

„...mir hat das echt Denkanstöße gegeben“

Die Einführung und Pflege von Qualitätsmanagement als pädagogischer Prozess

Jörg Knoll

Zusammenfassung

Qualitätsmanagement und pädagogisch-didaktisches Handeln gehören zusammen. Diese Leitidee wird damit begründet, dass die Einführung und Pflege von Qualitätsmanagement es mit sich bringt, Verfahrensweisen und Gewohnheiten zu überprüfen und weiterzuentwickeln, also zu lernen. Da Lernen aber Veränderung bedeutet, kann sich damit auch Widerstand verbinden. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, bei der Einführung von Qualitätsmanagement bei den Ressourcen anzusetzen, anstatt die Defizite in den Vordergrund zu rücken. Hierfür wird eine Folge von drei Schritten vorgeschlagen, die auf der Prozessebene interne Kommunikation und Beteiligung real erfahrbar machen. Der Vorschlag wird durch den Hinweis auf die Vorteile und Nachhaltigkeitsaspekte einer Qualitätsentwicklung im kollegialen Verbund mehrerer Einrichtungen ergänzt.

„Jeder Kursleiter ist beauftragt, für seinen Kurs ein Curriculum abzugeben. Und das ist dann untergliedert nach den einzelnen Stunden. [Nach] Inhalt[en], welche fachlichen und sozialen Kompetenzen vermittelt werden und welche Hilfsmittel [genutzt werden] und so weiter.“ – „Wer gezwungen wird, als Dozent sich Gedanken zu machen mit diesen Unterrichtsinhalten und die auch mal so aufzulisten, dass es ein anderer versteht, der hat ja dann auch selbst schon mal einen Denkprozess dabei. Also mir hat das schon was gegeben.“ – „Was habe ich – 14, 15 verschiedene Kurse? Also ich musste ganz schön schreiben. Aber mir hat das echt Denkanstöße gegeben.“

Diese Äußerungen eines Kursleiters (Kietz 2008, S. 67 f.) machen auf den Kern von Qualitätsmanagement aufmerksam. Und sie zeigen zugleich, dass die Einführung von Qualitätsmanagement mit Lernprozessen verbunden ist.

Zum Grundgedanken von Qualitätsmanagement

Der Grundgedanke von Qualitätsmanagement ist einfach: Eine einzelne Bildungsaktivität findet statt, z. B. ein Filmabend oder eine Kurseinheit oder eine Exkursion.

Dass sie stattfindet, also das Ereignis, ist das Ergebnis von Tätigkeiten und Abläufen im Vorfeld. *Wie* diese vorauslaufenden Tätigkeiten und Abläufe (= Prozesse) gestaltet und gesichert worden sind, ist nun wesentlich mitentscheidend für die Art und Weise, *wie* das Ereignis geschieht. Und die Art und Weise, wie das Ereignis gestaltet ist und geschieht, ist wiederum bedeutsam für den individuellen Ertrag der einzelnen Person, die daran teilnimmt. So ist – mit anderen Worten – von folgender Linie auszugehen: Die Qualität der vorbereitenden und gestaltenden Prozesse bestimmt die Qualität des Ergebnisses (= des Lern- und Bildungsangebotes). Die Qualität des Angebotes kommt der Qualität des Lernertrags zugute, den die Teilnehmenden in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung verzeichnen können.

Es geht somit um das *Verhältnis* zwischen Tätigkeiten, Prozessen und Strukturen *einerseits* und etwas Geschaffenem, einem Ergebnis *andererseits*. Die Tätigkeiten usw., mit denen etwas geschaffen und bereitgestellt 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. Die *Qualität der Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen* zu sichern, weil dadurch die *Qualität des Ergebnisses* gesichert wird, das ist die überschaubare Grundidee, sozusagen der „Kern“ von Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement und der einzelnen Modelle, die hierfür Umsetzungshilfen anbieten.

