

■ **KURZÜBERBLICK ÜBER QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEME**

Qualitätsmanagement kann als Ansatz verstanden werden, die „qualitas“, die Beschaffenheit und Güte von Dienstleistungen, zu bewerten und ihren Verlauf zu organisieren (Merchel 2019, S. 133). Qualitätsmanagementmodelle wurden im Kontext industrieller Produktion entwickelt. Sie wurden auf pädagogische Handlungsfelder übertragen, für den Bildungsbereich angepasst und weiterentwickelt und sind mittlerweile zu einem

selbstverständlichen Element in den Einrichtungen und Organisationen des Bildungsbereiches geworden. Beispielsweise verfügen ca. 80 Prozent der Einrichtungen im Feld der Erwachsenenbildung über ein Qualitätsmanagementsystem (Weiland et al. 2010, Ambros et al. 2018). Insbesondere die beiden Qualitätsmanagementansätze ISO 9000 ff. und EFQM sind weit verbreitet (Weiland 2011, Ambros et al. 2018).

QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM I: DIN ISO

Das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9000ff. ist ein international standardisiertes Verfahren, wie die Abkürzungen ISO (für International Organisation for Standardisation), EN (Europäisches Komitee für Normung) und DIN (Deutsches Institut für Normung) veranschaulichen. Die Norm entsprang 1987 aus dem Radius der industriellen Produktion und wurde dauernd ergänzt.

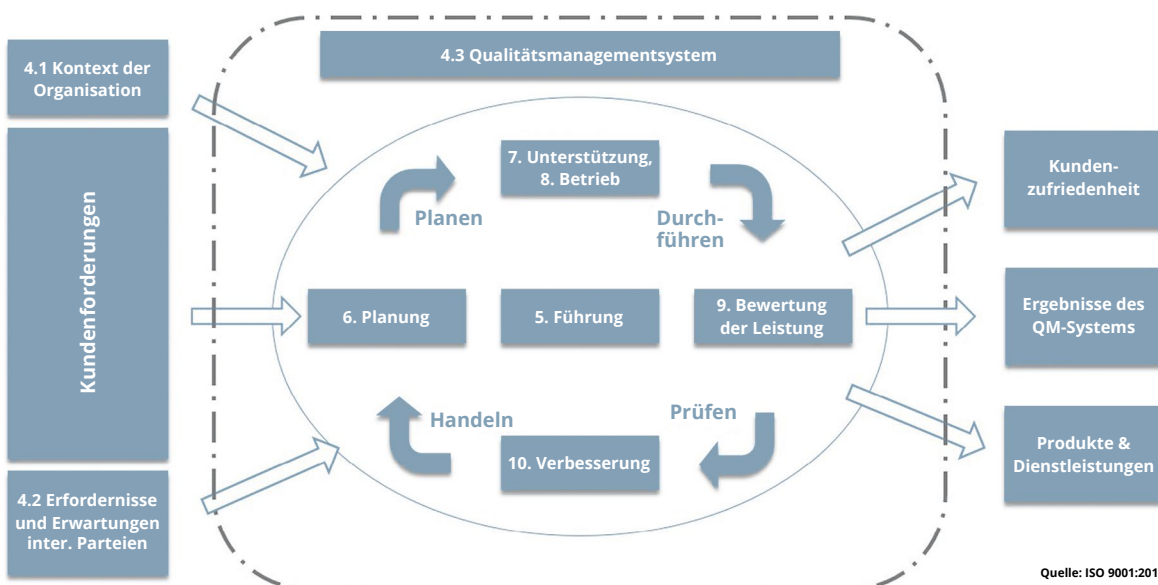
Das Verfahren zielt auf eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems auf der Basis eines Qualitätsmanagement-Handbuchs, in dem die Kriterien für die Qualität der Ablaufprozesse beschrieben sind. Nach einer Überprüfung und Begutachtung durch eine unabhängige Zertifizierungsstelle wird bei einer positiven Prozessbewertung ein Gütesiegel (Zertifikat) vergeben.

Der Norm liegt ein Organisationsverständnis zugrunde, das davon ausgeht, dass in einer Organisation Personen in einem Gefüge von Beziehungen, Befugnissen und Verantwortungen zusammenarbeiten. Im ISO System spielt die Dokumentation eine große Rolle, um ein System der Qualitätsüberprüfung zu ermöglichen. Auch wird versucht, die für Dienstleistungsproduktionen maßgeblichen Prozesse in Verfahrensanweisungen zu standardisieren. Das Ergebnis ist eine Fülle von Checklisten und Formularen. Diese bieten zwar einerseits eine wichtige Orientierungs- und Überprüfungsfunktion, andererseits besteht aber auch die Gefahr der Überreglementierung und des Bürokratismus.

Die zentralen vier Bereiche, in denen das Qualitätsmanagement konzipiert, konkretisiert und dokumentiert wird, sind:

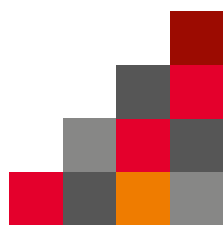
- Verantwortung der Leitung
- Management der Mittel
- Produktrealisierung und
- Messung, Analyse und Verbesserung

Die wesentlichen Unternehmensprozesse können in einem Prozessmodell dargestellt werden, was deutlich macht, dass es sich hier um einen „Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung“ handelt.



Quelle: ISO 9001:2015

Abbildung 1: PDCA-Zyklus im QM (Quelle: ISO 9001:2015, zitiert nach SystemCERT Zertifizierungsges.m.b.H., www.systemcert.at/de/zertifizierung/systemzertifizierung/iso-9001-2015.html)



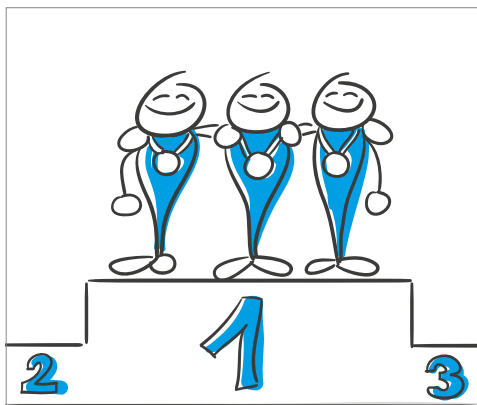


QUALITÄT IM DKBM

Qualitätsmanagement als Mehrwert
– warum es nicht reicht, wenn sich
niemand beschwert.

TRANSFER *komp*pass NIEDERSACHSEN

JANUAR 2020



ZIELE + MEHRWERTE

WIRKUNG ENTFALTEN

QM-SYSTEME

DKBM-KERNKOMPONENTEN

AUS DER PRAXIS

ARBEITSBEREICH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

■ INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| ■ Qualitätsmanagement im Bildungsbereich Übergeordnete Ziele sowie Chancen und Möglichkeiten von einer Auseinandersetzung mit Qualität im DKBM. Prof. Dr. phil. Ludger Kolhoff, Ostfalia Hochschule für Angewandte Wissenschaften | 04 |
| ■ „Das Wichtigste ist, einfach anzufangen“ Qualitätsmanagementsysteme im Überblick: Theoretische Einordnung und Nutzen für kommunale Bildungslandschaften. Prof. Dr. Thomas Barthel, Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen | 08 |
| ■ Die Zukunft heißt Q Qualitätsmanagementsysteme in der Praxis: Wie die Einführung in Kommunen gelingen kann. Norbert Kohlscheen, systemischer Organisationsberater, NK excellence consulting | 10 |
| ■ Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen auf Basis von Daten Arbeit und Relevanz der Schulinspektion-BBS in Niedersachsen. Gudrun Möllenkamp-Thien, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung | 12 |
| ■ Qualitätsmerkmale der Gestaltung eines Bildungsnetzwerkes Einmaleins der Zusammenarbeit von Akteuren der Bildungslandschaft. Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert, Sozial • Raum • Management – Büro für Forschung und Beratung | 14 |
| ■ Qualitätsentwicklung in der frühkindlichen Bildung im Netzwerk Aus der Praxis: Landkreis Barnim Stefanie Graf, Landkreis Barnim | 18 |
| ■ Quintessenz: Was bringt Qualitätsmanagement im DKBM? Mehrwerte auf einen Blick. Interview mit Prof. Dr. Peter F. E. Sloane, Universität Paderborn | 20 |
| ■ Arbeitsbereich Leitfragen zum Aufbau eines Ansatzes zur Qualitätsentwicklung im DKBM. Silvia van Geel, Transferagentur Niedersachsen | 22 |
| ■ Kontakt Ansprechpartner/-innen. | 23 |
| ■ Impressum | 24 |

ONLINE
THEMEN-
FINDER

Artikel zum Thema QM sowie Dokumentation und Themenposter vom FACHTAG *Qualität im DKBM*
► www.transferagentur-niedersachsen.de/information/themenfinder/

■ EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

welche Relevanz hat das Thema Qualität im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM) in Niedersachsen? Was sind Fragen, Motivation, aber auch Bedenken? Darüber haben wir im November 2019 bei unserem FACHTAG *Qualität im DKBM* mit Wissenschaftlern/Wissenschaftlerinnen und Fachkräften kommunaler Bildungslandschaften diskutiert. Die meisten Teilnehmer/-innen sahen überwiegend positive Aspekte wie den, dass Qualitätsmanagement (QM) die eigene Arbeit sichtbar und transparent für Stakeholder macht, die Professionalität erhöht und eine Orientierung an gewissen Vorgaben und gemeinsamen Zielen ermöglicht. Doch auch kritische Stimmen waren vertreten, die beispielsweise auf ein unterschiedliches Verständnis des Begriffes Qualität bei verschiedenen Akteuren hinwiesen oder den Aspekt, dass Qualitätsmanagement „Zeit und Nerven kostet“.

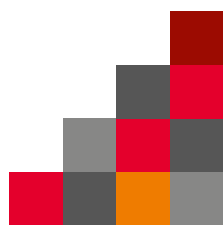
Dass es sich dennoch lohnt, den Fokus vom „was machen wir?“ zum „was bringt's?“ zu verschieben, wollen wir mit dieser Ausgabe unseres Magazins *TRANSFERkompass* zeigen. Dafür ist gar nicht immer ein komplexes Qualitätsmanagementsystem nötig. Schon Fragestellungen wie „Was wollen wir als Kommune im Bildungsbereich erreichen, wie kommen wir dahin und woran erkennen wir, ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden?“ sind ein erster wichtiger Schritt in Richtung eines Qualitätsmanagements. Denn was sowohl beim Fachtag als auch bei der Erstellung dieses Magazins deutlich wurde: Die Auseinandersetzung mit Qualitätsentwicklung, insbesondere im Kontext eines kommunalen Bildungsmanagements, gewinnt zwar zunehmend an Relevanz, steht aber im Vergleich mit anderen wesentlichen Komponenten wie Datenbasierung oder Kooperation noch am Anfang. Viele Kommunen machen sich gerade auf den Weg und auch in der Fachliteratur gibt es noch keinen allumfassenden Ansatz zum Thema „Qualität im DKBM“. Wie es dennoch gelingen kann, das Qualitätsmanagement aktiv zu gestalten und damit eine wichtige Voraussetzung für das Erzielen von Wirkungen zu schaffen, zeigen

die Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und kommunaler Praxis, die wir in dieser Ausgabe für einen Beitrag gewinnen konnten.

Zum Einstieg erläutert Prof. Dr. Kolhoff, was Qualitätsmanagement eigentlich bedeutet, wie dadurch ein Mehrwert entstehen kann und welche Besonderheiten sich im Kontext von Bildung und kommunalem Bildungsmanagement ergeben. Verschiedene für Kommunalverwaltungen geeignete Qualitätsmanagementsysteme stellt Prof. Dr. Thomas Barthel von der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen vor, gefolgt von einem Artikel zum Übertrag in die Praxis durch den systemischen Organisationsberater Norbert Kohlscheen. Gudrun Möllenkamp-Thien vom Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung erläutert das Zusammenwirken von Qualität und Bildungsmonitoring am Beispiel berufsbildender Schulen. Anschließend greift Prof. Dr. Dr. Schubert mit Qualitätsmerkmalen der Gestaltung eines Bildungsnetzwerkes eine weitere wesentliche Komponente des Bildungsmanagements auf, die am Praxisbeispiel der frühkindlichen Bildung im Netzwerk des Landkreises Barnim konkretisiert wird.

