiedenen Phasen beschreiben können, also die Entscheidung für QES^{Plus},*
130 *dann die Anfangsphase selbst, der Verlauf. Gab es besondere oder interessante Er-*
131 *gebnisse? Wie gestaltet sich die Phase nach dem Abschluss der Implementierung?*
132 *Also was ist Ihnen da besonders in Erinnerung?*

133 Also am Anfang ist natürlich wirklich die Ängste, die auch bei mir da waren, jetzt alles
134 bis zum Rand voll beschäftigt, haben zu tun mit dem Alltäglichen, der alltäglichen Arbeit
135 und dann jetzt noch was Zusätzliches zu machen, womit man sich ja beschäftigen
136 muss, man muss ja erst mal gedanklich in das System vordringen und sich damit
137 auseinandersetzen, aber das kostet erstmal Zeit, eine zusätzliche Aufgabe zu über-
138 nehmen, sich mit diesen Bereichen auseinandersetzen. Und die waren sicher auch
139 nicht unbegründet am Anfang. Wir haben erstmal investiert. Im Verlaufe der ganzen

140 Implementierung hat sich aber herausgestellt, dass durch die Struktur, die wir geschaf-
141 fen haben, das heißt eine Ordnerstruktur, Dokumentenstruktur, Computerstruktur, dass
142 da viele Prozesse einfach einfacher gehen. Also Vieles ist klar, weil es geschrieben ist,
143 wer welche Verantwortlichkeiten hat, es gibt Dokumente, auf die alle Zugriff haben, es
144 hat dann die Arbeit schon leichter gemacht und ich bin überzeugt davon, dass die nicht
145 weniger werdende Arbeit, Alltagsarbeit wir ohne so eine Struktur, so eine konsequente
146 Umsetzung dieser Struktur jetzt gar nicht leisten können. Ich denke, dass wir dann, ja,
147 vielleicht nicht im Chaos, aber in die Richtung versunken wären wahrscheinlich oder
148 eben nicht soviel leisten können wie wir jetzt leisten, gerade was Netzwerkarbeit betrifft
149 und Kooperationsvorhaben oder überhaupt die Aufgaben.

150 *Wie erfolgte die Dokumentation des QEM-Systems und warum haben Sie sich für*
151 *diese Form entschieden?*

152 Wir machen das in einem Handbuch, also erstmal im Q-Fahrplan, mit dem Q-Fahrplan.
153 Der wird fortgeschrieben. Grundlage dazu sind immer unsere Teambesprechungen
154 und Klausuren. Dort legen wir fest, was wir machen wollen, wie es weitergeht, wann
155 das besprochen werden soll. Und das ist eigentlich ein sehr gutes Dokument, wo man
156 nachschlagen kann und auch einen guten Verlauf sieht von unserer Arbeit, von den
157 Prozessen. Und dort sieht man eigentlich auch, wie das alles so vernetzt ist, unsere
158 Arbeit mit den Systemen, wie das da drin immer wieder oder durchscheint oder unten
159 drunter liegt, will ich mal sagen. Und das wird in elektronischer Form und ist auch
160 noch mal in Papierform als Handbuch da und dokumentiert eigentlich das System.

161 *Also wenn ich noch mal nachfragen darf. Es gibt also diese Richtlinien, den Qualitäts-*
162 *fahrplan, die Richtlinien, den Qualitätsfahrplan und dann das Qualitätsmanagement-*
163 *handbuch. Die Qualitätsrichtlinien, können Sie mir dazu noch mal was sagen zum*
164 *Inhalt?*