Lernen und Widerstand

So einfach der Grundgedanke sich ausnimmt, so komplex ist seine Verwirklichung. Qualitätsentwicklung, -sicherung und -management bringen es nämlich mit sich, Verfahrensweisen und Gewohnheiten zu überprüfen, weiter zu entwickeln und ggf. auch durch Neues zu ersetzen. All das bedeutet, sich Anstößen zu öffnen, die dem bisherigen Denken und Handeln gelten, also zu lernen.

Lernen aber heißt „Veränderung“ – im Umfeld, in den Strukturen, in den Abläufen und bei sich selbst. Veränderung wiederum führt in offene Situationen: Was da entsteht, lässt sich zu Beginn der Veränderungsvorgänge nicht genau abschätzen. Dieses Risiko kann unsicher machen, gar Angst erzeugen. Zurückhaltung, Skepsis oder Ablehnung helfen, Unsicherheit und Angst einzudämmen: Lieber das Bekannte, sei es auch problematisch, als das unbekannte Neue... Diese durchaus menschlichen Zusammenhänge machen Schwierigkeiten und Widerstände bei der Einführung von Qualitätsmanagement verständlich.

Spezifische Fallen können den Widerstand verstärken. Bei der Einführung von Qualitätsmanagement entsteht nicht selten der Eindruck, hier komme etwas völlig anderes, zusätzlich zu dem, was im Arbeitsalltag sowieso andauernd zu leisten ist, vergrößere also die Arbeitslast. Das erzeugt begreiflicherweise Unbehagen und daraus wiederum entsteht weiterer Widerstand. Dazu tragen nicht selten bei

- die massive Verwendung von Wörtern, die aus anderen Lebens- und Handlungsbereichen kommen („Produkt“, „Kunde“, „KVP“ = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess usw.);

- der Anspruch, etwas einzubringen, was die Mitarbeiter/-innen „brauchen“; dadurch aber wird übersehen und übergangen, welche vielfältigen Bemühungen, Erfahrungen und Traditionen es in der alltäglichen Erwachsenenbildung gibt, um das eigene Tun sinnvoll und für alle Beteiligten ertragreich zu gestalten, d. h. Qualität zu sichern.

Zur Verknüpfung von Qualitätsentwicklung und Lernen

Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, sich klar zu machen: Jede Einrichtung und jede Person, die in der Erwachsenenbildung arbeitet, hat bereits eine Art von Qualitätsmanagement, auch wenn es nicht so genannt wird und auch wenn es nur aus einzelnen Teilen besteht. Es gilt, bei diesen Ressourcen anzusetzen („Was ist schon da?“), anstatt die Defizite in den Vordergrund zu rücken („Ihr braucht...“). Das heißt: Bewährtes stärken, Fehlendes entdecken, Ergänzendes gemeinsam erfinden. Es lohnt sich, hierbei *diejenigen* Arbeitsformen einzusetzen, die mit einer modernen, auf Einbeziehung der Menschen bedachten Erwachsenenbildung vertraut sind.

Qualitätsentwicklung, -sicherung und -management bedeuten „Lernen“, weil es darum geht, Verfahrensweisen anzuschauen und möglicherweise zu ändern, Gewohnheiten wahrzunehmen und vielleicht zu ändern, Kommunikationsformen zu prüfen und ggf. zu ändern. Solches „Lernen“ aber muss bedacht, geplant und verwirklicht werden, wenn ein dauerhaftes Ergebnis erreicht werden soll. Insofern ist die Beschäftigung mit Qualitätsentwicklung und deren Einführung ein Vorgang, der pädagogisch hoch bedeutsam ist. Er ist es deshalb wert, dass die Erwachsenenbildung das, was sie weiß und kann, auf sich selbst anwendet.