Was Qualitätsmanagement im DKBM bringt, fassen wir zum Abschluss des Magazins in einer Quintessenz noch einmal mit Unterstützung von Prof. Dr. Peter F. E. Sloane zusammen, der die Mehrwerte im Interview erläutert. Als weitere Unterstützung für Ihren Arbeitsalltag haben wir außerdem Leitfragen zum Aufbau eines Ansatzes zur Qualitätsentwicklung für Sie zusammengefasst. Damit möchten wir Sie ermutigen, auch in Zukunft immer wieder selbstreflexiv und kritisch auf das eigene Handeln zu schauen und die Erkenntnisse zu nutzen, um Anpassungen vorzunehmen. Wir wünschen Ihnen dabei gutes Gelingen und eine spannende Lektüre.

Ihr Dr. Marco Schmidt,
Projektleiter der Transferagentur Niedersachsen



QUALITÄTSMANAGEMENT IM BILDUNGSBEREICH

ÜBERGEORDNETE ZIELE SOWIE CHANCEN UND MÖGLICHKEITEN VON EINER AUSEINANDERSETZUNG MIT QUALITÄT IM DKBM.



In immer mehr Kommunen wird erkannt, dass viele gesellschaftliche Herausforderungen auf ungelöste Bildungsfragen zurückzuführen sind und Bildung zum Schlüssel für die Standortsicherung und -attraktivität wird. Die Kommunen spielen dabei eine entscheidende Rolle, weil sie nahe am Bildungsgeschehen, nämlich an den Menschen und den Bildungsangeboten sind. Eine adäquate Steuerung des Bildungsgeschehens vor Ort fehlt jedoch oft. Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement ist ein Ansatz, um auf zentrale Herausforderungen für die zukünftige soziale und wirtschaftliche Entwicklung in den Kommunen zu reagieren. Um Rahmenbedingungen zu schaffen, die erfolgreich Bildungsprozesse im gesamten Lebensverlauf ermöglichen und gesellschaftliche Teilhabe und Bildungsgerechtigkeit fördern, gilt es relevante Akteure zu vernetzen, Bildungsangebote aufeinander abzustimmen und die Qualität der Bildungsangebote zu managen.

■ DER QUALITÄTSBEGRIFF IM BILDUNGSBEREICH

Qualität kann klassischerweise mit Donabedian (1980) in die Bereiche Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden werden.

- Die Strukturqualität macht Aussagen zu den Ressourcen, das heißt zu Ausstattungsmerkmalen, organisationsbezogenen Rahmenbedingungen, Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen etc.
- Die Prozessqualität macht Angaben zu den Aktivitäten, Verfahren und Vorgängen der Leistungserbringung und
- die Ergebnisqualität zu den erzielten Erfolgen und Misserfolgen.

Der Bildungsbereich wird durch eine Vielzahl staatlicher, kirchlicher und privater Anbieter mit einem breiten

Spektrum von Angeboten bestimmt. Die Rahmenbedingungen sind vielschichtig und der Qualitätsbegriff wird nicht einheitlich verwendet.

Qualität wird häufig interpretiert als:

- „das herausragende Praxisbeispiel (Good Practice),
- eine nachvollziehbare effiziente und kundenorientierte Gestaltung von Organisation und Prozessen,
- eine Weiterbildung, die mit Inhalt und Methode dem Bedarf und den Teilnehmererwartungen gerecht wird“ (Meisel 2008, S. 108).



QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM II: EFQM

Das EFQM (European Foundation for Quality Management) geht über das ISO-Modell hinaus. Es ist ein Modell zur Umsetzung des Total Quality Managementansatzes (TQM) und hat den Anspruch (total) durch Einbindung aller Stakeholder-Gruppen, die mit der Organisation zu tun haben, wie zum Beispiel Mitarbeiter/-innen, Kunden/Kundinnen etc., in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess optimalere Ergebnisse zu erzielen.

Bei dem Modell werden fünf Befähigerkriterien (enablers) zu dem, was die Organisation tut, und vier Ergebniskriterien (results) zu dem, was sie erreicht, angelegt. Die

fünf Befähiger (Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen) werden bei der Bewertung mit je 10 Prozent veranschlagt, ebenso wie die Mitarbeiter- und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse, während die kundenbezogenen Ergebnisse und die Schlüsselergebnisse mit jeweils 15 Prozent angesetzt werden.

Das EFQM-Modell kann zur Selbstbewertung eingesetzt werden, dient aber nicht der Zertifizierung oder Akkreditierung.

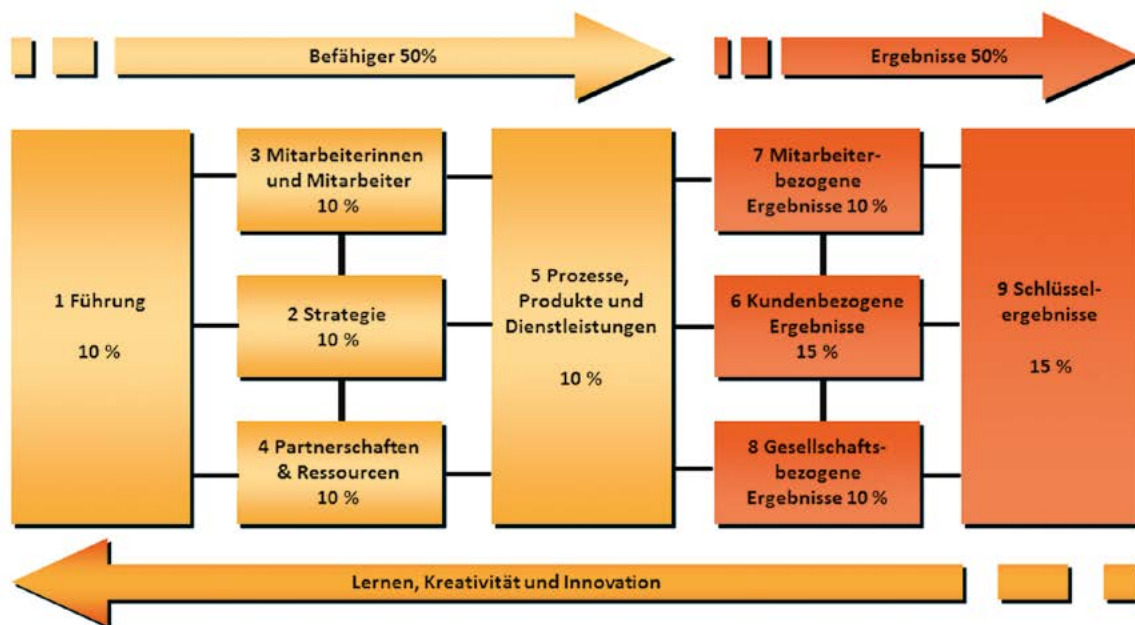


Abbildung 2: Das EFQM-Modell für Excellence (Quelle: EFQM 2013, zitiert nach Mühlbauer Management Training, www.muehlbauer-mt.de/training-efqm/efqm-trainings/)

NEW PUBLIC MANAGEMENT UND GOVERNANCE ANSATZ

ISO 9000 und EFQM fanden im Zuge der Implementierung des New Public Managements in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts Einzug in den Kommunen. Der New-Public-Management-Ansatz ist effizienzorientiert, die quantitative Komponente, der Output von kommunalen Produkten und Leistungen, steht im Vordergrund. Zentrales Credo des New Public Managements ist, dass die klassische bürokratische Steuerung dysfunktionale Folgen zeitigt und deshalb das Konzept eines modernen betriebswirtschaftlichen Managements auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden soll (Jann, Wegrich 2010, S. 183). Hierzu gehörten Motivation statt Alimentation (leistungsgerechte Bezahlung), Eigenverantwortung statt Hierarchie (dezentrale Ressourcenverantwortung),

Resultate statt Regeln (Kontraktmanagement, Produktorientierung) und Kostenrechnung statt Kameralistik (Jann, Wegrich 2010, S. 183). Doch das, was versprochen wurde, konnte nicht eingelöst werden, unter anderem auch, weil Management-Konzepte von der Bürokratie in bürokratische Strukturen umgewandelt wurden. In diesem Zusammenhang wurden auch Qualitätsmanagementsysteme oft stark formalisiert und wirkten dann prozessbehindernd statt unterstützend.

Seit einigen Jahren wird der Governance-Ansatz diskutiert. Bei Governance steht der Outcome, die qualitative Wirkungsorientierung, im Vordergrund. Governance ist beteiligungsorientiert. Es geht darum, gesellschaftliche

Akteure einzubinden, sie zu aktivieren und sie nicht länger von oben Top-down zu steuern und zu versorgen (Jann, Wegrich 2010, S. 184). Bei der Gestaltung eines Governance orientierten kommunalen Qualitätsmanagements sollten die Bürger/-innen als Kunden der Kommunen in den Mittelpunkt kommunaler Kernprozesse gestellt werden und kommunale Akteure die Bürger/-innen als Fallmanager/-innen durch komplexe Leistungsprozesse

begleiten. Dabei gilt es, Beziehungsmanagement zu betreiben, das heißt, die unterschiedlichen Stakeholder einzubeziehen und ihre Wünsche zu berücksichtigen. Zu den Stakeholdern zählen neben den Bürgerinnen und Bürgern, als wichtige interne Stakeholder die Mitarbeiter/-innen der Verwaltung und externe Stakeholder aus Politik, Ökonomie und Bildung.

■ FAZIT: QUALITÄTSMANAGEMENT UND DKBM

Ein Governance orientiertes Qualitätsmanagement kann das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement dabei unterstützen, Erfolge zu sichern und sichtbar zu machen. Neben der Struktur und den Abläufen der pädagogischen Prozesse gilt es insbesondere, die Wirkungen von Bildungsprozessen in den Blick zu nehmen. Hierzu gehören die erfolgreiche Vermittlung von Kenntnissen, sozialen Kompetenzen, Motivationen und Werten.

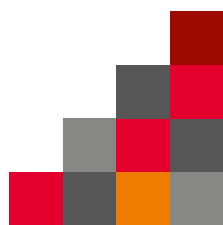
Um ein Governance orientiertes Qualitätsmanagement zu gestalten, ist es im ersten Schritt wichtig Kennzahlen zu erfassen und diese auszuwerten, um Schwachstellen schnell zu erkennen und mit Maßnahmen zu versehen. Wichtig erscheint hierbei ein Bildungsmonitoring, verstanden als ein kontinuierlicher, datengestützter Beobachtungs- und Analyseprozess, mit dem Ziel, Kundenwünsche zu erfassen und über Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale, Ergebnisse und Erträge von Bildungsprozessen zu informieren und gegebenenfalls eingespielte Verbesserungsmaßnahmen zu benennen.

Weiterhin gilt es, Schlüsselprozesse zu identifizieren und zu steuern, das heißt, die Aufgaben zielorientiert in konkretes, partiell messbares Handeln zu übersetzen. Ein Governance orientiertes Qualitätsmanagement folgt einer prozessorientierten Betrachtung nach dem Motto „Structure follows Process, follows Strategy“.

Inwiefern ein Governance orientiertes Qualitätsmanagement ein Ansatz sein kann, der zu den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen (auch bei angespannter Haushaltslage) passt, wird die Zukunft zeigen. Es wird dabei nicht den einen Weg oder das Rezept geben, der oder das zu jeder Kommune passt. Jede Kommune muss ihren eigenen Weg finden. Ob in der Stadt oder auf dem Land, die Herausforderungen sind ganz unterschiedliche.

Literatur:

- Ambos, Ingrid, Stefan Koscheck, Andreas Martin und Martin Reuter (2018): Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017. Bonn.
- Donabedian, Avedis (1980): The definition of quality and approaches to its assessment. Explorations in quality assessment and monitoring. Michigan.
- Jann, Werner und Kai Wegrich (2010): Governance und Verwaltungspolitik: Leitbilder und Reformkonzepte. In: Benz, Arthur und Nicolai Dose [Hrsg.]: Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. 2. aktualisierte und veränderte Auflage. Wiesbaden. S. 175 – 200.
- Meisel, Klaus (2008): Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. In: Klieme, Eckhard und Rudolf Tippelt [Hrsg.]: Qualitätssicherung im Bildungswesen. Weinheim. S. 108 – 121.
- Merchel, Joachim (2019): Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung. In: Kreft, Dieter und C. Wolfgang Müller [Hrsg.]: Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. München. S. 145 – 148.
- Weiland, Meike (2011): Wie verbreitet sind Qualitätsmanagement und formale Anerkennungen bei Weiterbildungsanbietern? DIE aktuell. Bonn.
- Weiland, Meike, Ingrid Ambos, Hans-Joachim Schade und Stefan Koscheck (2010): wbmonitor Umfrage 2010. Wie regelt sich der Weiterbildungsmarkt? Zentrale Ergebnisse im Überblick. Bonn.