165 Qualitätsrichtlinien.

166 *Vielleicht hab ich das auch falsch verstanden.*

167 ... Die Leitlinien, die wir uns gegeben haben, sind entstanden aus dem Qualitätsver-
168 ständnis, was wir uns gegeben haben. Das ist ja erarbeitet worden, im Team abgesegnet
169 worden dann von der Landeskonzferenz, was letzten Endes unsere Mitgliederversamm-
170 lung ist, was auch in unserem Programmheft immer wieder nach Außen dargestellt wird,
171 dass wir das haben. Da steht drin, wo wir herkommen, was unsere Ziele sind, was
172 wir wollen, wie wir arbeiten. Und der Qualitätsfahrplan ist letzten Endes entstanden,
173 wir hatten früher bei jeder Dienstbesprechung ein Protokollbuch, haben dann gesagt,
174 aus diesem Protokollbuch machen wir jetzt unseren Q-Fahrplan, weil letzten Endes
175 dort geschrieben wird, festgelegt wird, was wir machen, wie wir es umsetzen wollen,
176 wer dafür verantwortlich ist, bis wann das zu geschehen hat. Und das zu überprüfen,
177 haben wir uns dann entschieden, das auch in die elektronische Form zu übertragen,
178 also in einer Kurzfassung. Im Protokollbuch ist es ausführlicher beschrieben und im
179 Q-Fahrplan ist es dann auch noch mal stichpunktartig und dann, das wird fortlaufend
180 geschrieben, also nach jedem Team, der oder die Protokoll geschrieben hat, überträgt
181 das dann in den Q-Fahrplan und somit ist auch gewährleistet, dass, wenn jetzt Ver-
182 einbarungen getroffen sind, bis wann das zu kontrollieren ist, dass das dann wieder
183 in den Termin eingetragen wird, wann wir das wieder auf der Tagesordnung haben
184 wollen, einfach auch, um sicherzugehen, dass hier nichts verloren geht.

185 *Und welche Dokumente haben Sie im Handbuch abgelegt oder wie ist das Handbuch*
186 *strukturiert? Wie ist es aufgebaut?*

187 Das Handbuch haben wir strukturiert, erstmal unsere Übersicht, wie wir sind, was
188 wir für Einrichtung sind, wie wir aufgebaut sind, dann Handlungs- und Umsetzungs-
189 dokumente, also sprich Ordnung unserer Einrichtung, sprich Geschäftsordnung des
190 geschäftsführenden Ausschusses, Mitgliederstruktur, Umsetzungsdokumente, da
191 gehören zum Beispiel die Kernprozesse dazu. Und dann haben wir das aufgebaut
192 nach dem QE-System, nach den Leistungsbereichen und Leistungssektoren. Und da
193 jeweils zugeordnet, was es für Dokumente in unserer Einrichtung dazu gibt.

194 *Sie hatten bereits erwähnt, dass Sie das Handbuch entsprechend der Vorgabenliste*
195 *des QEE-Systems strukturiert haben. Ich würde noch mal etwas genauer wissen, wel-*
196 *che Kriterien lieferte Ihnen QES^{Plus}, um wesentliche Teile Ihrer Bildungsorganisation*
197 *für die Dokumentation und Bewertung erfassen zu können? Also hat Ihnen QES^{Plus}*
198 *dabei geholfen, Ihre Organisation abzubilden, zu bewerten und dann entsprechend*
199 *auch zu dokumentieren? Und wie hat Ihnen das System QES^{Plus} dabei geholfen?*

200 Das hat uns eine gute Systematik geliefert in dem Sinne, dass wir gesagt haben, die-
201 ses Dokument, Moment, wo gehört das eigentlich da hin, in welchen Leistungsbereich,
202 in welchen Sektor. Wir müssen ja nicht alles drei-, vier-, fünfmal haben. Und da eine
203 Ordnung, eine Systematik reinzukriegen, da hat uns das schon geholfen. Bis hin
204 letzten Endes, dass wir gesagt haben, im Bereich Kommunikation, wir müssen das
205 auch optisch so darstellen, wir haben gesagt, wir entwickeln ein Corporate Design,
206 was für unsere Unterlagen so unverzichtbar ist, dass es die [Einrichtung C], wenn
207 ich das Dokument sehe, weiß ich, dass ist die Einrichtung. Also wirklich immer zu
208 reflektieren, zu hinterfragen, Moment, wozu gehört das jetzt. Nicht irgendwo wahllos,
209 wo ich gerade denke oder wo die anderen gerade denken, dass es hingehört, sondern
210 wirklich nur sagen, das gehört hierhin.

211 *Frau [T], der nächste Zusammenhang, der mich interessiert, ist der zwischen institutio-*
212 *nalisierter Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung und Steuerung. Meine*
213 *erste Frage in diesem Zusammenhang lautet, welche Veränderungen ergaben sich*
214 *durch die Implementierung von QES^{Plus} bezüglich der Gliederung der Arbeits- bzw.*
215 *Funktionsbereiche der Einrichtung?*

216 Da kann ich nicht allzu viel zu sagen, weil, fünf Leute und das war eigentlich von vorn-
217 herein festgelegt, wer oder welche für was zuständig ist, welche Aufgabenbeschrei-
218 bung. Wir haben aber daraufhin unsere Stellenbeschreibung noch mal präzisiert. Und
219 das war wirklich schon noch mal ein wichtiger Schritt, dann wirklich zu sagen, das sind
220 meine Aufgabenbereiche, das sind meine Funktionen, dazu brauche ich die Fähigkei-
221 ten, die Fertigkeiten und die Kompetenzen. Das war auch noch mal wichtig für die

222 Stellenbeschreibung und auch für die Bewertung der Arbeitsweise und letzten Endes
223 dann auch bei Stellenwechsel für Ausschreibung haben wir dann ein gutes Instrument
224 zusammen. Wir brauchen so eine Version, wenn jetzt eine Stelle markant ist.