Schrittfolge zur Einführung von Qualitätsmanagement

Es empfiehlt sich auf Grund der Erfahrungen des Verfassers folgende Schrittfolge:

1. Schritt: Erfassen und beschreiben (Ressourcenorientierung)

Wenn sich Mitarbeiter/-innen in der Erwachsenenbildung mit Qualitätsmanagement beschäftigen, muss man sich klarmachen: Jede und jeder hat ein Vorverständnis von Qualität und auch eine Praxis, um das Erwünschte zu sichern – von der individuellen Kalenderführung bis zum differenzierten Ablaufplan etwa für eine Programmentwicklung. Von daher empfiehlt sich eine Vorgehensweise, die bei dem Vorhandenen ansetzt und es als Ressource nutzt. Dabei ist es wichtig, dass sich alle beteiligen, die von Qualitätsmanagement betroffen sind und die es künftig nicht nur einfach „executieren“, sondern leben sollen. Das bedeutet eine konsequente *Mitarbeiterorientierung*. Es gilt, jegliche Situation zu vermeiden, die den Eindruck erweckt, etwas werde etwas lediglich aufgesetzt.

Das heißt zu fragen: Was geschieht bereits, um Qualität zu sichern? Bezogen auf Tätigkeiten, Abläufe (Prozesse) und Strukturen „in meiner Tätigkeit“ oder „in unserem Team“ oder „in unserer Einrichtung“.

Zum Vorgehen in der Praxis:

- Jede Tätigkeit usw. als Stichwort gut lesbar auf einen einzelnen Zettel (Moderationskarte) notieren (als einzelne Person oder in kleinen Gruppen).
- Fragen, Probleme oder Ideen, die dabei auftauchen, ebenfalls jeweils als Stichworte auf einzelne Zettel schreiben.

2. Schritt: Ordnen und verdichten (Qualitätsbereiche)

In einem nächsten Schritt wird das, was erfasst und beschrieben ist, nach der inneren Ordnung befragt und diese herausgearbeitet. Das heißt zu fragen: Welche Schwerpunkte der Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen zeichnen sich ab und was sagt dies aus über „meine Tätigkeit“ oder „unser Team“ oder „unsere Einrichtung“? Auf diese Weise ergeben sich *Qualitätsbereiche*.

Zum Vorgehen in der Praxis:

- Die Zettel an die Wand heften, Stichworte mit ähnlichem Inhalt in einer „Spalte“ untereinander.
- Wenn sich ein Stichwort gleich zuordnen lässt, eine neue Spalte beginnen.
- Die sich ergebenden Bereiche mit Überschriften versehen.)

Eine plausible Ordnungsmöglichkeit für die Erwachsenenbildung liegt in der Kennzeichnung folgender Qualitätsbereiche:

- Einrichtungsqualität
- Angebots- und Programmqualität
- Durchführungsqualität
- Ertragsqualität.

3. Schritt: Prüfen und ergänzen (Entwicklungsbedarf)

Die einzelnen Qualitätsbereiche sind möglicherweise sehr unterschiedlich gefüllt – je nachdem, wo beim Vorhandenen bisher Schwerpunkte liegen. An einigen Stellen sind evtl. schon beim Erfassen, Beschreiben und Ordnen Fragezeichen oder Ideen für die Weiterarbeit aufgetaucht. Dies zu konkretisieren, ist Aufgabe dieses Schrittes. Es gilt,

- die Bereiche in ihrem gegenseitigen Verhältnis wahrzunehmen;
- zu prüfen, was fehlt und wo Brüche auftreten;
- zu entscheiden, woran weiter gearbeitet wird,

dies alles bezogen auf Tätigkeiten, Abläufe (Prozesse) und Strukturen (*Entwicklungsbedarf*).

Zum Vorgehen in der Praxis: Es wird gemeinsam geklärt,

- wo es Häufungen gibt, was fehlt,
- was weiterentwickelt oder ergänzt werden sollte.