„DAS WICHTIGSTE IST, EINFACH ANZUFANGEN“

QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEME IM ÜBERBLICK: THEORETISCHE EINORDNUNG UND NUTZEN FÜR KOMMUNALE BILDUNGSLANDSCHAFTEN.



Qualitätsmanagementsysteme (QMS) gibt es in unterschiedlichsten Ausführungen. Doch welche von ihnen sind für die Anwendung in kommunalen Bildungslandschaften geeignet, was zeichnet sie im Einzelnen aus und was braucht es für eine erfolgreiche Einführung? Hierzu haben wir mit Prof. Dr. Thomas Barthel gesprochen, der an der Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen unter anderem das Modul „Qualitäts- und Prozessmanagement“ verantwortet.

Foto: Jan Blachura

Herr Professor Barthel, welche QMS eignen sich besonders für die Anwendung in kommunalen Verwaltungen?

In kommunalen Verwaltungen eignen sich besonders der Common Assessment Framework (CAF) sowie das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und die DIN EN ISO-Normen als QMS. Zum Teil werden diese Systeme auch in abgewandelter Form angewendet; sogar die Balanced Scorecard (BSC) kann als QMS Anwendung finden, obwohl diese primär ein strategisches Managementinstrument ist.

Was zeichnet diese Qualitätsmanagementsysteme aus? Was ist der jeweilige Grundgedanke?

Das EFQM-Modell ist ein QMS des Total-Quality-Managements. Es differenziert zwischen den Befähigerkriterien in den Bereichen „Führung“, „Mitarbeiter“, „Strategie“, „Partnerschaften/Ressourcen“ und „Prozesse“ sowie den Ergebniskriterien in den Dimensionen „Mitarbeiter“, „Kunden“, „Gesellschaft“ und „Ergebnisse“. Dabei wird eine Gewichtung von jeweils 50 Prozent zwischen ersteren und letzteren vorgenommen. Außerdem sind auch die einzelnen Bereiche bzw. Dimensionen in ihrer jeweiligen Gewichtung festgelegt.

CAF ist vom EFQM als Qualitätsbewertungssystem abgeleitet worden. Es wurde für die öffentlichen Verwaltungen in Europa entwickelt und wird in vielen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen eingesetzt. Dabei kann ein vereinfachtes Verfahren umgesetzt und später zu einem ausführlicheren Verfahren ausgebaut werden. Eine Zertifizierung ist nicht notwendig, wodurch CAF kostengünstig ist.

Die DIN EN ISO-Normen sind von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) publizierte Normen. Die Ziele sind zum einen die Entwicklung internationaler Standardnormen für den Güter- und Dienstleistungsverkehr und zum anderen die Förderung der gegenseitigen Zusammenarbeit im Bereich der wissenschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Aktivitäten. Für die öffentliche Verwaltung sind aus

dem bekannten 9000er ISO-Normenkatalog vor allem die Folgenden interessant: ISO 9000: „Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe“, ISO 9001: „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“, ISO 9004: „Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs“. Die BSC zeigt Ursache-Wirkungsketten zwischen den einzelnen Zieldimensionen auf. Dabei können die Zielperspektiven auch auf die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung mit der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben angepasst bzw. erweitert werden. Insbesondere die Prozessperspektive eignet sich sehr gut, um Qualitätsmanagement zu integrieren. Die Potenzialperspektive zeigt die Voraussetzungen auf, um die Ziele der Prozessperspektive bzw. des strategischen Qualitätsmanagements zu realisieren.

Was verbindet sie alle, wo liegen die Unterschiede?

Mit Ausnahme der BSC sind alle anderen genannten Optionen reine QMS. CAF stammt von EFQM ab, ist aber ein reines Selbstevaluierungssystem. EFQM ist in der ersten Stufe ein Selbstevaluierungssystem, in der zweiten Stufe hat es die Option sich validieren zu lassen und in der dritten Stufe an EFQM-Wettbewerben teilzunehmen. Die beiden letzten Stufen sind mit erheblichen Kosten verbunden, sodass hier Kosten-Nutzen-Aspekte miteinbezogen werden müssen mit der Frage, ob dies für kommunale Verwaltungen wirtschaftlich ist. Für die validierenden oder zertifizierenden Institutionen ist dies dagegen immer ein lukratives Geschäftsmodell. Bei ISO sollte es das Ziel sein, extern zertifiziert zu werden und zu bleiben.

Welches System eignet sich besonders für welchen Kontext?

CAF, EFQM und BSC sind für Aufgaben gedacht, in denen ein QMS eingeführt werden soll, ohne dass eine Zertifizierung bzw. Validierung zwingend notwendig ist. In Bereichen, in denen Kostenträger gegebenenfalls auf einer Zertifizierung bestehen, zum Beispiel im

Krankenhaus- und Pflegesektor oder bei technischen Aufgaben, die ein gewisses Gefahrenpotenzial in sich bergen (zum Beispiel Entwässerung und Abfallentsorgung), eignen sich besonders die ISO-Normen.

Was sind Kritikpunkte an den Systemen?

Bis auf CAF sind alle anderen QMS-Systeme ursprünglich für die Erwerbswirtschaft entwickelt worden. Die BSC hat zwar auch ihren Ursprung in der freien Wirtschaft, aber durch ihre Mehrdimensionalität ist diese sehr gut für die öffentliche Verwaltung geeignet. Problematisch sind immer Einführungskosten und laufende Kosten der QMS, insbesondere die Zertifizierungskosten.

Welche einzelnen Ansätze eines QMS können eingeführt werden, wenn ein gesamtes QMS (zunächst) keine Option ist? Wie lässt sich starten?

Das Wichtigste ist, einfach anzufangen, das heißt, ein Pilotprojekt für einen Teilbereich zu starten und dabei keine Insellösung zu entwickeln, sondern ein Konzept, welches später – nachdem die „Kinderkrankheiten“ eliminiert sind – mit wenig Anpassungsaufwand auf die gesamte Verwaltung ausgebreitet werden kann. Wichtig dabei ist auch, von vornherein die Prozesse zu optimieren, da funktionierende Prozesse zum einen Voraussetzung für QMS sind und zum anderen auch die Notwendigkeit für eine Digitalisierung und Transformation von Prozessen und Aufgaben in der Verwaltung darstellen. Es sollte kein „Schnellschuss“ vorgenommen und auf eine kostenintensive Zertifizierung verzichtet werden. Später kann über eine Gesamteinführung und Zertifizierung nachgedacht werden, allerdings nicht nur für die Kernverwaltung, sondern auch für die kommunalen Unternehmen, das heißt für den Konzern Kommune.

Welche Faktoren sind nötig für den Erfolg bzw. die nachhaltige Einführung?

Der größte Erfolgsfaktor ist, dass sich die Führung bzw. die Verwaltungsspitze, das heißt der Hauptverwaltungsbeamte und die Dezernenten etc. sowie die Vertretung (Gemeinde- und Stadtrat sowie Kreistag

etc.), für die Einführung eines QMS aussprechen und dies nicht nur in „Sonntagsreden“ tun, sondern auch die notwendigen personellen und sachlichen Ressourcen der Verwaltung zur Verfügung stellen.

Welche personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen werden für die Einführung eines QMS benötigt?

Ein QMS wird es nicht ohne Anstrengungen und zusätzliche Aufwendungen geben. Dies muss die Politik den Bürgern und Steuerzahlern vermitteln, auch wenn sich die Politik gerne vor diesen Wahrheiten drückt. Wenn überhaupt, wird QMS langfristig zu Kostenentlastungen führen, wenn es dadurch weniger Beschwerden und Einsprüche der Bürger gibt, die ansonsten personalintensiv bearbeitet werden müssen. Des Weiteren muss die Führung das Personal dafür begeistern, dass es nicht darum geht, die Mitarbeiter dadurch zusätzlich zu kontrollieren und zu strangulieren, sondern dass hier eine Chance vorhanden sein muss, wirklich offen Prozesse und Ergebnisse zu optimieren. Kritik, auch an der Führung, muss möglich

Der größte Erfolgsfaktor ist, dass sich die Führung bzw. die Verwaltungsspitze für die Einführung eines QMS aussprechen und auch die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen. ”

und erwünscht sein. Insbesondere darf die Einführung von QMS nicht bedeuten, dass sie von den Mitarbeitern parallel zu ihren Aufgabengebieten erwartet wird, sondern es muss hier dafür auch spürbare Entlastungen geben. Wertschätzung von Seiten der Führung ist das A und O. Außerdem ist es zielführend, zum einen die Mitarbeiter in QMS zu qualifizieren (und zwar nicht nur die Führungskräfte, sondern bis hin zur untersten Mitarbeiterebene). Zum anderen ist es auch notwendig, die Mitarbeiter nach ihrem Bildungsstand und nach der Notwendigkeit von Detailkenntnissen im QMS individuell zu schulen.

Professor Barthel, wir bedanken uns für das Gespräch.

Literatur:

- Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen – Planung – Umsetzung. Wiesbaden.
- Gnahn, Dieter und Eike Quilling (2019): Qualitätsmanagement – Konzepte und Praxiswissen für die Weiterbildung. Wiesbaden.
- Meinhold, Marianne und Christian Matul (2011): Qualitätsmanagement aus Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. 2. Auflage. Baden-Baden.
- Zollondz, Hans-Dieter, Michael Kettin und Raimond Pfundtner [Hrsg.] (2016): Lexikon Qualitätsmanagement – Handbuch des Modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. 2. Auflage. Berlin/Boston.

DIE ZUKUNFT HEISST Q

QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEME IN DER PRAXIS: WIE DIE EINFÜHRUNG IN KOMMUNEN GELINGEN KANN.

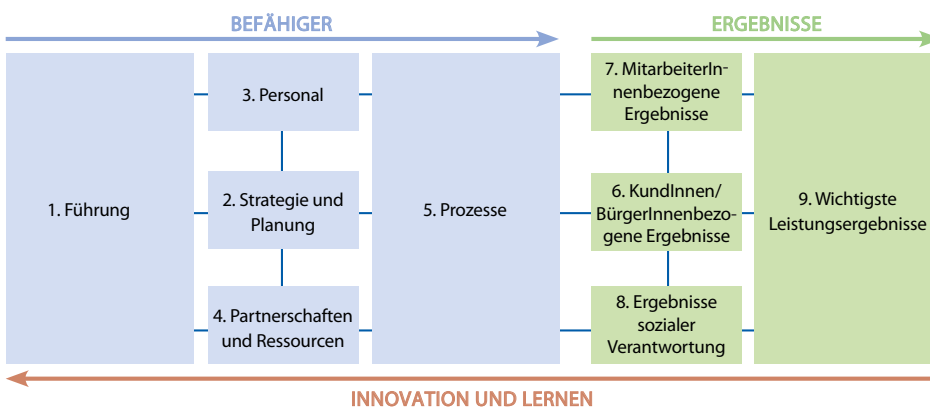
„Die Umsetzung des BTHG liegt vor uns, wir müssen Prozesse definieren und Qualitätsmanagement einführen.“ „Die Vergabe von Dienstleistungsaufträgen läuft bei uns nicht effizient, wir müssen dringend die Prozesse optimieren und die beteiligten Stellen einbeziehen. Das wollen wir mit Qualitätszirkeln machen.“ „In unserem kommunalen Jobcenter wollen wir eine Bildungsmaßnahme anbieten und müssen diese nach AZAV zertifizieren.“ Um die Herausforderungen der Zukunft in der öffentlichen Verwaltung zu meistern, gibt es zahlreiche Anlässe. Für die steigende Komplexität der Arbeitsvorgänge, Wandel der gesetzlichen Rahmenbedingungen oder Fachkräftemangel braucht es zukunftsfähige Lösungen, die mit Qualitätsmanagement auf den Weg gebracht werden können. Deshalb ist die Frage nicht ob, sondern wann ein Amt, eine Behörde oder ein Eigenbetrieb startet, das Thema Qualitätsmanagement bewusst anzugehen.