225 *Veränderten sich in diesem Kontext Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Einrich-*
226 *tung und wenn ja, wie?*

227 Letzten Endes nur bei mir, dass ich und bei [D], dass wir diese QMB da bei uns auf-
228 genommen haben, die Stellenbeschreibung.

229 *Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der Einrichtung*
230 *und damit die Aufgabendurchführung selbst?*

231 Ja, das ist eigentlich das Verrückte. Also ich denke, wir haben unterbewusst schon
232 immer qualitätsvolle Arbeit geliefert, sodass das so gar nicht notwendig war, dass
233 sich da groß was geändert hat. Es ist nur dokumentiert worden dann. Das ist schon
234 nicht unwichtig.

235 *Gut. Wie veränderten sich die Regelungen zu wichtigen Arbeitsabläufen in der Einrich-*
236 *tung? Also, Entschuldigung, die Frage hatten wir gerade gestellt. Sie hatten ausge-*
237 *führt, dass Regelungen existierten, aber eben nicht dokumentiert wurden.*

238 Die sind jetzt dokumentiert und das ist auch gut so, um einfach nur mal zu sagen,
239 was die einzelnen Aufgabenbereiche ausmacht und welche Funktionen jeder in der
240 Einrichtung hat.

241 *Wurden die Prozesse in der Einrichtung identifiziert im Zusammenhang der Imple-*
242 *mentierung?*

243 Die laufenden Prozesse haben wir dann auch noch mal dokumentiert, identifiziert und
244 sind auch immer noch dabei, die noch weiter auszuführen.

245 *Wurden Prozesse in der Einrichtung regelrecht neu gestaltet oder multipliziert?*

246 Ja. Da ist ein wichtiger Prozess, der so noch nicht dokumentiert war, aber uns schon
247 immer wichtig war und wir den aber jetzt noch mal in eine neue Gewichtung geben, die
248 Vernetzung, was ja eigentlich auch eine Aufgabe unserer Landesstelle ist, aber dass
249 wir sagen, das ist doch noch mal unser Schwerpunkt aufgrund, dass wir die Ordnung
250 noch mal angeguckt haben und gesagt haben, **eigentlich müssen wir dem noch mehr**
251 **Raum geben**, der Vernetzungsgeschichte und als Handelsstelle unserer Dach.

252 *Welche Ordnung meinen Sie?*

253 Die Ordnung der [Einrichtung C].

254 *Und in welche Richtung soll die Vernetzung gehen, wie tief, in die Breite?*

255 Bessere Kommunikation mit den Mitgliedern und letzten Endes den Mitglieder auch
256 transparenter zu machen, wozu es die Landesstelle eigentlich gibt. Was die macht,
257 was die will und dass wir für die Mitglieder da sind, dass die uns nutzen, dass wir mit
258 denen zusammen auch was gestalten.

259 *Wie haben Sie diese identifizierten Prozesse dokumentiert?*

260 In unseren Berichten, die jährliche Landeskonzferenz und so weiter, die in den Mitglie-
261 derversammlungen vorgestellt werden. Im Handbuch natürlich auch, Protokolle.

262 *Frau [T], welche Dokumente, also zum Beispiel Handlungsanleitungen, Protokolle,*
263 *Formblätter und Mustervorlagen, Fließdiagramme eventuell, standen im Rahmen der*
264 *Einführung von QES^{Plus} in Ihrer Einrichtung?*

265 Das ist viel. Soll ich die jetzt alle aufzählen. Nein, vielleicht ein paar Wichtige. Ich
266 kann es vielleicht an meinem Arbeitsbereich sagen, das ist die Kursorganisation.