Mit dieser einfachen, überschaubaren Schrittfolge lässt sich die Qualität der eigenen Arbeit erheben und weiter entwickeln. Soll dies auf umfassendere Weise geschehen und in größere Zusammenhänge eingebunden sein (z. B. auf der Ebene von Verbänden aus Einrichtungen bzw. Trägern), bieten sich ausgearbeitete Qualitätsmodelle (bzw. Qualitätsmanagementsysteme) an.

Qualitätsentwicklung und Lernen im kollegialen Verbund

Die Schritte zur Qualitätsentwicklung und zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, wie sie eben skizziert wurden, sind geeignet, den kollegialen Austausch und durch das gemeinsame Entwickeln und Erfinden auch die Zusammenarbeit konkret zu fördern. Das heißt: Es geschieht auf der *Prozess-Ebene* und wird somit *praktisch erfahren*, was in Qualitätsmanagementmodellen bzw. -systemen unter der Bezeichnung „interne Kommunikation“ und „Mitarbeiter-Beteiligung“ verankert ist und als pure Begrifflichkeit einerseits plausibel erscheint, aber andererseits auf dem Papier oftmals abstrakt und schlagworthaft bleibt. Schon diese Erfahrung ist der pädagogischen Reflexion und didaktisch-methodischen Sorgfalt wert.

Die Leitidee des kollegialen Austausches wird noch verstärkt, wenn die Qualitätsentwicklung und der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in den einzelnen Einrichtungen im Rahmen eines Verbundsystems geschehen. Die Grundstruktur sieht folgendermaßen aus:

- Treffen von Vertretungen der beteiligten Einrichtungen – z. B. zwei Tage in seminaristischer Form – zur Erarbeitung eines gemeinsamen Grundverständnisses von Qualitätsentwicklung und -management und einer Übersicht über das Qualitätsmanagementmodell bzw. -system, das angewandt werden soll;
- in der folgenden Phase konkrete Arbeit mit dem angewendeten Modell bzw. System in der eigenen Einrichtung aufgrund von Absprachen beim ersten Treffen;
- erneute Zusammenkunft aller beteiligten Einrichtungen mit Reflexion der geleisteten Arbeit, Erfahrungsaustausch und vertiefenden Informationen;
- in der folgenden Phase erneut konkrete Arbeit in der eigenen Einrichtung usw.

Die seminaristischen Treffen (Workshops) sind in starkem Maße durch eine erarbeitende Vorgehensweise charakterisiert, in deren Rahmen Grundbegriffe wie z. B. Qualitätsverständnis gemeinsam erarbeitet werden, anstatt sie lediglich weiter zu reichen.

Die Aktionsphasen in der eigenen Institution dienen z.T. der Umsetzung dessen, was im vorauslaufenden Workshop erarbeitet worden ist, oder bereiten durch Recherche, Dokumentensammlung usw. die Arbeit beim nächsten Workshop vor. Der Gewinn der einrichtungsinternen Erkundungen liegt vor allem auch darin, dass entdeckt wird, wie viele Einzelelemente eines künftig ganzheitlichen Qualitätsmanagements bereits vorhanden sind. Dieses in der Praxis des Verfassers mehrfach erprobte Modell einer Qualitätsentwicklung im Verbund¹ schafft erfahrungsgemäß Grundlagen für eine weiter gehende Zusammenarbeit zur Vorbereitung der regelmäßig wiederkehrenden externen Audits, zum kollegialen Erfahrungsaustausch über Einrichtungs- und Trägergrenzen hinweg² und sogar zur Entwicklung eines länderübergreifenden Netzwerkes der Qualitäts- und Organisationsentwicklung³.