Es können schon kleine Schritte sein, die zur Entwicklung eines Qualitätsbewusstseins beitragen: Smiley-Automaten in Bürgerzentren erfassen das tägliche Stimmungsbild der Besucher/-innen zwar nur grob, aber sie machen ja nur Sinn, wenn sie am Abend auch ausgewertet werden und sich die Abteilung dem Ergebnis stellt. Kunden-, Bürger- oder Nutzerbefragungen, Kooperationsverträge oder sogenannte Service Level Agreements mit Dienstleistern, die Reflexionsvereinbarungen beinhalten, die im SGB VIII geforderten Qualitätsdialoge in Sozialräumen, all das sind Beispiele für den Einstieg in Qualitätsmanagement. Es geht darum, Qualität als eine Haltung zu etablieren. Dabei hat das Thema natürlich eine deutlich größere Dimension. Nachhaltigkeit im Managementhandeln ist gefragt. Einzelmaßnahmen sind sicher hilfreich, eine nachhaltige Wirkung erzeugen sie erst, wenn Qualität als eine Führungs- bzw. Managementfunktion verstanden wird, die nur ganzheitlich gedacht erfolgreich sein kann.

In einem Projekt in einem kommunalen Jobcenter entstand die Notwendigkeit, eine Maßnahme nach AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung, SGB III) zertifizieren zu lassen. Betroffen davon ist nur eine Fachgruppe in einem Fachbereich. Schon die Anforderung der AZAV nach „einem kundenorientierten und auf Eingliederung in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gerichteten Leitbild“ hat deutlich gemacht, dass

dies nicht nur in der Fachgruppe erarbeitet werden kann, sondern im gesamten Jobcenter. War ursprünglich ein fraktales, auf die Fachgruppe bezogenes Qualitätsmanagementsystem geplant, wurden schnell typische, systemische Dynamiken deutlich. Schließlich gab es in den Prozessen Schnittstellen zu anderen Fachgruppen sowie zum gesamten Amt. Inzwischen ist die Entscheidung gefallen, das QM-System auf das gesamte Jobcenter auszurollen. Gestartet wird mit einer Organisationsuntersuchung und -diagnose. Genutzt werden dafür das CAF-Modell (Common Assessment Framework) oder das EFQM-Modell 2020 (European Foundation for Quality Management) sowie Interviews mit Fokusgruppen der Mitarbeitenden.

Voraussetzung für eine derartige Entscheidung ist ein gemeinsames Verständnis auf der Leitungsebene (1 + 2), dass Qualitätsmanagement einen Beitrag zur Organisationsentwicklung leistet und alle Gliederungen der Organisation erfasst. Es geht um Veränderung (Change) und die hört nicht vor der Tür der Leitung auf. Qualitätsmanagement heißt „immer besser zu werden“, heißt sich der Stärken bewusst zu werden, diese zu stabilisieren und heißt sich den Schwächen zu stellen (im CAF- und EFQM-Deutsch sprechen wir von Verbesserungspotenzialen). Die Potenziale gilt es zu clustern und Projekte abzuleiten, die konsequent umgesetzt werden sollten. Einen Organisationsentwicklungsprozess (mit integrierter Qualitätsentwicklung) nachhaltig zu führen, erfordert eine durchdachte Projektstruktur mit entsprechenden Ressourcen. Rollen und Aufgaben müssen eindeutig klar sein.



CAF-Modell (Bundesverwaltungsamt (2013): Common Assessment Framework – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung. S. 11)

7 TYPISCHE SCHRITTE,

um mit Qualitätsmanagement als Teil der Organisationsentwicklung zu beginnen, einen Change zu starten.

1. Am Anfang steht das Gefühl oder der Leidensdruck bei der Leitung, dass etwas nicht stimmt. Reibungsverluste an den Schnittstellen, offene oder verdeckte Konflikte, die Energie binden und Entwicklung hemmen. Hoher Krankenstand, Personalfuktuation, ineffiziente Prozesse. Besser noch, das Wissen um die Notwendigkeit einer klaren strategischen Ausrichtung für die Sicherung der Zukunft der Organisation.
2. Das Gefühl und die Erkenntnis führen zu Hypothesenbildung: Wenn wir nichts tun, dreht sich der Teufelskreis weiter nach unten. Wenn wir nichts tun, wird unser Amt irgendwann nicht mehr steuerbar, weil auch die Leistungsträger/-innen ausbrennen.
3. Ohne dass es nun ein Commitment der obersten Führungsebene gibt: „Wir wollen eine Veränderung, wir wollen Qualitätsmanagement als Haltung, wir wollen eine konsequente, bewusste Organisationsentwicklung“, wird ein entsprechender Prozess scheitern. Die Führung muss sich bewusst sein, dass sie Teil der Veränderung ist und dass sie als Promotor voranschreiten muss.
4. „Keine Therapie ohne Diagnose“, sagt der Mediziner und das gilt auch für jegliche Art von organisationalen Veränderungsprozessen. Als wichtigste Größe für das Konzept und die Ressourcenplanung bedarf es einer Selbstbewertung mit dem CAF- oder dem EFQM-Modell als erste große Intervention. Das erarbeitete Profil von Stärken und Verbesserungspotenzialen hilft den Handlungsbedarf genau zu benennen und Prioritäten zu setzen. Das ist die Basis für die Schärfung des Konzeptes für das weitere Vorgehen.
5. „Wer kein Ziel hat, der kann auch keins erreichen“ (Lao-Tse). Die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems bedarf einer Zielperspektive, am besten im Rahmen eines Strategieprozesses bestimmt.
6. Jetzt gilt es Maßnahmen umzusetzen, die sich aus den erkannten und priorisierten Verbesserungspotenzialen ergeben. Das können sein: Prozesse definieren und in einer Prozesslandschaft abbilden, Prozessstandards erarbeiten und festlegen, ein Leitbild und Führungsgrundsätze entwickeln, eine Kundenbefragung durchführen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess/KVP) installieren, Teamentwicklung betreiben oder die Arbeitsorganisation agiler gestalten.
7. Zu jeglicher Art von Organisationsentwicklung gehören Feedbackschleifen. Nach einer Zeit ist es wichtig, den Fortschritt festzustellen und Erfolge zu feiern. Zu einem klassischen Qualitätsmanagement gehört, das Qualitätsniveau der Prozesse mit Audits zu hinterfragen. In einer ganzheitlichen Vorgehensweise, wie hier vorgeschlagen, ist eine regelmäßige Selbstbewertung oder eine Fremdbewertung mit dem CAF oder dem EFQM-Modell sinnvoll. Zu diesen Modellen gehört die Bewertung mit Reifegradskalen, sodass der Fortschritt auch quantifizierbar ist.

Inzwischen gehen zahlreiche Ämter, Kommunen, Eigenbetriebe, Landes- und Bundesbehörden diesen Weg der konsequenten Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Dabei ist wichtig zu beachten, dass der einmal eingeschlagene Weg nicht verlassen wird. Eine weitere Grundlage für den Erfolg ist, alle Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen an der Entwicklung zu beteiligen. Es ist wichtig auch die Bedenkenräger zu hören und gleichzeitig Denk- und Verhaltensmuster zu durchbrechen. Es darf nicht der Eindruck entstehen, es würde „eine neue Sau durch das Dorf getrieben.“ Qualitätsmanagement als Teil der Organisationsentwicklung muss eine nachhaltige wirksame Entscheidung sein.

Haltung ändern, Muster durchbrechen bedarf Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit aller beteiligten Personen. Dafür müssen die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen befähigt werden. Für die Gestaltung des Prozesses be-

darf es einer Projektgruppe und einer Projektleitung, die in manchen Organisationen Qualitätsmanagementbeauftragte/-r heißt. Um sicher zu gehen, dass der Prozess fachlich und methodisch professionell verläuft, und um sicher zu gehen, dass die blinden Flecken benannt werden, ist es immer sinnvoll eine Fremdsicht durch einen externen Coach oder Berater zu bekommen.

Der Start in einen Qualitätsmanagement- und Organisationsentwicklungsprozess bedarf zusätzlicher Ressourcen. Die Organisationen, die den Start hinter sich haben und das Thema schon lange und konsequent betreiben, sagen nach dem Aufwand gefragt oft, „nein das ist kein Aufwand (mehr), Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung müssen wir doch betreiben, um die Herausforderungen der Zeit zu bewältigen. Das ist Teil des Tagesgeschäftes, wir merken keinen Extraaufwand mehr.“

QUALITÄTSMANAGEMENT AN BERUFSBILDENDEN SCHULEN AUF BASIS VON DATEN

ARBEIT UND RELEVANZ DER SCHULINSPEKTION-BBS IN NIEDERSACHSEN.

Wie kann auf Basis von Daten die Qualitätsentwicklung in Bildungseinrichtungen erleichtert werden? Und welche Steuerungsmöglichkeiten können im Rahmen des Qualitätsmanagements (QM) aus der Reflexion von Selbstevaluation und Fremdevaluation entstehen? Diese Fragen werden im Folgenden beispielhaft anhand der Arbeit der Schulinspektion auf Basis eines verbindlich eingeführten Qualitätsmanagementsystems für berufsbildende Schulen beschrieben.

■ BASIS DER QUALITÄTSARBEIT AN BERUFSBILDENDEN SCHULEN UND ROLLE DER SCHULINSPEKTION

Neben dem § 123a des Niedersächsischen Schulgesetzes (Qualitätsermittlung, Schulinspektion, Evaluation) gilt in Niedersachsen seit 2011 für öffentliche berufsbildende Schulen ein landesweit einheitlicher und verbindlicher Entwicklungsrahmen für das schulische Qualitätsmanagement. Das Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen (KAM-BBS, Abbildung 1)¹ definiert sieben Qualitätsbereiche mit 48 zugeordneten Kernaufgaben. Die Festlegung auf ein gemeinsames Qualitätsmanagementsystem, welches als Basis für die Arbeit sowohl in niedersächsischen berufsbildenden Schulen als auch in den für die Schulen zuständigen Behörden (Niedersächsisches Kultusministerium (MK), Niedersächsische Landesschulbehörde (NLSchB) und Niedersächsisches Landesinstitut für Qualitätsentwicklung (NLQ)) verbindlich ist, ist als ein wesentliches Erfolgskriterium für ein gelingendes Qualitätsmanagement-BBS zu sehen. Grundlegender Gedanke

der externen Evaluation durch die Schulinspektion-BBS ist es, die Schulen dabei zu unterstützen, die Wirksamkeit ihrer Arbeit besser einzuschätzen, ihre Stärken ebenso zu erkennen wie ihre Verbesserungspotenziale. Die Selbstbewertung der Arbeit der Schule auf Basis des Kernaufgabenmodells-BBS wird dabei durch die Perspektive der Fremdbewertung erweitert und gibt den Schulen Impulse für die weitere eigenverantwortlich zu gestaltende Qualitäts- und Schulentwicklung. Seit 2009 arbeitet die Schulinspektion-BBS auf der Basis von Prüfaufträgen, die das Niedersächsische Kultusministerium erteilt und welche bildungspolitisch relevante Themenfelder in den Blick nehmen. Im ersten Prüfauftrag wurden der Stand und die Akzeptanz der Qualitätsentwicklung in niedersächsischen berufsbildenden Schulen ermittelt. Die Weiterentwicklung des QM an niedersächsischen berufsbildenden Schulen auf Basis des KAM-BBS wird durch die jeweils aufeinander

