

Neue Verwaltungssteuerung und Fortbildung in Hessen

Lernerorientierte Qualitätstestierung als Muster

von Brigitte Reetz und Kurt U. Heldmann

Das Land Hessen nimmt derzeit einen Paradigmenwechsel vor: Mit der Einführung der neuen Verwaltungssteuerung (NVS), der hessischen Ausprägung des neuen Steuerungsmodells, werden Haushalt und finanzielle Transaktionen konsequent auf das betriebliche Rechnungswesen umgestellt. NVS geht jedoch weit darüber hinaus: Sie ist eine Führungs- und Arbeitskultur, aufbauend auf betriebswirtschaftlichen Steuerungstechniken und unternehmerischen Managementmethoden. Da die Qualität der Leistungen die zweite wichtige Stellgröße neben den Kosten darstellt, kommt einem systematischen Qualitätsmanagement (QM) eine herausragende Bedeutung zu. Dieser Beitrag beschreibt ein beispielhaftes Projekt zur Implementierung eines QM-Systems für die landeseigenen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen.

Warum Qualitätsmanagement in der hessischen Fortbildung?

Das Land Hessen nimmt derzeit einen Paradigmenwechsel vor: Mit der Einführung der neuen Verwaltungssteuerung (NVS), der hessischen Ausprägung des neuen Steuerungsmodells, werden Haushalt und finanzielle Transaktionen konsequent auf das betriebliche Rechnungswesen umge-

stellt. In Hessen bedeutet das die flächen-deckende Einführung der doppelten Buchführung, der Kosten-Leistungsrechnung und eines Produkthaushalts, wobei die Produkte der Landesverwaltung bezogen sind auf ein politisches Zielsystem.

Qualitätsmanagement – eine Anforderung der Neuen Verwaltungssteuerung

Nachdem die Umstellung auf die Doppik bereits vollzogen ist, wird mit der Einführung weiterer Elemente der Neuen Verwaltungssteuerung das Thema Qualitätsmanagement für die hessische Verwaltung insgesamt relevant.

Einführung der Kosten-Leistungs-Rechnung heißt, dass den Kosten für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Leistung neben dem Umfang (Quantität) eine entsprechende Qualität gegenübergestellt werden muss. Die Steuerung über Budgets führt dazu, dass Qualitätskriterien für eine zu einem bestimmten Preis zu erbringende Leistung definiert werden müssen.

Dies wird zukünftig für alle Organisationseinheiten der hessischen Landesverwaltung relevant und somit auch für die Fortbildungsinstitutionen des Landes.

Neben der Ergebnisqualität wird auch die Prozessqualität Bedeutung erlangen.

Die neue Form der – output-orientierten – Steuerung lenkt den Blick der Beteiligten auf die in der Verwaltung ablaufenden Prozesse. Das heißt, zukünftig wird man Produkte und Leistungen auch danach bewerten, ob mit den vorhandenen knappen Ressourcen das bestmögliche Ergebnis erzielt wurde.

Dieser Betrachtungsweise können sich die landeseigenen Bildungseinrichtungen nicht entziehen. Sie werden also lernen müssen, damit im Hinblick auf die spezifischen Implikationen ihres Arbeitsgebiets umzugehen.

Zugleich wird sich die Perspektive verändern, mit der von Seiten der übrigen Landesbehörden, also quasi »von außen«, Fortbildung für die Beschäftigten des Landes betrachtet wird. Fortbildung als Teil einer Gesamtorganisation gehört betriebswirtschaftlich gesehen zu den so genannten Overhead-Kosten und macht – aus der Kostensicht – die Produkte und Leistungen der Verwaltung teurer. Wenn man die Nutzen-Seite betrachtet, muss sie aus Sicht der Beteiligten wie der Entscheider einen »Mehrwert« bieten, also einen Nutzen, der die entstehenden Kosten als gerechtfertigt erscheinen lässt.

(Fort-) Bildung im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz

Im Zusammenhang mit Bildung von einer Kosten-Nutzen-Relation zu sprechen, ist heikel. Denn sofort stellen sich (mindestens) folgende Fragen: Kann man Bildungs- bzw. Lernprozesse überhaupt einem betriebswirtschaftlichen Effizienzdenken unterwerfen? Ist das legitim? Und wenn ja, wie will man einen solchen »Mehrwert« feststellen?