Verhalten und Struktur als Modell

In dem Vorgehen, wie es zuvor beschrieben worden ist, geschieht das, was sonst für andere getan wird – nämlich „Lernen“ anzuregen und zu fördern – nun im eigenen

Hause und am eigenen Leibe. Die Erwachsenenbildung wendet also auf sich selbst an, was sie weiß und kann. Spätestens hier wird deutlich: Die Beschäftigung mit „Qualität“ als Thema und Aufgabe hat für die Erwachsenenbildung, über die Weiterentwicklung der alltäglichen Arbeit hinaus, noch eine grundsätzlichere Bedeutung. Die Mitarbeiter/-innen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung sind selber Modell. Sie wirken (und lehren) nicht nur durch das, *was* sie sagen, sondern in hohem Maße auch dadurch, *wie* sie sind und wie sie ihr Handeln gestalten. Von daher lohnt es sich gerade um der Menschen willen und zugunsten dessen, was sie für ihre Zukunft gewinnen, dem Themen- und Aufgabenfeld „Qualität“ besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Mit anderen Worten: „Wir setzen uns Qualität zum Ziel. ... 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. Mein Wörterbuch empfiehlt unter dem Wort Integrität, das Wort Ehre nachzuschlagen. Unter vielen anderen Umschreibungen findet sich da die Formulierung: ‚Ein geschärftes Bewusstsein der eigenen Verpflichtungen.‘ Das ist, glaube ich, die richtige Art, Qualität zu betrachten. Wir müssen für alle Beteiligten ein Rahmen werden, in dem Potenzial verwirklicht wird.“ (de Pree 1992, S. 94; im Original kursiv)

Anmerkungen

- 1 „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (01.10.02–10.09.04) gemeinsam mit der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung und der Arbeitsgemeinschaft Arbeit und Leben, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung; „Gestión de la Calidad y el Cambio en la Educación Superior (UNICAMBIO)” (01.10.02–30.06.07) in Kooperation mit der Universität Kassel und gefördert durch die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst; „Qualitäts-Entwicklungs-Programm – QEP“ (22.11.02–30.06.05) gemeinsam mit dem Bildungswerk der Diözese Rottenburg-Stuttgart; „QES^{plus} – Testierungsfähiges QualitätsEntwicklungsSystem für Weiterbildungs-Einrichtungen“ (01.11.03–31.12.04) in Kooperation mit der Technischen Universität Dresden und gefördert durch das Sächsische Staatsministerium für Kultus; QES-T – QualitätsEntwicklungsSystem mit Testierung“ (01.01.05–30.08.07) gemeinsam mit der Katholischen Landesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung in Bayern u. gefördert durch das Bayerische Staatsministerium für Kultus.
- 2 Vgl. das „Erste Netzwerk QES^{plus}“ sächsischer Erwachsenenbildungseinrichtungen http://kunden.arzeigen.com/de/qesplus/_lang_de_/pages/erfahrungsberichte_1.html
- 3 Gründung der „Grupo Unicambio Americana Latina (GUCAL)” durch die Beteiligten des Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprojektes UNICAMBIO

Literatur

- de Pree, M.: Die Kunst des Führens. Frankfurt/Main-New York 1992/2. Aufl.
 Kietz, D.: Das Qualitätsmanagementsystem QES-plus in der Praxis – Ausgewählte Studien.
 Magisterarbeit am Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik der Universität Leipzig. Leipzig 2008

- Knoll, J.: Das Selbst beim Lernen und die Frage nach der Qualität. In: J. Koblitz, N. Posse (Hrsg.): Weiterbildung und Beratung – Zum Dialog von Praxis und Theorie. Festschrift für Christine Schwarzer. Berlin: Logos, 2003, S. 349-365
- Knoll, J.: Metodología del trabajo en proyectos, in: Hidalgo, Marcella, und Pletsch-Betancourt, Martina (Hrsg.): Desarrollo institucional y formación profesional: El caso de proyectos de gestión de la calidad en universidades latinoamericanas. Frankfurt-London IKO 2007, S. 32-39
- Knoll, J. und Wiesner, G.: Das Qualitätsmanagementsystem QESplus – Informationen und Erfahrungsberichte für potenzielle Anwender. Dresden 2006