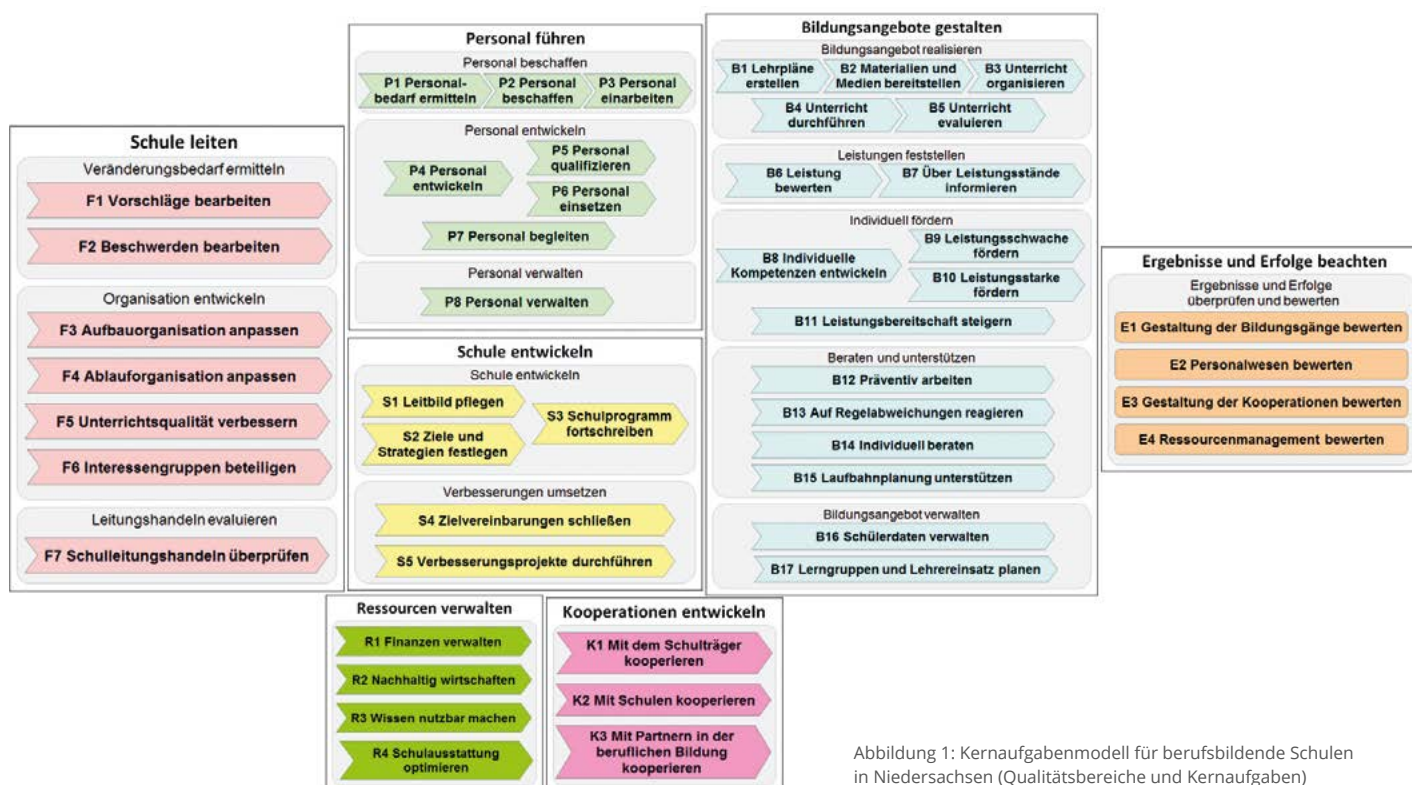


Abbildung 1: Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen in Niedersachsen (Qualitätsbereiche und Kernaufgaben)

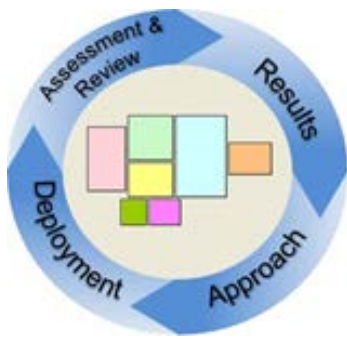


Abbildung 2: RADAR Logik²

aufbauenden Prüfaufträge evaluiert. Daraus abgeleitet werden Impulse für die Qualitätsentwicklung generiert. Die von der Inspektion-BBS auf Basis des verbindlichen Qualitätsmanagementsystems erhobenen Daten und Ergebnisse werden mit den von den Schulen – auf gleicher Basis – erhobenen Daten und Ergebnissen diskutiert und Entwicklungsimpulse abgeleitet. Eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeit wird so datenbasiert ermöglicht. Darüber hinaus wurden Instrumente und Verfahren identi-

fiziert, die die Qualitätsentwicklung an berufsbildenden Schulen des Landes unterstützen³. Die Ergebnisse des Vergleichs von Selbst- und Fremdsicht geben den Schulen Impulse für die weitere Arbeit am Qualitätsmanagement. Wird auf Basis der erhobenen Daten beispielsweise ermittelt, dass die Schule zur Umsetzung der rechtlich festgelegten curricularen Vorgaben eine andere Ausstattung (beispielsweise Digitalisierung in ausgewählten Ausbildungsberufen) benötigt, nutzt die Schule diese Daten, um mit den Schulträgern ins Gespräch zu kommen und die Bedarfe – datenbasiert – zu formulieren. Die Entscheidung der Schulträger bezogen auf die Ausstattung ihrer Schulen wird durch die Datenbasiertheit erleichtert; die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer unterstützt.

■ EINFÜHRUNG UND ETABLIERUNG EINES QUALITÄTSMANAGEMENTS: GELINGENSBEDINGUNGEN UND NUTZEN

- ✓ Die Diskussion mit allen Beteiligten und die Beantwortung der Frage: „Was genau wird nach der Einführung und Umsetzung eines QM besser sein als es jetzt ist?“ ist zentral⁴.
- ✓ Die verbindliche Einführung des Kernaufgabenmodells-BBS (2011), in dem erstmals alle Handlungsfelder berufsbildender Schulen auch begrifflich abgebildet sind, ist entscheidend für den Erfolg, da mit diesem Modell ein gemeinsamer, auf Kriterien gestützter Weiterentwicklungsprozess unterstützt wird.⁵
- ✓ Der regelmäßige Austausch zwischen dem NLQ, dem MK und der NLSchB über die aggregierten Schuldaten, ermöglicht eine landesweite Steuerung.⁶ Die Ergebnisse eines jeden Prüfauftrages werden mit den Beteiligten in der beruflichen Bildung diskutiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.
- ✓ Die aus dieser Diskussion zu entwickelnden Instrumente und Verfahren werden vom NLQ zur Verfügung gestellt und unterstützen die Schulen bei der Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.⁷
- ✓ Die Bereitstellung von „Good Practice Beispielen“ aus der Schule für die Schule trägt zur Arbeitserleichterung der einzelnen Schulen bei und fördert die Vernetzung der Schulen. Damit ist sie ein wesentlicher Gelingensfaktor für die Akzeptanz eines QM.
- ✓ Das Qualitätsmanagement für berufsbildende Schulen und die daraus abgeleiteten Verfahren zur internen und externen Evaluation werden fortlaufend auf ihre Akzeptanz und auf Veränderungsbedarfe hin untersucht.⁸
- ✓ Im Nachgang zur Schulinspektion-BBS steht den Schulen die landesweit abgestimmte Beratung und Unterstützung durch die QM-Prozessbegleitung BBS zur Verfügung – ein Alleinstellungsmerkmal in Niedersachsen –, sodass Evaluation und Beratung deutlich voneinander getrennt sind.

Fußnoten:

- ¹ Das KAM-BBS beruht auf dem EFQM-Modell (European Foundation of Quality Management) und ist seit 2004 in Niedersachsen verbindlich für 132 öffentliche berufsbildende Schulen mit knapp 250.000 Schülerinnen und Schülern und etwa 13.000 Lehrkräften.
- ² Im EFQM-Modell wird das RADAR-Konzept für die Umsetzung der Inhalte zur Verfügung gestellt. Dieser Ansatz wird auf die Ebene der Prozesse und Tätigkeiten heruntergebrochen und mit Methoden hinterlegt. Die RADAR-Methode zeigt eine logische Abfolge (R = Results (Ergebnisse), A = Approach (Ansatz, Vorgehen), D = Deployment (Umsetzung), A = Assessment (Überprüfung), R = Review (Bewertung)) und ist das eigentliche Herzstück des EFQM-Modells.
- ³ Diese sind auf der Homepage des NLQ abgelegt und stehen allen berufsbildenden Schulen zur kostenfreien Nutzung und Arbeitserleichterung zur Verfügung.
- ⁴ Die 2004 – ohne Diskussion mit allen Beteiligten – verbindliche Einführung des EFQM-Modells hat viele Widerstände in den berufsbildenden Schulen erzeugt. Diese konnten reduziert werden, nachdem auf Basis einer Befragung aller Beteiligten zum Umgang und Nutzen mit dem EFQM-Modell eine Weiterentwicklung dieses Modells zum KAM-BBS erfolgt ist, was ebenso die Weiterentwicklung der Rolle der Schulinspektion-BBS beinhaltete.
- ⁵ <https://kam-bbs.nline.nibis.de/nibis.php?menid=224> – das zu dem Kernaufgabenmodell entwickelte Glossar ermöglicht die Festlegung aller Akteure auf ein gemeinsames Begriffsverständnis, welches für eine gelingende Kommunikation notwendig ist.
- ⁶ Um in den berufsbildenden Schulen eine Zustimmung zu dieser Arbeit zu erhalten, ist es dabei von zentraler Bedeutung, dass die schulindividuellen Daten, die vom Inspektionsteam erhoben werden, ausschließlich den Schulen zur Verfügung gestellt werden; die übergeordneten Behörden erhalten eine landesweit aggregierte Datenübersicht.
- ⁷ https://www.nibis.de/informationen-fuer-berufsbildende-schulen_9978
- ⁸ Diese Untersuchungen erfolgen sowohl im Ergebnis als auch im Prozess durch das Inspektionsteam und die Wissenschaftler/-innen des NLQ. Diese Reflexion – sowohl der Ergebnisse als auch des Verfahrens – stellt einen weiteren Gelingensfaktor dar.


QUALITÄTSMERKMALE DER GESTALTUNG EINES BILDUNGSNETZWERKES

EINMALEINS DER ZUSAMMENARBEIT VON AKTEUREN DER BILDUNGSLANDSCHAFT.

Aus der phänomenologischen Netzwerktheorie lassen sich Qualitätsmerkmale für die Zusammenarbeit in der Bildungslandschaft ableiten. Anhand von acht Merkmalen, die quasi das „kleine Einmaleins“ des Managements eines Bildungsnetzwerkes darstellen, wird im Folgenden skizziert, worauf es ankommt, wenn das Zusammenwirken der kommunalen Verwaltungen (in Landkreisen und kreisfreien Städten) mit den externen Akteuren der Bildungslandschaft zur Gestaltung des lebenslangen Lernens gelingen soll.

#1 HERSTELLEN VON BILATERALEN VERBINDUNGEN

Ein Netzwerk setzt sich prinzipiell aus vielen miteinander verketteten Beziehungen zwischen jeweils zwei Akteuren zusammen, weshalb diese Dyaden auch als „Atome“ des Netzwerkes bezeichnet werden. Im Management eines Bildungsnetzwerkes muss folglich das Herstellen von Verbindungen zwischen den Knoten im Mittelpunkt stehen. Ansätze, die sich allein auf die Versammlung von Akteuren in einem Plenum konzentrieren und nicht auf das mikrosoziale Generieren von Beziehungen zwischen ihnen ausgerichtet sind, führen nicht zum Bildungsnetzwerk, sondern lediglich zu Aggregaten unverbundener Akteure (nur mit dabei sein, ist nicht genug). Der kontinuierliche Austausch zwischen den Führungskräften der beteiligten Organisationen und den Personen, die den Auftrag erhalten, die jeweilige Organisation in der Bildungslandschaft zu vertreten, ist ebenfalls ein Qualitätsmerkmal. Wenn Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung neue interinstitutionelle Verbindungen in der organisationalen Umwelt (intern zu Fachkräften in anderen kommunalen Fachbereichen sowie extern zu wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren) aufbauen, müssen sie dafür einen Auftrag und (Zeit-)Ressourcen von der zuständigen Führungskraft erhalten. Dasselbe gilt auch aus der Perspektive der einbezogenen privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

 **EMPFEHLUNG:** Es wird empfohlen, Methoden einzusetzen, die den bilateralen Austausch fördern. Dazu wurde die Kugellagermethode zur Methode des „Netzwerkkarussells“ weiterentwickelt (vgl. Schubert und Titz 2018). In dieser Anordnung nimmt die eine Hälfte der


Teilnehmenden im Innenkreis und die andere Hälfte im Außenkreis Platz – die Personen sitzen sich paarweise vis-à-vis gegenüber. Im ersten Karussellgespräch tauscht sich jede Person mit der Person gegenüber zu einer vorgegebenen Fragestellung aus. Die wichtigsten Antworten werden auf Metaplankarten notiert. Nach einer Weile (zeitliche Begrenzung je nach Tiefe der Frage) dreht sich zuerst der Innenkreis im Uhrzeigersinn zum nächsten Paargespräch weiter und vor dem darauffolgenden Karussellgespräch der Außenkreis gegen den Uhrzeigersinn. In der Folge der Positionsverschiebungen kommen die Teilnehmenden über mehrere Runden mit unterschiedlichen Partnerinnen und Partnern ins Gespräch. Die Moderationskräfte befestigen während der nächsten Runde die Metaplankarten mit den Notizen der Gesprächsrunde zuvor an den Pinnwänden. Für jede Runde kann eine spezifische Fragestellung formuliert werden; über alle Runden kann aber auch dieselbe Fragestellung bestehen bleiben – zum Beispiel kann in den Karussellgesprächen geklärt werden, ob die beiden Akteure eine Schnittstelle haben, die für die Gestaltung der Bildungslandschaft von Bedeutung ist. Nach einer festgelegten Zahl von Runden werden die beiden Kreise aufgelöst. Nun bilden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Innenkreises sowie auch des Außenkreises, die untereinander noch nicht ins Gespräch gekommen sind, Dreiergruppen (Triaden). Gemeinsam schauen sie sich die Ergebnisse auf den Pinnwänden an und verständigen sich auf eine Synthese wie zum Beispiel zentrale Schlussfolgerungen. Abschließend heften die Teams die Erkenntnisse an eine Pinnwand und stellen sie vor.