In dem so skizzierten Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher Betrachtung der eigenen Arbeit und deren Prozessorganisation sowie dem spezifischen Tätigkeitsgebiet, das eine Bildungseinrichtung zum Gegenstand hat, standen und stehen die Fortbildungseinrichtungen des Landes Hessen. Damit so umzugehen, dass beiden Belangen Rechnung getragen werden



Ministerialrätin
Brigitte Reetz ist
Referatsleiterin zentrale
ressortübergreifende
Fortbildung im Hessischen
Ministerium des
Innern und für Sport.



Dipl.-Verw.
Kurt U. Heldmann,
Amt für Lehrerbildung
Hessen, Gutachter und
Berater für LQW,
Kassel.

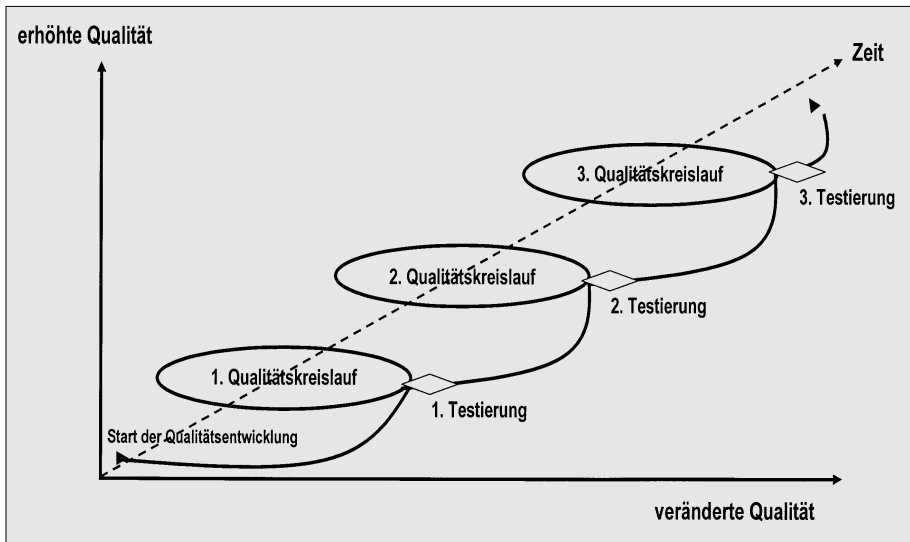


Bild 1: Kontinuierliche Qualitätsentwicklung

kann, war das entscheidende Motiv zur Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Konzepts für die hessische Fortbildung.

Angestoßen wurde die Entwicklung eines solchen Konzepts vom Referat zentrale ressortübergreifende Fortbildung im Hessischen Innenministerium. Dieses Referat hat neben operativen vor allem auch strategische Aufgaben.

Die Fortbildungsorganisation für die hessischen Beschäftigten besteht aus diversen eigenständigen Einheiten und Dienststellen in den verschiedenen Ressorts. Neben dem bereits genannten Referat, das im wesentlichen Führungskräftefortbildung anbietet, gibt es in jedem Ministerium ein Fortbildungsreferat für das jeweilige Ressort. Daneben bestehen spezifische (Fort-) Bildungseinrichtungen wie das Amt für Lehrerbildung oder die Hessische Polizeischule. Des Weiteren wird Fortbildung auch von Ausbildungseinrichtungen angeboten (zum Beispiel Verwaltungsfachhochschule).

Schon bei der Entwicklung des Modells waren die Adressaten beteiligt

Charakteristisch für die Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Konzepts in Hessen war die aktive Beteiligung aller Fortbildungseinrichtungen sowie auch nahezu aller Ausbildungseinrichtungen von Anfang an. Damit war sowohl eine breite Akzeptanz sichergestellt, als auch, dass den unterschiedlichen Belangen Rechnung getragen werden konnte.