267 *Gern. Ja.*

268 Programmgestaltung. Das ist ja ein Kernprozess. Und ich hab da eine Handlungs-
269 anleitung gemacht wirklich mit Terminen untersetzt, bis wann was zu tun ist, welche
270 Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter beteiligt werden müssen, mit wem ich dann Kontakt
271 aufzunehmen habe. Und das, merke ich schon, erleichtert meine Arbeit spürbar, dass
272 ich jetzt sagen kann, das und das, die Termine die stehen, die haben sich bewährt
273 im Laufe der Jahre und ich bin wirklich immer auskunftsfähig, ich sage, bis dann
274 und dann ist das und das zu machen. So haben wir in anderen Bereichen auch die
275 Kernprozesse teilweise dokumentiert, Checklisten erstellt für die Veranstaltungsko-
276 ordinationen und so, was wirklich auch ein hilfreiches Instrument ist, dass man nicht
277 wieder beim Urschleim anfängt, was müssen wir alles bedenken, wenn wir eine
278 Veranstaltung planen, sondern es ist einfach da. Ich kann gucken und hab auch
279 eine Gewährleistung, dass ich nichts vergesse, ohne, dass das jetzt abgeschlossen
280 ist, wenn immer, es kann ja auch was dazukommen und das wird dann überarbeitet.
281 Und kann auch so ausgewertet eine Veranstaltung werden, dass wir sagen, Mensch,
282 eigentlich müssen wir das noch mit aufnehmen.

283 *Wie beförderte das QEM-System die Strukturierung der eigenen Arbeit, der Mitarbeite-*
284 *rinnen und Mitarbeiter?*

285 Ja, das greift jetzt da mit rein, die vorherige Frage, und es ist letzten Endes, wenn man
286 sich einmal der Arbeit unterzogen hat und jetzt sich so eine Checkliste entworfen hat,
287 erstellt hat, bleibt die ja erstmal eine Weile bestehen und ich kann wirklich dann meine
288 Arbeit damit optimieren. Und letzten Endes auch für andere transparenter gestalten,
289 wie das mir auch bei anderen so geht, bei meinen Kolleginnen und Kollegen.

290 *Frau [T], wie veränderte sich die Koordinierung des Informationsflusses innerhalb*
291 *der Einrichtung?*

292 Ja, wir haben die Arbeit mit unseren Protokollen, die in den Teambesprechungen
293 entstehen, optimiert. Und dadurch, dass das ja jetzt gleich immer in den Q-Fahrplan
294 einfließt, ist das natürlich eine wesentliche Erleichterung, dass man nicht vor jeder
295 Dienstbesprechung von vorne anfängt, welche Punkte müssen wir machen. Dass
296 die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich vorbereiten können, welche Themen sind
297 dran, wer bereitet sich auf was vor, wer trägt was vor. Das ist dann schon eine Op-
298 timierung unserer Dienstbesprechung und letzten Endes auch der Kommunikation
299 untereinander. Und wir haben eingeführt, was es vorher auch nicht gab, eine Liste
300 langfristiger Festlegungen. Dass wir einfach sagen, das haben wir mal beschlossen,
301 das führen wir jetzt ein. Und dann gucken wir einmal im Jahr, bewährt sich das, ist
302 manche Festlegung, die wir gemacht haben, noch aktuell, kann die raus, hat die sich
303 überholt oder kommt was dazu. Auch in der laufenden Arbeit. Also wenn wir jetzt im
304 Team feststellen, das müsste eigentlich immer passieren zur langfristigen Festlegung,
305 kommt das rein und alle wissen drum.

306 *Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der*
307 *Einrichtung?*

308 Ja, auch durch die Überschaubarkeit unseres Teams war die Zusammenarbeit vorher
309 gut und die ist auch jetzt meiner Meinung nach gut. Sehr gut sogar.

310 *Welche Veränderungen gab es hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungsstruktu-*
311 *ren, der Herstellung von Verbindlichkeit, der Orientierung und Handlungssicherheit*
312 *für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

313 Ja, das ist eben durch dieses überschaubare Team. Auch keine großen Entscheidun-
314 gen wurden vor dem Team auch gefällt oder dort eben transparent gemacht, wie
315 sie gefallen worden sind. Da hat sich jetzt nichts geändert. Behandlungssicherheit
316 können nicht sagen, also durch die entstandenen Dokumente, das hat sich verbessert
317 in dem Bereich.

318 *Welche Auswirkungen hatte die Implementierung des QEM-Systems auf das Regel*
319 *geleitete Handeln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

320 ... Ja, es ist ähnlich wie bei der vorhergehenden Frage. Also eins hat sich positiv
321 bewährt, eben diese langfristigen Festlegungen. Aber sonst, die Kommunikation
322 war vorher auch und ist jetzt, da kann ich nicht mehr sagen. Durch das strukturierte
323 Arbeiten hat sich das verbessert, aber im Wesentlichen.