#2 ABGRENZUNG DES FELDES DER AKTEURE

Bei der Verfolgung der bildungspolitischen Ziele lautet eine Kernfrage, welche Akteure in das Netzwerk einbezogen werden sollen. Im Vordergrund steht die Auf-

gabe zu klären, welche Akteure aus welchen organisationalen Feldern durch ihr Zusammenwirken die Zielerreichung wahrscheinlich ermöglichen und wie


das zu schaffende Bildungsnetzwerk abzugrenzen ist, damit die Koordination der Handlungen einerseits gestaltbar bleibt und andererseits ein unproduktives Netzwerkrauschen (viele Aktivitäten streuen unübersichtlich im Netzwerk, zeigen aber keine Wirkung) vermieden wird.

 **EMPFEHLUNG:** Vor der Konstituierung eines Bildungsnetzwerkes wird empfohlen, mit dem Instrument der „Stakeholdertabelle“ aufzuklären, welche Stakeholder für das Ziel der Bildungslandschaft bedeutsam sind. In der Kopfzeile der Tabelle werden die verschiedenen Stakeholdergruppen eingetragen, die eine hohe Bedeutung haben (vgl. Schubert 2018b, S. 82 ff.). Im Ergebnis kann an den identifizierten Kopplungspunkten angesetzt werden, um die ausgewählten Stakeholder zur Mitwir-

kung im Bildungsnetzwerk zu aktivieren. Um auf der kommunalen Ebene ein ungehemmtes Netzwerkwachstum zu vermeiden, weil es bereits Kooperationskreise zu einem Thema gibt, wird die „Akteur-Ereignis-Matrix“ angewendet (vgl. Schubert 2018a, S. 107 ff.). Mit der Methode kann erkundet werden, welche Vernetzungen es bereits gibt, ob diese Strukturen für die Bearbeitung der Themen der Bildungslandschaft genutzt werden können oder ob die Konstituierung eines neuen Bildungsnetzwerkes unabdingbar ist. In der vergleichenden Analyse können einerseits die bereits engagierten Cluster von Schlüsselpersonen sowie die peripheren Akteure in der lokalen Vernetzung identifiziert werden und drittens ermittelt werden, welche wichtigen Stakeholder noch nicht in lokalen Vernetzungen einbezogen sind.

#3 GESTALTUNG VON SITUATIONEN


Die Dyaden des Netzwerkes können nur in sozialen Situationen wirksam werden. Es handelt sich in der Regel um Ereignisse, in denen die Akteure in Kontakt zueinander treten. Das Spektrum reicht von virtuellen über telefonische bis hin zu Kontakten in physischer Anwesenheit. Für die notwendigen Aushandlungen zwischen den Akteuren aus den verschiedenen administrativen und zivilgesellschaftlichen Feldern werden situative Settings gebraucht, die sich deutlich von der hierarchischen Arbeitskreis- und Versammlungskultur der öffentlichen Verwaltung abgrenzen. Denn im Kollektivformat des Plenums mit hierarchischer Gesprächsleitung nehmen die Akteure eher nur teil, als dass sie selbst (inter-)agieren. Eine alternative Form kann eine Sitzanordnung an einem anderen Ort als dem Rathaus sein, die sowohl die inhaltliche Auseinandersetzung in einem innovativen Milieu als auch den bilateralen Austausch – durchaus in kleineren Clustern von Akteuren – auf Augenhöhe fördert.

 **EMPFEHLUNG:** Damit Netzwerke nicht auf den Pfad eines monotonen Prozesses – mit der Verwaltung des Status Quo statt der Entwicklung und Zielorientierung – geraten, dürfen sie nicht der Kultur von herkömmlichen Arbeitskreisen mit repetitiven Tagesordnungen untergeordnet werden. Neben der Auswahl geeigneter Orte und Sitzanordnungen gehören motivierende und öffnende Arbeitsformen dazu. Beispielsweise können Schlüsselereignisse des Bildungsnetzwerkes über ein Wochenende in einem landschaftlich außerhalb gelegenen Bildungshaus in der Region durchgeführt werden. Auch abwechselnde Treffen an den Orten der Partner helfen, keine Routine aufkommen zu lassen, die Kreativität und das Engagement hemmt. Für die Bearbeitung der Agenda sollten in einem Methodenmix unterschiedliche Formen der persönlichen Begegnung (in kleinen Clustern aber auch großen Runden) und des thematischen Austausches vorbereitet werden.

#4 MODERATION DER AUSHANDLUNG

Die Moderation sorgt mit persuasiven Methoden für die offene Gestaltung des Austausches unter den Akteuren. Eine gute Moderation ermöglicht gemeinsame Erfahrungen und Erfolge, stellt Ordnung her bei gleichzeitigem Zulassen von Unordnung, bearbeitet Konflikte und grenzt sie ein, macht die gegenseitigen Erwartungen transparent und hält die Anschlüsse nach außen offen. Die Funktion der Moderation besteht darin, unterschiedliche Interessen auszugleichen, Macht-


asymmetrien konstruktiv zu bearbeiten, den Kooperationsprozess der Akteure zu strukturieren und die notwendigen fachlichen Inputs zu sichern. Im Alltag von Bildungslandschaften ist darauf zu achten, dass eine förderliche Balance zwischen moderationsgestützten weichen Instrumenten der (heterarchischen) Vertrauensbildung und harten Instrumenten der (hierarchischen) Steuerung gefunden wird.

 **EMPFEHLUNG:** Wenn immer wieder derselbe Akteur die Interaktion im Netzwerk moderiert, erhält die Moderation sukzessive einen hierarchischen Charakter. Im Verlauf des Prozesses verlassen sich die Akteure des Netzwerkes immer mehr auf die Aktivität dieser Koordinationsrolle und nehmen selbst zunehmend eine passive Rolle ein. Daher wird empfohlen, dass eine größere Zahl von Akteuren die Verantwortung für die Moderation und Koordination übernimmt. Beispielsweise können Zusammenkünfte abwechselnd in den Organisatio-

nen der beteiligten Akteure stattfinden. Wenn auf diese Weise verschiedene Akteure die Verantwortung für die Einladung, die Gestaltung des Veranstaltungsortes, das methodische Setting und die Moderation des Treffens tragen, wird im Netzwerk eine heterarchische Struktur gefördert. Bei der Methodenwahl ist darauf zu achten, dass kontinuierlich offene Formen der Kommunikation – wie zum Beispiel das World Café – Anwendung finden, weil dabei die Selbstorganisation der Beteiligten gestärkt wird.

#5 KULTUR IM NETZWERK


Ein Bildungsnetzwerk stellt nicht nur ein Beziehungssystem dar, sondern bildet auch eine gemeinsame Kultur aus. Dies drückt sich in Präferenzen aus wie die Vorlieben für Themen, für Formen des Austausches sowie des Umganges, für die Ausstattung der Ereignisorte, für Traditionen und für spezifische Normen sowie institutionelle Rituale. Die Kultur ist quasi der Ausdruck des Institutionalierungsgrades eines Bildungsnetzwerkes. Es ist darauf zu achten, dass diese kulturelle Seite genauso entwickelt wird wie die thematisch-inhaltliche.

 **EMPFEHLUNG:** Da ein Netzwerk vom persönlichen Beziehungssystem getragen wird, darf der Prozess nicht allein auf das Thema fixiert werden. Die Formen der Begegnung sollten auch kulturell entsprechend gerahmt werden. Manche Akteure plädieren dafür, den

Zeitanteil für den themenfokussierten Austausch zu reduzieren, damit ein zeitlicher Raum bleibt, um – beispielsweise bei Fingerfood, Getränken, Kaminfeuer etc. – in den mikrosozialen Relationen von Dyade, Triade und Quadrupel eine Kultur des persönlichen Kontaktes anzuregen, der die Beziehungen – durchaus im Sinn des Netzwerkziels – festigt. In Frage kommen im Bildungsnetzwerk auch Rituale wie ein Neujahrsempfang, eine Jahrestagung bzw. ein Fachtag oder ein Festakt zur Vergabe von Preisen und Anerkennungen für besondere Leistungen beim Aufbau der Bildungslandschaft. Weitere Merkmale der Netzwerkkultur reichen von einem signifikanten Corporate Design bis hin zur Gestaltung der Ereignisse und der Anwendung von Methodenvielfalt. Wichtige kulturelle Bausteine sind außerdem die Schaufenster im Internet und in der Gestalt von Publikationen.

#6 TRANSPARENZ VON POSITIONEN UND ROLLEN

Im Bildungsnetzwerk nehmen die Akteure unterschiedliche Positionen ein. Zum Beispiel können sie am Rand mit wenigen Beziehungen im Netzwerk oder im Zentrum mit vielen reziproken kommunikativen Bezügen stehen. Mit diesen Positionen bilden sich spezifische Netzwerkrollen heraus: Zentrale Akteure weisen oft Vermittlungsfunktionen auf wie beispielsweise Schlüsselpersonen, die über zahlreiche Zugänge in ihre jeweiligen Handlungsbereiche verfügen. Aber auch periphere Akteure nehmen wichtige Rollen ein: Oftmals können sie strukturelle Lücken überbrücken, weil sie über Kontakte in benachbarte, schwer zugängliche Figurationen verfügen.

 **EMPFEHLUNG:** Das Rollen-Feedback kann als Methode zur Rollenklärung und Rollenbewertung im

Netzwerk eingesetzt werden. Das 90°-Feedback gehört zu den am häufigsten eingesetzten Varianten, bei dem die Akteure des Netzwerkes die Koordination beurteilen, während sich die Koordination selbst bewertet. Beim 180°-Feedback beurteilen die operativen Kräfte im Netzwerk sowohl die interne Koordination als auch die selbst verantwortete Rückkopplung in die Herkunftsorganisationen. In der Gegenperspektive beurteilen die Führungskräfte der Herkunftsorganisationen den Rückfluss aus dem Netzwerk und bewerten ihre eigene Rolle dabei mit. Relativ aufwändig ist das 360°-Feedback, weil externe Perspektiven in die Evaluation einbezogen werden. In der Bildungslandschaft müssen dann auch Rückmeldungen von Kindern und Eltern in den am Bildungsprozess beteiligten Einrichtungen eingeholt werden.

#7 ERZÄHLEN UND FORTSCHREIBEN EINER STORY

Die Struktur des Bildungsnetzwerkes wird nicht nur durch das direkte Erleben in den Ereignissen übertragen, sondern auch durch eine übergreifende Kommunikation vermittelt. Die kommunikative Vermittlung lädt die Bildungslandschaft interpretativ mit zuschreibenden Bedeutungen auf, die sowohl innerhalb als auch außerhalb des Netzwerkes transportiert werden. Die kursierende Story, die darüber erzählt und in der Abfolge der Ereignisse fortgeschrieben wird, wird zum Medium des Selbstverständnisses und des Fremdbildes.