Zunächst wurde bei den in Hessen bereits bekannten Methoden zur Erarbeitung von Qualitätsmanagement-Konzepten, wie sie die Verwaltung zum Teil schon anzuwenden beginnt, angesetzt. Es wurden gemeinsame Kriterien für die Qualitätssiche-

rung und -entwicklung in den verschiedenen Phasen des Fortbildungsprozesses – Planung und Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung – herausgearbeitet. Dabei war klar, dass Qualitätsentwicklung in der Fortbildung besondere Eigenheiten zu berücksichtigen hat.

Denn »Lernen ... unterliegt immer der Selbststeuerung des Lernenden, die nur gefördert, aber nicht determiniert werden kann. Dass Qualitätsentwicklung wesentlich auf die Verbesserung des Lernens zielen muss, aber der konkrete Lernprozess durch Qualitätsentwicklung nicht direkt steuerbar ist, kennzeichnet die paradoxe Herausforderung für Weiterbildungsorganisationen.«¹ Deshalb geht es beim Qualitätsmanagement in der Fortbildung um die Gestaltung von Lernumfeldbedingungen, die das Gelingen des Lernprozesses möglichst gut erreichbar werden lassen.

Bei der Umsetzung der entwickelten Kriterien in ein konsistentes Gesamtkonzept wurde auf ein schon existierendes Modell – das LQW (»Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung«) – zurückgegriffen und dieses auf die Funktion und Situation hessischer landeseigener Fortbildungseinrichtungen spezifiziert.

Die Idee des lernerorientierten Qualitätsmodells

Prämissen von LQW

Das lernerorientierte Qualitätsmodell geht von folgenden Prämissen aus²:

- Im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen steht »der Kunde, der Abnehmer respektive der Lerner« als Referenzgröße.
- Über die Sicherung eines erreichten Qualitätsstandards hinaus geht es um

die Weiterentwicklung »der Einrichtung ... in einem ständigen Prozess ausgehend von sich verändernden Umweltbedingungen«.

- LQW ist geprägt von einer wertschätzenden Grundhaltung, aus der heraus sowohl »große (wie) kleine Organisationen« gleichermaßen angesprochen werden, indem »eine einrichtungsindividuelle Ausfüllung der Anforderungen und eine spezifische Justierung des Modells möglich« ist. Dies bedeutet jedoch nicht Beliebigkeit. Die definierten Anforderungen gelten für alle Einrichtungen, Flexibilität besteht hinsichtlich der spezifischen Gestaltung, wie sie erfüllt werden.
- Durch die Synthese von Selbstreport und Fremdevaluation entsteht eine Gleichwertigkeit zwischen einem selbst gesteuerten Organisationsentwicklungsprozess und einer gleichermaßen begutachtenden und beratenden Außensicht. Im Sinne einer von der Organisation selbst verantworteten und auch nur selbst verantwortbaren Entwicklung trägt der Prozess der Erstellung des von LQW verlangten Selbstreports zu einer intensiven eigenen Betrachtung bei, die, das zeigen bisherige Erfahrungen³, über den Qualitätsentwicklungsprozess weit hinaus reicht. Gleichzeitig spiegelt das Gutachten, das neben dem formalen Teil einen umfangreichen Anteil an beratender Betrachtung enthält, der Organisation ihren Selbstreport wider und lenkt damit den Blick etwa auf blinde Flecke oder selbst nicht wahr genommene (Entwicklungs-)Potenziale.

Qualitätssicherung in Weiterbildungseinrichtungen

Seit geraumer Zeit wird im Bereich der Weiterbildung der Qualitätsentwicklung und -sicherung ein besonderer Wert beigemessen.

Standardisierte, für andere Branchen entwickelte Qualitätsmodelle wie ISO 9000ff oder EFQM erfüllen nicht die spezifischen, an eine Weiterbildungseinrichtung zu stellenden Anforderungen. Und auch regional wirksame Qualitätssiegel entfalten mehr einen Marketing- und Imageeffekt, als dass sie die Qualitätsentwicklung einer Einrichtung fördern.