324 *Führte die Einführung von QES^{Plus}, insbesondere die Strukturierung, die Sie ja immer*
325 *wieder erwähnen, die verbesserte Strukturierung der Handlungsabläufe, zur Einengung*
326 *der Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

327 Nein, weil da, wenn jetzt jemand sich eingeengt fühlt in den Abläufen, dann wird das
328 auch zum Thema gemacht. Also die Basis ist ja bei uns gegeben, dass man sagt,
329 Leute hier merke ich, hier stimmt was für mich nicht und das möchte ich noch mal
330 diskutiert haben. Und das kommt dann auf den Tisch und eventuell wird es dann im
331 Team zum Thema oder eben wird gesagt, hier ist irgend was nicht ganz im Lote, dann
332 wird es jetzt zur Klausur zum Thema gemacht oder wir nehmen uns dann jemanden
333 von Außen dazu. Aber ich denke, da herrscht schon bei uns eine sehr große Offenheit,
334 zu sagen, hier müssen wir was ändern oder hier das stimmt nicht mehr oder hier habe
335 ich einen anderen Vorschlag. Jetzt ist es gerade so, dass eine Kollegin sagte, die
336 Evaluationsbildung da fehlt mir das und das und das. Und dann wurde gesagt, gut,
337 dann mach einen Vorschlag, was wir reinnehmen können, dann wird es im nächsten
338 Team diskutiert und dann werden die Veränderungen eingearbeitet. Und das ist aber
339 das Schöne an dem ganzen Qualitätskreislauf, mit dem Plan durchführen, auswerten
340 und Konsequenzen ziehen, also dass das wirklich hier auch stattfindet.

341 *Wie prüfen Sie die Zeit- und Arbeitsabfolgen im Arbeitsprozess sowie den Einsatz Ihrer*
342 *Ressourcen in Bezug auf die Wirksamkeit für die Erreichung der Einrichtungsziele?*

343 Wir führen jährlich das interne Audit durch. Und für dieses interne Audit haben wir uns
344 so entschieden, dass jede Mitarbeiterin eben, wir haben das beibehalten vom Anfang,
345 so einen Bereich bekommt, das ist jedes Jahr ein anderer. Also dass ich auch nicht
346 immer sage, ich mache jetzt jedes Jahr das Personal, weil das ja auch einschränkt
347 die Sichtweise, sondern einfach, dass das auch routiert, und gucke, hat sich das
348 bewährt, müssen wir da was ändern. Und so sind eigentlich alle Mitarbeiterinnen
349 involviert. Ja, und letzten Endes ist das für uns auch eine handhabbare Methode, mit
350 den Ressourcen, die wir haben, auch verantwortlich umzugehen, ohne jetzt dieses
351 Gefühl zu kriegen, das ist mehr, wir müssen mehr machen, sondern wirklich, dass
352 das harmonisch im Arbeitsablauf mit einfließen kann. Wir gucken dann eben auch,
353 wo sind Zeiten, wo jetzt weniger Kurse oder Veranstaltungen stattfinden, wo man das
354 auch gut mit seiner Arbeit verbinden kann.

355 *Welche spezielle Prüfkriterien beziehungsweise geeignete Methoden und Mittel zur*
356 *Prüfung von Zielen liefert das QEM-System QES^{Plus}?*

357 Also da muss ich sagen, die Evaluationsbögen, die wir haben, nutzen wir dazu auch
358 und eben die internen Audits und, ach so, das hab ich noch gar nicht erwähnt zu sa-
359 gen, nachdem jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter seinen Bereich durchgegangen ist,
360 fließt das natürlich alles auch wieder im Team zusammen. Es wird dann vorgestellt,
361 was hab ich entdeckt, wo musste man was ändern, an das haben wir ja noch gar nicht
362 gedacht. Und das wird dann auch immer aufgeschrieben. Also man kann auch letzten
363 Endes nachprüfen, bei dem haben wir das festgestellt und beim Nächsten das.

364 *Also Ergebnisse werden überprüft und rückgekoppelt?*

365 Genau.

366 *Das wollen Sie damit sagen?*

367 Ja.

368 *Und münden diese Rückkopplungen auch in veränderte Handlungsstrategien?*

369 Ja. Kann auch. Da werden Verantwortlichkeiten festgelegt, wer ist jetzt dafür zuständig,
370 dass da was verändert wird und wer kümmert sich darum und bis wann. Das fließt
371 dann in den Q-Fahrplan ein und wird dann überprüft.