👍 EMPFEHLUNG: Mit der Methode „Storyboard“ können Bausteine der Geschichte des Netzwerkes entwickelt werden. Es handelt sich um eine Kreativitätstech-

nik, um die Meilensteine eines Prozesses thematisch zu sortieren und zu ordnen. Das Storyboard stellt ein Szenenbuch dar, in dem – analog zu einem Drehbuch – der Ablauf eines Prozesses prospektiv – aber auch retrospektiv – zeichnerisch skizziert wird. Der komplexe Prozess eines Netzwerkes oder seiner thematischen Teilcluster wird (wie im Comic) in nachvollziehbare Schrittfolgen gegliedert und visualisiert. In der Präsentation sollen die Zuhörenden und Zuschauenden der Argumentation wie einer packenden Geschichte folgen. Mit dieser Methode kann die Story eines Netzwerkes auf die zentralen Botschaften fokussiert und mit den grundlegenden Argumenten als Storyline strukturiert werden.

#8 REFLEKTION DER ENTWICKLUNG

In der Abfolge der Situationen und des Aushandlungsprozesses verändern sich nicht nur Zuschreibungen und Interpretationen, sondern die gesamte Netzwerkstruktur unterliegt einer Dynamik. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, den Fluss der Entwicklungsgeschichte strategisch zu reflektieren und in Gestalt einer Fortschreibung der Entwicklungsziele zu antizipieren.

👍 EMPFEHLUNG: Neben der Zielorientierung, die den Blick nach vorn richtet, gehört zum Aushandlungsprozess im Netzwerk auch der Blick zurück. Methodischer Bestandteil muss daher auch ein Kreislauf der Reflexion

sein, der es ermöglicht, in strukturierter und transparenter Weise aus dem bisherigen Vorgehen zu lernen. Auf dieser Grundlage führen die Akteure des Netzwerkes gemeinsam eine Analyse der Stärken und Schwächen durch, um zu bewerten, ob die angestrebten Ergebnisse erreicht sowie Maßnahmen umgesetzt wurden und ob sie zu den gewünschten Verbesserungen im Handlungsfeld geführt haben. Es wird sachlich geklärt, was schon passiert ist und wo es noch Verbesserungsbedarf gibt. Es gibt Handreichungen, die aufzeigen, wie solche selbstreferentiellen Reflexionsschleifen in den Alltag einer Bildungslandschaft eingebaut werden können (vgl. Schubert und Deutsche Kinder- und Jugendstiftung 2012).

Literatur:

- Schubert, Herbert (2018a): Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft – Eine Einführung. Wiesbaden.
- Schubert, Herbert (2018b): Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft – Eine Einführung. Wiesbaden.
- Schubert, Herbert und Deutsche Kinder- und Jugendstiftung [Hrsg.] (2012). Lernende Bildungslandschaften. Qualitätsentwicklung Schritt für Schritt. Seelze.
- Schubert, Herbert und Klaus Titz (2018): Fortbildungskonzept Netzwerkmanagement. Gütersloh. www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fortbildungskonzept-netzwerkmanagement/ (12.10.2019).

QUALITÄTSENTWICKLUNG IN DER FRÜHKINDLICHEN BILDUNG IM NETZWERK

AUS DER PRAXIS: LANDKREIS BARNIM

Die Bildungsinitiative Barnim gestaltet das Lebenslange Lernen im Landkreis und wird dabei vom Sachgebiet Bildung als operativer Einheit innerhalb der Kreisverwaltung unterstützt. Die thematischen Schwerpunkte liegen auf der frühkindlichen, der schulischen und der beruflichen Bildung wie auch den Übergängen. Für den Bereich der frühkindlichen Bildung haben relevante Akteure der Bildungsinitiative einen Ansatz zur Qualitätsentwicklung erarbeitet, der seit vielen Jahren in kooperativer Zusammenarbeit erfolgreich umgesetzt wird und zu einer stetigen Verbesserung der Bildungsergebnisse führt.

“ Die Qualitätsentwicklung ist ein langfristiger Prozess. Dafür braucht es Geduld, Kontinuität und einen regelmäßigen Austausch mit den Beteiligten.“

Stefanie Graf, Sachbearbeiterin Bildungskoordination/Qualitätsentwicklung Frühkindliche Bildung, Landkreis Barnim

1. Die Ergebnisse im Überblick:

Was konnte mit dem Engagement erreicht werden?

Die Bildungsinitiative Barnim verfolgt das Ziel, Bildungschancen und Bildungsergebnisse zu verbessern. Dies soll unter anderem durch die qualitative Weiterentwicklung im frühkindlichen Bereich erreicht werden. Grundlegend sind hierbei die Gestaltung von attraktiven und qualitativ hochwertigen Bildungsangeboten und Bildungseinrichtungen, die Stärkung der Regelangebote (Schulen, Kitas, Ausbildung und ähnliches) sowie die Sicherung von Nachhaltigkeit. Zur Umsetzung wird eng mit den relevanten

Akteuren zusammengearbeitet, die Erfahrungen der Besten werden genutzt und die Bildungsergebnisse kontinuierlich betrachtet und ausgewertet. Das Sachgebiet Bildung moderiert, initiiert, steuert und begleitet vielfältige Bildungsprozesse. Dazu gehören verschiedene Netzwerke und Arbeitsgruppen, die Entwicklung von Praxismaterialien wie auch die Qualifizierung der pädagogischen Ausbildung. Im Ergebnis zeigt sich im gesamten Landkreis eine stetige Verbesserung der Bildungsergebnisse.

2. Der Ausgangspunkt:

Was hat maßgeblich dazu beigetragen, dass das Vorhaben aufgegriffen und gefördert wurde?

Im Bereich der frühkindlichen Bildung stand der Landkreis vor verschiedenen Herausforderungen, zum Beispiel der hohe Anteil von Kindern mit Auffälligkeiten zum Zeitpunkt der Einschulungsuntersuchung und die sich verändernden Anforderungen an Kindertagesstätten. Mit dem Ziel, die Bildungschancen und Bildungsergebnisse langfristig zu verbessern, wurde zunächst nach einheitlichen Qualitätsstandards gesucht. Eine Arbeitsgruppe mit Vertretern/Vertreterinnen aus verschiedenen Kindertagesstätten, der Verwaltung und eines Bil-

dungsträgers erarbeitete einen Qualitätskriterienkatalog. Grundlage bildeten hierfür die Vorgaben des Landes und aktuelle Fachliteratur. Die Bestätigung des Kataloges 2010 durch den Jugendhilfeausschuss als politisches Gremium stellte eine hohe Verbindlichkeit und Akzeptanz der formulierten Standards her. Die Implementierung in den Einrichtungen wurde durch begleitende Entwicklungswerkstätten angestoßen. Es folgte eine Phase der internen Evaluation. Deren Ergebnisse wurden durch eine externe Evaluation überprüft.

3. Der aktuelle Status:

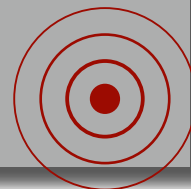
Wie sind die Beteiligten heute eingebunden und mit welchen Ressourcen sind sie ausgestattet?

Die Qualitätserhebung ermöglichte es den Einrichtungen, deren Trägern und dem Landkreis, Erfolgreiches und Handlungsbedarfe zu erkennen. Auf dieser Grundlage wurden gemeinsam Vereinbarungen zur inhaltlichen Weiterentwicklung getroffen. Die dort benannten Ziele werden von Unterstützungsmaßnahmen flankiert. Kernpunkt ist die fachliche Unterstützung durch Träger

und Landkreis. Dafür stellt der Landkreis den Kindertagesstätten verschiedene Materialien für die Praxis zur Verfügung, bietet bedarfsorientierte Fortbildungen an und unterstützt vor Ort. Es stehen im Sachgebiet Bildung neben einer Stelle zur Koordination drei Sprach- und Praxisberaterinnen zur Verfügung (Aufgaben vom Jugendamt übernommen). Seitens der Träger wurden zahlreiche

Landkreis Barnim

- ✓ Fläche: 1.479,67 km²
- ✓ Einwohner/-innen: 182.760
- ✓ Bevölkerungsdichte: 124 Einwohner/-innen je km²



Schritte unternommen, so zum Beispiel die Etablierung von Systemen des Auf- und Ausbaus der eigenen Fachlichkeit. Der Stand der Umsetzung wird jährlich gemeinsam von Träger, Einrichtung und Landkreis evaluiert. Dies ermöglicht einen kontinuierlichen Austausch zwischen allen Beteiligten. Erneute Feststellungen des Standes der Umsetzung in ausgewählten Bereichen der pä-

dagogischen Arbeit wurden begonnen. Basierend auf den festgestellten Handlungsbedarfen werden im Rahmen von Arbeitsgruppen weiterhin Praxismaterialien erarbeitet.

4. Die Sichtbarkeit:

Wie konnte der Erfolg gemessen und publik gemacht werden?

Eine Sichtbarkeit auf politischer Ebene wird durch den regelmäßigen Bericht in Gremien und Ausschüssen zum Stand der Entwicklung in der frühkindlichen Bildung durch die Mitarbeiterinnen des Sachgebietes Bildung hergestellt. Darüber hinaus werden im Rahmen der Kindertagesstättenbedarfs- und Schulentwicklungsplanung zukünftige Maßnahmen der Qualitätsentwicklung festgeschrieben. Die im Rahmen des Bildungsmonitoring stetig erhobenen und ausgewerteten Daten zu den Bil-

dungsergebnissen des Landkreises fließen mit ein. Der regelmäßige Austausch mit den Kindertagesstätten und Trägern zum Stand der Qualitätsentwicklung ermöglicht eine kontinuierliche Evaluation des Erfolgs der Ziele und Maßnahmen der inhaltlichen Weiterentwicklung. Die gemeinsam mit den Praktikern erarbeiteten Praxismaterialien für die Kindertagesstätten im Landkreis Barnim werden fortwährend weiterentwickelt.

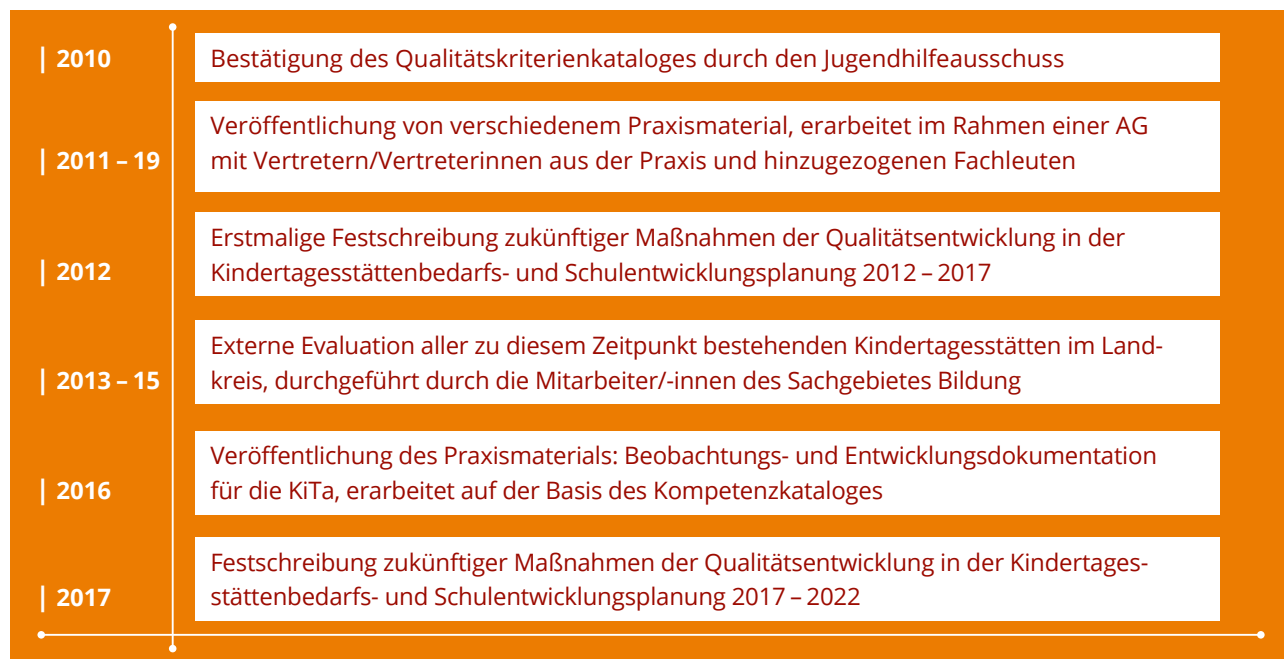
5. Die Gelingensfaktoren und Hemmnisse:

Was war besonders förderlich für die Umsetzung? Welche Hemmnisse waren zu bewältigen?