Mit LQW wurde kein neues Verfahren erfunden, sondern »vorhandene Entwürfe

1 ArtSet: Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung – Das Handbuch, Hannover 2004.

2 Vgl. ebenda, S. 8.

3 Vgl. dazu Matzen, J./Flörken-Erdbrink, H.: »Das hört nicht auf. Nie hört das auf«; in: Zech, R. (Hrsg.): Qualität durch Reflexivität, Hannover 2004, S. 51 ff.

und Strategien zu einem einheitlichen System«⁴ gebündelt, verdichtet und weiter entwickelt. Neben den oben genannten Prämissen des Modells wurde bei der Entwicklung die Erkenntnis berücksichtigt, dass es in Bildungsprozessen eine Differenz zwischen Vermittlung und Aneignung gibt.

Bildung, so die entscheidende Ausgangsüberlegung, ist kein Produkt und auch keine Dienstleistung. »Bildung ist das Ergebnis einer subjektiv begründeten Lernanstrengung eines Individuums. Lernen mag intersubjektiv vermittelt sein, bleibt aber immer die selbst gesteuerte Aktivität des Lernsubjekts« (Zech/Braucks).

Weiterbildungseinrichtungen bieten also keine Bildung an, so Zech/Braucks, »sondern die infrastrukturell und interpersonell unterstützte Möglichkeit, sich zu bilden«. Sie machen Bildungsangebote, »ob und wie jemand dieses Angebot annimmt, liegt nicht in ihrer Hand. Auch ist nicht sicher gestellt, ob ein Kunde, der an einem Angebot teilnimmt, aus dem ihm Angebotenen ein Lernergebnis erarbeitet – und wenn er dies tut, wie dieses Lernergebnis aussieht«.

Vor dieser Überlegung wurde LQW in einem Pilotprojekt der Bund-Länder-Kommission im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vom Institut ArtSet in Hannover entwickelt, erprobt und gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung evaluiert. LQW ist als relevantes Qualitätsmanagementsystem offiziell anerkannt.

Das Qualitätsentwicklungs- und Testierungsmodell

Wie bereits erwähnt, verbindet LQW eine Selbstevaluation der (Weiter-)Bildungseinrichtung in Form eines Selbstreports mit einer Fremdevaluation in Form einer Begutachtung des Selbstreports durch zwei Gutachter. Mit der Testierung durch die unabhängige Testierungsstelle ist der Qualitätsprozess nicht beendet. Die Fortführung ist bereits vorgezeichnet, indem die Einrichtung strategische Entwicklungsziele definiert. Diese sind Basis des nächsten Qualitätskreislaufs, der wiederum mit einer (Re-)Testierung endet.

Alles dreht sich um das gelungene Lernen

Der gesamte Qualitätsentwicklungsprozess nach diesem Modell geht von einer von der Einrichtung selbst formulierten Definition gelungenen Lernens aus. Die Einrichtung arbeitet heraus, »warum ein bestimmter Prozess in welcher Weise die Bedingungen