372 *Ja. Ich will trotzdem noch mal nachfragen, was die speziellen Prüfkriterien betrifft*
373 *und die Methoden, mit denen Sie Ihre Ziele überprüfen, finden Sie da Unterstützung*
374 *im System QES^{Plus} selbst?*

375 Wir nutzen das dazu. Wir nutzen das anhand dieser Prüfkriterien.

376 *Wie machen Sie das?*

377 Also jede Mitarbeiterin bekommt eben diesen Bereich und dazu die ganzen Prüfkrite-
378 rien, die zu dem Sektor gehört, in die Hand. Und anhand derer, der Prüfkriterien, es
379 treffen ja nicht alle auf ihn zu, aber überwiegend. Und die nutzen wir dann, um zu
380 gucken, ist das bei unserer Einrichtung, wie läuft das dann oder müssen wir noch
381 anderes erfinden dazu. Zum Beispiel haben wir ja auch den Bereich Ehrenamt auf-
382 genommen, haben eigene Prüfkriterien erstellt. Ja und da, die sind maßgeblich die
383 Grundlage für unsere Überprüfung.

384 *Gibt es Feedbackroutinen, wenn ja, welche, also Erinnerungssysteme, die für diese*
385 *Überprüfungen zuständig sind und die jetzt entstanden sind im Zusammenhang mit*
386 *der Implementierung von QES^{Plus}?*

387 Da muss ich wieder auf diesen Q-Fahrplan hinweisen, weil, dort schreiben wir wirklich,
388 bis dann und dann muss das überprüft werden. Und verantwortlich ist dann immer, wir
389 haben ein routierendes Leitungssystem sozusagen von unseren Teambesprechungen.
390 Also, jeder ist mal dran mit der Leitung und die Person ist dann dafür verantwortlich zu
391 gucken, was war an dem Termin fällig, was muss überprüft werden. Was noch offen

392 ist, wird dann ein neuer Termin gegeben und aber an dem Punkt wird es überprüft.
393 Und das ist eigentlich auch aufgrund der Einführung so erst entstanden. Vorher denke
394 ich ist uns einiges schon weggerutscht, aber das ist wirklich ein gutes System. Und
395 wir haben jetzt auch eingeführt, was ich vorhin schon sagte, dass wirklich nach jeder
396 Teambesprechung, die, die Protokoll geschrieben hat, das sofort dann überträgt in den
397 Fahrplan, dass eben die Gefahr des Wegrutschens minimalisiert wird sozusagen.

398 *Frau [T], welchen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen konnten Sie im Kontext*
399 *der Implementierung von QES^{Plus} bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber*
400 *auch bei sich selber feststellen?*

401 Ja, ein reflektierteres Handeln oder Gucken auf meine Arbeit mit einer anderen Sicht-
402 weise und letzten Endes auch die Strukturierung. Also wenn ich überlege, wie ich am
403 Anfang angefangen habe, ich war doch ein etwas chaotischer Mensch und habe jetzt
404 doch eine gute Struktur in meine Arbeit reingekriegt dadurch. Ja, doch.

405 *Die Frage umgekehrt gestellt. Die Entwicklung welcher Kenntnisse und Fähigkeiten*
406 *erfordert Ihrer Meinung nach die systematische Qualitätsentwicklung bei Mitarbeiterin-*
407 *nen und Mitarbeitern?*

408 Also die Fähigkeit, mich selbst zu reflektieren, meine Arbeit zu reflektieren und gleich-
409 zeitig auch, von meinen Kollegen das zu erwarten, dass die mich da auch ihre Sicht-
410 weise oder was die sehen, an meiner Arbeit mich kritisieren oder mir Hilfestellung
411 geben und die Fähigkeit dazu, diese Kritik anzunehmen und als hilfreich zu empfinden.
412 Also eine menschliche Fähigkeit, doch, ja. Und auch Kritik zu geben. Das ist ja auch
413 eine Fähigkeit, das kann auch nicht jeder. Kritik im guten Sinne.

414 *Gut. Begeben wir uns mal zum letzten Schwerpunkt. Mir geht es um den Zusammen-*
415 *hang von.*

416 Entschuldigung. Ich hab noch vergessen, eine Methodenkompetenz habe ich noch.

417 *Bitte, gern, ja.*

418 Methodenkompetenz.

419 *In welcher Richtung oder welche Methodenkompetenz genau meinen Sie?*

420 Mit dem System umzugehen.

421 *Und was meinen Sie, welche Methoden das sein sollten, die ich brauch, um das Sys-*
422 *tem zu verstehen, anzuwenden?*

423 ... Da müsste ich länger drüber nachdenken. Können wir das mal verschieben? Ich
424 meine, kommunikative Fähigkeiten und Kenntnisse, Fähigkeiten, eine Gruppe zu
425 leiten in unseren Dienstbesprechungen und da auch Methoden anzuwenden, dass
426 die Themen gut abgehandelt werden und zu aller Zufriedenheit. Und dass dann auch
427 wirklich ein Ziel dabei herauskommt, mit dem anhand des Zieles weitergearbeitet
428 werden kann, wer auch immer dafür dann zuständig ist.