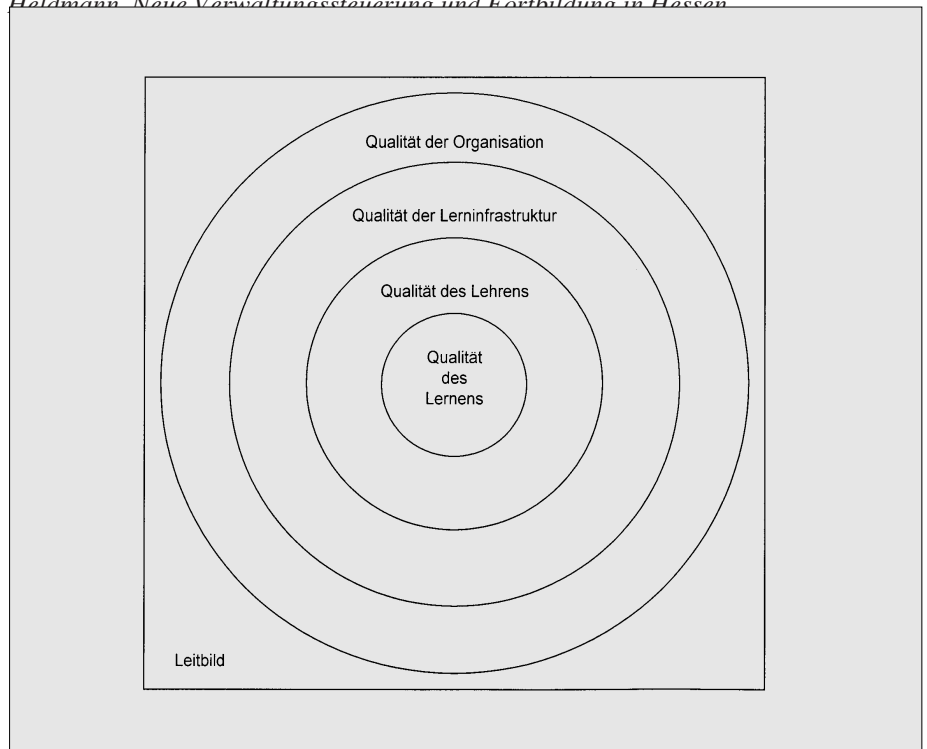


Bild 2: Die Schichten des LQW-Modells für gelungenes Lernen der Teilnehmenden verbessert« (Zech/Braucks). Dazu werden nicht für alle gleiche Standards, jedoch einheitliche Anforderungen gesetzt. Entscheidend ist, dass jede Einrichtung in ihrem Umfeld, unter ihren Bedingungen, mit ihrem Auftrag »begründet das tut, was in ihrem besonderen Fall der Verbesserung der Bildungsbedingungen dient« (Zech/Braucks).

Diese Definition dient im Weiteren als Ausweis des Selbstverständnisses der Weiterbildungsorganisation gegenüber den Kunden und »als Fokus aller Qualitätsanstrengungen, wenn nämlich weitere Maßnahmen darauf hin zu begründen sind, was sie zur Verbesserung des Lernprozesses beitragen« (Ehse/Zech).

Eingeblendet ist die Definition gelungenen Lernens in das Leitbild der Weiterbildungseinrichtung als eine »organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, (die) in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein.«⁵.

Die Qualitätsbereiche von LQW

LQW ist in Schichten aufgebaut. Um den Kern der Definition gelungenen Lernens herum ranken sich im Sinne der Ermöglichung von Lernen von innen nach außen die Qualität des Lehrens, der Lerninfrastruktur und der Organisation. Diese vier Ebenen werden operationalisiert in den zu

bearbeitenden Qualitätsbereichen, die ihrerseits einer oder ggf. auch mehreren der Ebenen zugeordnet werden können. Alle Qualitätsbereiche stehen gleichwertig nebeneinander, müssen bearbeitet und die Erfüllung der Anforderungen im Selbstreport beschrieben werden

Da sich die Anforderungen der weiteren zehn Qualitätsbereiche auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens beziehen, können sie sinnvoll erst entwickelt werden, wenn diese vorliegen.

Die Relevanz des lernerorientierten Qualitätsmodells in der Weiterbildung

Zur Zeit (November 2006) sind 548 Weiterbildungseinrichtungen, davon 17 aus Österreich, bei LQW angemeldet. Der größte Teil hat den Testierungsprozess inzwischen erfolgreich durchlaufen, 2006 haben die ersten sechs Einrichtungen erfolgreich das Retestierungsverfahren durchlaufen.

Die angemeldeten Einrichtungen kommen aus allen Bundesländern; es handelt sich um öffentlich-rechtliche wie auch privatrechtliche Träger der allgemeinen und der beruflichen Weiterbildung ganz unterschiedlicher Größe und Struktur.⁶

4 Ehse, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R.: Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen; Hannover 2002, S. 8.

5 ArtSet, LQW-Handbuch.

6 Eine aktuelle Liste gibt es unter <http://www.artset-lqw.de/html/organisationen.html>.

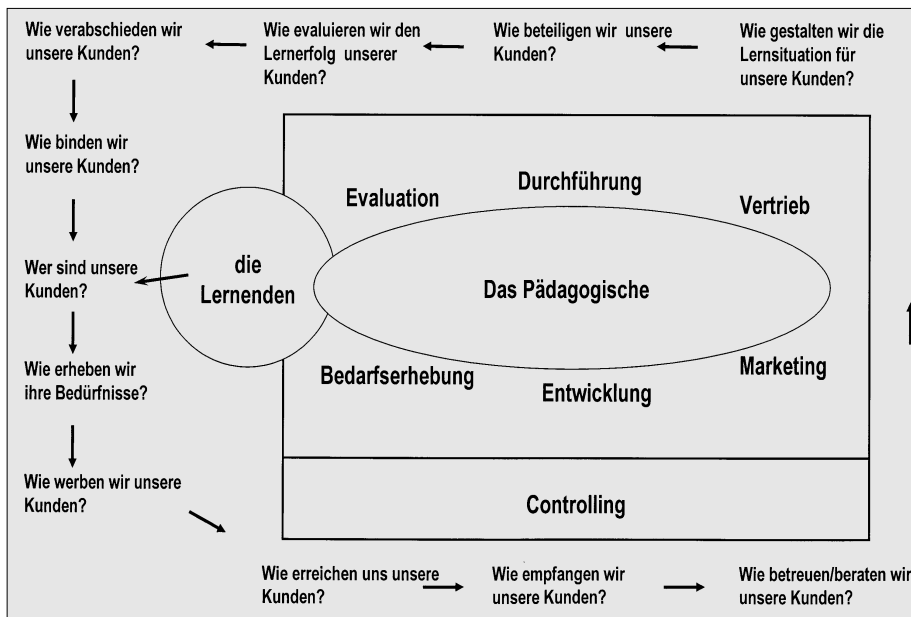


Bild 3: Die Prozessorganisation und Leitfragen für den QM-Prozess

Durchleuchtung und Überprüfung aller Prozesse der Konzeption und Organisation von Fortbildung mit dem Ziel der Optimierung unter Kosten-Nutzen-Aspekten.

Und die Ergebnisqualität, also der inhaltliche Nutzen für Beteiligte und Entscheider? Dieser liegt im gelungenen Lernen. Die Beurteilung, ob Lernen gelungen ist, ist natürlich kaum im Sinne des klassischen »Messen, Wiegen, Zählen« feststellbar, sondern unterliegt einer subjektiven Beurteilung – da Lernen ein individueller, subjektbezogener Akt ist, kann das nicht anders sein. Die Beurteilung innerhalb der hessischen Landesverwaltung etwa ist aber i.d.R. intersubjektiv: das heißt, der Nutzen muss sich aus Sicht der Teilnehmenden, aus Sicht von deren Vorgesetzten und aus Sicht des Auftraggebers einstellen und wird letztlich aus diesen drei Perspektiven bewertet.

Neben der Quantität stellt die Qualität die zweite Stellgröße bei der Aufstellung des Produkthaushalts dar. Das Qualitätsmodell bietet eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Antwort auf die Frage, in welcher Qualität die Leistungen erbracht werden sollen.

Das weitere Verfahren in Hessen

Nachdem das Konzept »Qualitätsmanagement in der Hessischen Fortbildung« im Juni 2005 offiziell vom Hessischen Kabinettsausschuss Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik beschlossen wurde, wird seit September 2005 mit der Umsetzung begonnen. Begleitet und gesteuert wird der Umsetzungsprozess durch eine zentrale Arbeitsgruppe aller am Prozess beteiligten Aus- und Fortbildungseinrichtungen mit Unterstützung durch Professor Dr. Zech, einen der »Väter« von LQW. Da das hessische Konzept eine externe Testierung nicht zwingend vorsieht, tritt durch diese Arbeitsgruppe faktisch eine Intervention der Prozesse und ihrer Ergebnisse als andere Form der Fremdevaluation an die Stelle der externen Gutachtersicht.

Dezentrale Umsetzung in den Fortbildungseinrichtungen

Normierte Standards, Offenheit in der Umsetzung

Eine besondere Stärke von LQW wie auch des daran angelehnten hessischen Qualitätsmodells besteht in der Gleichzeitigkeit von Vergleichbarkeit der Einrichtungen einerseits und hohem Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung andererseits. Die Vergleichbarkeit wird durch einheitliche Anforderungen gewährleistet, die von jeder Einrichtung erfüllt werden müssen.

Bisher testierte bzw. sich recht weit im Verfahren befindende Organisationen betonen den hohen Stellenwert, den der Prozess für die Qualitäts- und vor allem Organisationsentwicklung hat.