429 *Gut, Frau [T], dann doch jetzt zu dem Zusammenhang institutionalisiertes Qualitäts-*
430 *management und sein spezifischer Beitrag zur Professionalisierung von Führungs-*
431 *prozessen. Sie sind die Qualitätsmanagementbeauftragte der Einrichtung und ich*
432 *möchte Ihnen diese Fragen trotzdem stellen. Vielleicht können Sie aus Ihrer Sicht*
433 *einiges dazu beitragen, um diesen Sachverhalt aufzuklären. Wie verhalf Ihnen das*
434 *QEM-System bei der Ausarbeitung strategischer Unternehmensziele?*

435 Das QEM-System fordert ein Qualitätsverständnis. Das gab's vorher nicht. Wir wuss-
436 ten, was wir wollten, aber das mal zu verschriftlichen und wirklich nach außen hin zu
437 kommunizieren, was unser Qualitätsverständnis ist und daraus schlussfolgern die
438 Leitlinien, die wir entwickelt haben und die wir auch öffentlich machen, das hat uns
439 das QEM-System gebracht.

440 *Frau [T], wie ermöglichte das QEM-System eine Verknüpfung zwischen der Strategie*
441 *und der Handlungsebene Ihrer Bildungseinrichtung?*

442 Indem wir die Kernprozesse verschriftlicht haben und zum Teil auch untersetzt haben
443 mit Diagrammen, was ich vorhin schon ausgeführt hatte, gab's da schon eine gute
444 Verknüpfung, die auch hilfreich ist für die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen.

445 *Und wie hat sich das für die Handlungsebene ausgewirkt? Also die Dokumentation*
446 *jetzt Ihrer Zielstellungen, die Dokumentation ihrer Arbeitsabfolgen und Handlungen.*

447 Das ist eine wesentliche Grundlage unseres Handelns geworden.

448 *Gut. Wie entwickelte sich Ihrer Meinung nach die Interaktion zwischen den Führungs-*
449 *kräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

450 Wie ich schon sagte, Teambesprechungen gab's vorher auch schon. Aber es ist schon
451 eine Verbesserung der Kommunikation da, weil wir einfach die Abläufe auch sichtbar
452 gemacht haben. Ja.

453 *Eine Frage, die damit im Zusammenhang steht. Wie trägt Ihrer Meinung nach die*
454 *Implementierung von QES^{Plus} zu einer Optimierung der Koordinationsanforderungen*
455 *in der Bildungseinrichtung bei? Sie arbeiten auch sehr dezentral, aber selbst inner-*
456 *halb der Landesstelle ist ja Koordinierung ein wichtiges Thema. Was glauben Sie*
457 *oder was denken Sie, wie QES dazu beiträgt, diese allgemeinen oder generellen*
458 *Koordinationsanforderungen, die vor einer Bildungseinrichtung in der aktuellen Zeit*
459 *stehen, wie QES^{Plus} zur Optimierung dazu beigetragen hat?*

460 Also in der Landesstelle an sich hab ich ja genügend, also durch die Vernetzung,
461 durch die Surferstruktur, durch die Ordnung und was ich vorhin auch sagte, ist jetzt
462 unser Schwerpunkt gerade aufgrund, dass wir als Kernprozess ausgemacht haben die
463 Vernetzung mit unseren Mitgliedern sind wir gerade dabei, genau diesen Punkt auch

464 unseren Mitgliedern zu kommunizieren. Es gab schon erste zarte Versuche, indem
465 wir einen Studientag zu QES veranstaltet haben, der auch positive Rückmeldungen
466 gebracht hat, aber da sind wir dran. Und das sagt auch das QES-System uns, da
467 müssen wir weitermachen. Also als Anstoß, so sag ich mal, fungiert da das System.