Wie geht es weiter mit dem hessischen Projekt?

Zentrale Umsetzung in einer landesweiten Arbeitsgruppe

Als die hessischen Fortbildungseinrichtungen mit der Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Konzepts begannen, waren die existierenden Qualitätsmodelle ISO 9000ff, EFQM und LQW bekannt. Dennoch wurde ein eigener Weg eingeschlagen. Das war notwendig, um sich zunächst der bereits oben skizzierten Unterschiede, aber auch der Gemeinsamkeiten zu versichern. Denn mit einer systematischen Kooperation und der gemeinsamen Arbeit an einer Thematik wurde Neuland betreten – bis dahin arbeiteten die Fortbildungseinrichtungen weitgehend unabhängig voneinander. Des weiteren galt es herauszuarbeiten, welches denn die spezifischen Anliegen staatlicher Fortbildungseinrichtungen sind, die – überwiegend – nicht am Markt operieren, sondern einen gemeinsamen Dienstherrn haben, der auch »Kunde« im Sinne von Auftraggeber ist.

Nachdem die hessische Arbeitsgruppe Qualitätskriterien für die verschiedenen Aspekte von Fortbildung entwickelt hatte, waren bereits zahlreiche Übereinstimmungen mit LQW festzustellen. Insofern lag es

nahe, die Struktur und die »Philosophie« von LQW zugrunde zu legen und die hessischen Spezifika darin entsprechend abzubilden. Das konnte nicht zuletzt deshalb gut gelingen, weil LQW kein starres Korsett bildet, sondern »gewissermaßen ein Gefäß«, das mit den jeweiligen Ausprägungen der es nutzenden Einrichtungen »gefüllt« werden kann.

Dementsprechend sind die Qualitätsbereiche im hessischen Modell:

1. Leitbild mit einer Definition gelungenen Lernens
2. Bedarfserschließung
3. Schlüsselprozesse
4. Lehr-Lern-Prozess
5. Evaluation der Bildungsprozesse
 - 5.1. Evaluation der Lehr-Lern-Prozesse
 - 5.2. Transfer (Praxis/Arbeitsumfeld)
6. Infrastruktur
7. Führung
8. Personalentwicklung
9. Kundenkommunikation
10. Controlling
11. Strategische Entwicklungsziele
 - 11.1. bezogen auf die Gesamtorganisation Hessische Landesverwaltung
 - 11.2. Qualitätsentwicklungsziele bezogen auf die Fortbildung

Um noch einmal zu den Ausgangsüberlegungen zurückzukehren: Wie wird nun mit diesem Konzept Belangen der neuen Verwaltungssteuerung Rechnung getragen? Im Hinblick auf den Aspekt Prozessqualität liegt die Antwort auf der Hand. Das Qualitätsmanagement-Konzept ermöglicht die

Ein Beispiel: Im Qualitätsbereich »Bedarfserschließung« lautet die Anforderung: »Die Einrichtung führt regelmäßige Bedarfsanalysen durch und bedient sich dabei geeigneter Instrumente.« Dies bedeutet, 1. Bedarfsanalysen durchzuführen, 2. dies regelmäßig zu tun, 3. dazu geeignete Instrumente (da Mehrzahl, mindestens zwei) entwickelt zu haben und diese 4. einzusetzen.

Wie sie dies tut, und darin besteht die Ausgestaltungsmöglichkeit, ist allein der Einrichtung überlassen. Sie definiert die Regel, nach der sie die Bedarfsanalysen durchführt und – das ist wichtig – begründet, warum sie dies so tut. Es gibt dabei kein generelles »Richtig« oder »Falsch«. Während zum Beispiel die eine Einrichtung begründet, dass für ihr Klientel jährliche Bedarfsanalysen erforderlich sind, können es bei einer anderen völlig andere Rhythmen sein. Gleiches gilt auch für die Instrumente, die eingesetzt werden, zum Beispiel Telefonbefragungen bei (potenziellen) Auftraggebern, Fragebogenaktionen, Marktanalyse durch Dokumentenauswertung, Benchmarking usw. Welche der denkbaren Instrumente und Verfahren eine Einrichtung für ihre Zwecke für sinnvoll hält, entscheidet sie allein. Sie sollte sich dafür die »richtigen« Fragen stellen. Bild 3 bietet Leitfragen, die helfen können, eine organisationspezifische Begründung zu erarbeiten.

Ein starres Modell wäre bei der Differenziertheit seiner Adressaten nicht umsetzbar. Ein Fortbildungsreferat in einem Ministerium unterscheidet sich ebenso deutlich von einem Verwaltungsseminar wie eine Polizeischule von der am Markt agierenden IT-Fortbildung der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung. Und trotzdem sind sie alle interne Fortbilder, für die das Land Qualitätsstandards setzt. Aber auch innerhalb einer Einrichtung bedeutet die Offenheit des Modells eine Stärke.

Zum Beispiel das Amt für Lehrerbildung (AfL): Dort sind, das stellt eine Besonderheit dar, alle drei Phasen der Lehreraus- und -fortbildung verzahnt, die universitäre erste Phase, die zweite während des Vorbereitungsdienstes und die dritte berufs begleitend. Das hessische Qualitätsmodell betrifft unmittelbar nur die Angebote des AfL zur Fortbildung, also der dritten Phase. Aber selbstverständlich wird ein systematisches Qualitätsmanagement in einem Teil des Amtes, den Fortbildungsdezentralen und Tagungsstätten, auch auf die übrigen Bereiche ausstrahlen. Die meisten der Anforderungen sind durchaus auch im Ausbildungsbereich realisierbar, allerdings häufig mit anderen Instrumenten oder differenzierter Praxis. Dies zu tun, erlaubt das Modell. Das heißt, die verbindliche Um-

setzung im Fortbildungsbereich könnte ganz im Sinne der neuen Verwaltungssteuerung als Initialzündung zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement über alle Bereiche bis hin zu den internen Dienstleistern (zum Beispiel Verwaltung, Serviceeinheiten) führen.

Definierte Meilensteine, offene Prozessgestaltung

Eine weitere Stärke stellt die Prozessarchitektur dar. Festgelegt sind einige Meilensteine, wie die Verpflichtung, 2007 einen Umsetzungsbericht vorzulegen, und die Dreischrittigkeit in der Vorgehensweise:

- Definition des organisationspezifischen Referenzrahmens der Qualitätsentwicklung mit dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens
- Bearbeitung der Anforderungen der Qualitätsbereiche
- Formulierung strategischer Entwicklungsziele.

Das Leitbild an den Anfang und die strategischen Entwicklungsziele an das Ende des Prozesses zu stellen, ist, wie in den Darstellungen zum Modell lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung beschrieben, sinnvoll. Der Bearbeitungsprozess der übrigen Qualitätsbereiche hingegen ist der Einrichtung freigestellt. Das trifft auf die Reihenfolge ebenso zu wie auf Projektstruktur, -steuerung und -realisierung.

Sinnvoll ist jedoch, mit einer Bestandsaufnahme zu beginnen. Die Erfahrung zeigt, dass circa achtzig Prozent der Anforderungen längst erfüllt werden. Der Gewinn für die Einrichtung besteht darin, sich dieser Potenziale selbst zu vergewissern, die Instrumente und Verfahren zu beschreiben und zu systematisieren.

Im zweiten Schritt können dann die noch fehlenden Anforderungen bearbeitet werden, indem dafür geeignete Verfahren entwickelt, eingeführt und ausgewertet werden. Dies kann parallel oder sequentiell bearbeitet, zentral oder dezentral gesteuert werden. Wichtig sind jedoch eine Leitung, die offensiv die Gesamtverantwortung übernimmt und eine professionelle Projektstruktur und Prozesssteuerung.

Nach dem Motto »Wie esse ich einen Elefanten? – In kleinen Häppchen!« kann so dieses durchaus anspruchsvolle und herausfordernde Projekt erfolgreich abgearbeitet werden, ohne dass es im Kerngeschäft Fortbildung zu Beeinträchtigungen kommt. Im Gegenteil, vermutlich werden die Kunden bereits lange, bevor der Selbstreport geschrieben ist, die Erfolge des Qualitätsmanagement spüren – und genau dazu soll der Prozess dienen.