468 *Wie veränderte sich Ihrer Meinung nach die Gesamtreflexionsfähigkeit der Einrich-*
469 *tung? Also der Reflexions- und Austauschprozesse mit den Teilnehmenden, dem*
470 *gesellschaftlichen Umfeld, den Auftraggebern und Mitbewerbern.*

471 Wir haben ja diesen Evaluationsbogen eingeführt aufgrund von QES Plus und der
472 wird dann auch ausgewertet nach Kursen. Und das ist, denke ich, eine Verbesserung
473 für uns und auch für die Teilnehmenden letzten Endes, weil es eine anonyme Form
474 ist. Während in den Kursen gibt's ja natürlich auch diese Auswertung Feedbackrun-
475 den. Das hat es gebracht. Und natürlich sehe ich, eine Öffnung, eine Kooperation
476 mit anderen Einrichtungen ist jetzt schärfer da als vorher. Und ich sehe in unserem
477 Netzwerk QES^{Plus}, wo wir ja mitarbeiten, eine, es ist eine Konkurrenz, aber eine
478 positive Konkurrenz, die befruchtet und das sehe ich schon als eine Verbesserung
479 unserer Arbeit und ja, kommt letzten Endes meiner Arbeit, unserer Arbeit zugute und
480 auch der Premiarbeit, ja, eindeutig eine Verbesserung.

481 *Wie entwickelte sich Ihr eigenes Entscheidungsverhalten als QE-Beauftragte durch*
482 *die Implementierung?*

483 Ich denke, mein eigenes Entscheidungsverhalten war vorher ähnlich als jetzt. Ich
484 sage, ich bin kein anderer Mensch geworden, aber ich hab eine für mich, was ich
485 vorhin auch sagte, ich war etwas chaotischer vorher und jetzt doch schon struktu-
486 rierter. Also, ich verwende es immer wieder das Wort, aber das trifft es eigentlich am
487 besten, weil es meine Arbeitsabläufe letzten Endes auch erleichtert und da mich eher
488 zu Entscheidungen kommen lässt durch die Implementierung.

489 *Frau [T], eine letzte Frage. Welche Informationen für die Steuerung von Unterneh-*
490 *mensleistungen, zum Beispiel Kennzahlen und Messsysteme liefert Ihrer Meinung*
491 *nach das QEM-System QES^{Plus}?*

492 Ja, also spontan würde ich erstmal keine sagen. Ich hab da noch mal drüber nachge-
493 dacht. Wir benutzen die Prüfkriterien. Also das sind Messinstrumente, indem wir das
494 implementieren. Aber wir haben ja verschiedene andere Systeme auch noch. Zum
495 Beispiel der ganze Controllingbereich, Finanzbereich, unsere Haushaltspläne. Wir
496 machen letzten Endes auch unsere Evaluationsbögen. Die sind ja Messinstrumente
497 an unserer Arbeit. Und wenn ich darüber nachdenke, also manches hatten wir schon
498 vorher, so diese Haushaltspläne oder die Sachberichte so, aber den Evaluationsbogen
499 oder jetzt das Controlling, das ist schon noch mal zur Überprüfung dessen, was wir
500 uns vorgenommen haben, ob wir das erreicht haben. Und ich würde schon unsere
501 Messinstrumente dazunehmen.

502 *Würden Sie sich noch konkretere, genauere, ausführlichere Messsysteme wünschen*
503 *im Rahmen der Messbarkeit von Leistungen, im Rahmen der Überprüfbarkeit von*
504 *Zielen, die eine Weiterentwicklung von QES^{Plus} beinhalten sollte?*

505 Also die Überprüfbarkeit haben wir ja mit unserem Q-Fahrplan einerseits. Und ande-
506 rerseits, was jetzt so die ganze inhaltliche Arbeit betrifft, ist es, denke ich, in dem,
507 was wir anbieten, glaube ich nicht, so unbedingt förderlich.

508 *Gut Frau [T]. Bevor wir abschließen dann doch noch die Frage nach Ihrem Alter.*

509 [Zahl]

510 *Sie sind [Zahl] Jahre alt. Wie ist Ihr Bildungsgrad, Ihr Bildungsabschluss?*

511 Ich hab die zehnte Polytechnische Oberschule erfolgreich abgeschlossen und hab
512 danach eine Lehre zur kirchlichen Verwaltungsangestellten durchlaufen und hab

513 dann später, als ich hier angefangen habe, in den ersten Jahren das Fernstudium
514 Erwachsenenbildung absolviert.

515 *Gut, Frau [T], dann danke ich Ihnen ganz herzlich für Ihre Bereitschaft und für die*
516 *ausführlichen Antworten. Vielen Dank.*

517 Bitteschön.