Besonders förderlich für die Qualitätsentwicklung ist das Zusammenspiel aus datengestütztem Vorgehen, der engen Zusammenarbeit mit den Kindertagesstätten und den Trägern und die bedarfsorientierte Qualifizierung der pädagogischen Fachkräfte. Dabei ist der Blick auf die Verbesserung des Bildungserfolges jeden Kindes gerichtet. Eine wirksame Qualitätsentwicklung innerhalb der Systeme aller Beteiligten ist ein langfristi-

ger Prozess. Notwendig ist das Herstellen von Verbindlichkeiten über Vereinbarungen, das Einfordern von Leistungen Verantwortlicher, aber auch ein sinnvolles und zielgerichtetes Unterstützen.

- Mehr über das Sachgebiet Bildung als operativer Einheit für Bildungsmanagement innerhalb der Kreisverwaltung lesen Sie im *TRANSFERkompas* Bildungsmanagement (Oktober 2015).



QUINTESSENZ: WAS BRINGT QUALITÄTSMANAGEMENT IM DKBM?

MEHRWERTE AUF EINEN BLICK.



Um Kommunen beim Auf- und Ausbau ihres datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) Orientierung zu bieten, hat die wissenschaftliche Begleitforschung der Transferinitiative ein Modell entwickelt, das sieben zentrale Felder eines DKBM in vier unterschiedlichen Entwicklungsstufen zusammenfasst. 2018 wurden die ursprünglichen Kernkomponenten unter anderem um den Aspekt des Qualitätsmanagements ergänzt. Welche Gründe es hierfür gab und welche Mehrwerte daraus für Kommunen entstehen, erläutert im nachfolgenden Interview Prof. Dr. Peter F. E. Sloane von der Universität Paderborn, der die Entwicklung des Modells gemeinsam mit Prof. Dr. Dieter Euler (Universität St. Gallen) geleitet hat.

Professor Sloane, wie kam es dazu, dass Qualitätsmanagement als weitere Kernkomponente des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) bestimmt wurde? Und welche Relevanz hat Qualität im DKBM?

Ursprünglich wurde in einem Forschungsprojekt einer Forschergruppe aus Paderborn und St. Gallen unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Dieter Euler und mir im Kontext des Vorgängerprogramms der Transferinitiative, Lernen vor Ort (2009 – 2014), unter anderem ein Modell zur Beschreibung und Erfassung eines DKBM entwickelt, das mit insgesamt sechs sogenannten „Kernkomponenten“ das kommunale Bildungsmanagement in einer Kommune ganzheitlich abbilden soll. Dabei handelt es sich um die Kernkomponenten „Strategische Zielsetzung“, „Datenbasierung“, „Koordination“, „interne Kooperation“, „externe Kooperation“ und „Partizipation“. „Qualität“ war also ursprünglich nicht als separate Kernkomponente vorgesehen, was nicht bedeutet, dass diese keine Relevanz hätte; vielmehr sind wir der Auffassung, dass es sich um ein Querschnittsthema handelt, das insbesondere in der Verbindung von strategischen Zielen und der Datenbasierung des Bildungsmanagements zum Ausdruck kommt. Der Erfolg oder die „Wirkung“ von Maßnahmen des Bildungsmanagements können in dieser Verbindung beurteilt werden.

Dass wir in der Weiterentwicklung des DKBM-Modells auch „Qualität“ als Kernkomponente aufgenommen haben, hat seinen Ursprung in einem dialogischen Prozess mit den Transferagenturen: Diese haben in ihrer Arbeit mit Kommunen zunehmend wahrgenommen, dass die Themen „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ eine Rolle

7 KERNKOMPONENTEN DES DKBM

spielen. Intendiert war, die Qualität der (durchgeführten) Maßnahmen im DKBM zu beschreiben, aber auch die dort (gegebenenfalls mit Unterstützung der Transferagentur) erzielten Wirkungen ablesen zu können.

Welche Ideen bestehen zur Umsetzung und welche Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden?

Ganz allgemein gesprochen, geht es um Verbesserungsprozesse: Das DKBM und die zugehörigen Maßnahmen sollen sich in ihrer Qualität und ihrer Wirkung kontinuierlich weiterentwickeln. Was das in der einzelnen Kommune konkret bedeutet, das zeigen auch die Beispiele des FACHTAGS *Qualität im DKBM*, muss zwischen den verschiedenen Akteuren vor Ort im Dialog ausgehandelt werden. Das Problem mit der Wirkung jedoch bleibt: In sozialen Kontexten, wie wir sie im Bildungsbereich vorfinden, sind Wirkungszusammenhänge stets komplex. Das heißt nicht, dass sich keine Indikatoren und Korrelationen aufzeigen lassen; diese haben jedoch immer eine gewisse Unschärfe, die bei der Beurteilung berücksichtigt werden muss. Diese Unsicherheit müssen alle Beteiligten aushalten.

Professor Sloane, wir bedanken uns für das Gespräch!

■ KERNKOMPONENTEN ALS ORIENTIERUNGSHILFE UND REFLEXIONSINSTRUMENT

Das Modell der sieben Kernkomponenten bietet kommunalen Akteuren nicht nur beim Aufbau eines DKBM Orientierung, sondern auch während des Prozesses immer wieder die Möglichkeit, die Veränderungen in den

Blick zu nehmen, Erfolge zu beschreiben und noch bestehende Aufgaben herauszufiltern. Durch diese Selbsteinschätzung und Reflexion wird wiederum die Qualität der Umsetzung langfristig erhöht.

STRATEGISCHE ZIELE

Wie werden die Bildungsziele definiert?

DATEN-BASIERUNG

Welche Daten werden der Bildungsarbeit zugrundegelegt?

INTERNE KOOPERATION

Wie ist die Zusammenarbeit der Ressorts organisiert?

EXTERNE KOOPERATION

Wie ist die Einbindung von externen Akteuren organisiert?

KOORDINATION

Wie erfolgt die Abstimmung im Rahmen eines DKBM?

QUALITÄTS-MANAGEMENT

Wie werden Qualitätsziele überprüft & Verbesserungsprozesse angeregt?

ÖFFENTLICHER DISKURS

Wie werden Bildungsthemen in die Öffentlichkeit getragen?

MEHRWERTE AUF EINEN BLICK: WAS LEISTET EIN QM IM DKBM?

- Übergeordnete Zielklärung/-orientierung
- Regelmäßige Reflexion und gegebenenfalls Anpassung der Ziele
- Überprüfbarkeit und Bewertung der eigenen Arbeit
- Struktur: Erleichterung von Arbeitsprozessen
- Effizienz und Qualitätsverbesserung
- Sichtbarkeit und Transparenz der Arbeit gegenüber Stakeholdern, Öffentlichkeit etc.
- Partizipation: Dialog und „Mitnehmen“ von Netzwerkpartnern
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses (von Qualität)
- Einüben des Zusammenwirkens an Schnittstellen
- Synergieeffekte
- Verbindlichkeit für alle Beteiligten



ARBEITSBEREICH

VORLAGEN, CHECKLISTEN UND LEITFÄDEN FÜR IHRE PRAKTISCHE ARBEIT.

LEITFRAGEN ZUM AUFBAU EINES ANSATZES ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG IM DKBM

Mit dieser Zusammenstellung wollen wir Bildungsmanager/-innen und -monitorer/-innen sowie weitere Bildungsakteure dazu ermutigen, das Thema Qualität verstärkt in den Blick zu nehmen. Eine Umsetzung kann beispielsweise im Rahmen eines Bildungsbüros,

der Bildungsregion oder einer Arbeitsgruppe für den ganzen Fachbereich erfolgen. Die Fragen können aber auch jeden Einzelnen dabei unterstützen, die eigene Arbeit immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und so langfristig deren Qualität zu verbessern.

| |
|---|
| 1. Wirkungsorientierung und übergeordnete Ausrichtung des Handelns |
| <ul style="list-style-type: none">■ Bei wem wollen wir welche Veränderungen bewirken?■ Welche Bedürfnisse haben unsere Zielgruppen? Eine Stakeholderanalyse kann helfen, die relevanten Zielgruppen zu identifizieren.■ Wie muss unsere Arbeit gestaltet sein, um den Bedürfnissen gerecht zu werden und die gewünschten Wirkungen zu ermöglichen: Was sind für uns Qualitätsmerkmale unseres Handelns? |
| 2. Ist-Stand und strategischer Rahmen für die Qualitätsentwicklung |
| <ul style="list-style-type: none">■ Welche Zielvorgaben gibt es für unsere Arbeit, an denen wir uns orientieren müssen? Gibt es beispielsweise ein Leitbild oder strategische Bildungsziele?■ Welche Haltung existiert auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen gegenüber dem Thema Qualitätsentwicklung? Wie gehen wir mit „Fehlern“ um?■ Wie reflektieren und optimieren wir bisher unser Handeln? Welche Orientierungs-, Reflexions- und Verbesserungsinstrumente wenden wir bereits an (z. B. Fokusgruppen im Rahmen der Bildungsberichterstattung, Evaluationen, Feedbackrunden mit externen Akteuren)■ Welche Ansätze gibt es in anderen Organisationseinheiten? Über Interviews mit relevanten Personen in Ihrer Verwaltung können Sie sich ein stimmiges Bild verschaffen. |
| 3. Zielfindung und Klärung des Rahmens des eigenen Ansatzes |
| <ul style="list-style-type: none">■ Auswahl eines Teilbereiches und Zielformulierung: Was möchten wir in den Blick nehmen? Was wollen wir mit der Qualitätsentwicklung erreichen?■ Was tun wir bereits, um unsere Ziele zu erreichen?■ Welche Schnittstellen sind betroffen? Wer sollte an der Entwicklung beteiligt sein?■ Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? |
| 4. Prüfung möglicher Lösungen für eine Basisausstattung |
| <ul style="list-style-type: none">■ Aushandlung eines konkreten Qualitätsbegriffs: Was bedeutet Qualität im ausgewählten Teilbereich? Wie muss unsere Arbeit gestaltet sein, um diese Merkmale zu erfüllen?■ Wozu wollen wir die Ergebnisse nutzen? Wem sollen sie kommuniziert werden? Was sollten wir dafür schon jetzt beachten?■ Welches Instrument eignet sich in unserem spezifischen Kontext mit unserem Qualitätsverständnis und unserem Ziel für den Prozess? Z. B. Formulierung gemeinsamer Kriterien, Entwicklung einer Matrix zur Reflexion, Evaluationen, Qualitätsdialoge, QM-System wie CAF ...■ Welche Informationen haben wir, um zu einer Selbst- und Fremdeinschätzung zu kommen? Welche Daten stehen uns zur Verfügung? Welche benötigen wir darüber hinaus?■ Wie kommen wir von der Feststellung von Optimierungsbedarfen zu tatsächlichen Verbesserungsmaßnahmen?■ Was brauchen wir, um diesen Ansatz umsetzen zu können? (Personelle Ressource, Beratung oder Begleitung von Externen, Sachmittel ...)■ Welchen Zeitrahmen streben wir für eine erste Umsetzung an?■ Mit welchen Widerständen ist zu rechnen und wie können wir diesen begegnen?■ Wann wollen wir wie unseren Ansatz reflektieren? |
| 5. Erprobung und Revision des Ansatzes |
| <ul style="list-style-type: none">■ Erprobung des Ansatzes und Initiierung von Optimierung■ Was hat gut geklappt? Woran erkennen wir das?■ Was wollen wir verbessern? Wie wollen wir das tun?■ Gibt es weitere Akteure, die wir in die Weiterentwicklung und Umsetzung unseres Ansatzes eines Qualitätsmanagements im DKBM einbeziehen sollten? |
| ► Einleitung der Schleife zur erneuten Umsetzung des überarbeiteten Ansatzes |

Text: Silvia van Geel, Transfermanagement, Transferagentur Niedersachsen ▲ Impressum

■ KONTAKT

Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen

Thema: „Das Wichtigste ist, einfach anzufangen“ – Qualitätsmanagementsysteme im Überblick

Ansprechpartner: Prof. Dr. Thomas Barthel, Professur für Verwaltungswissenschaft

Telefon: 0511/1609-2430 | E-Mail: thomas.barthel@nsi-hsvn.de

www.nsi-hsvn.de

Landkreis Barnim

Thema: Qualitätsentwicklung in der frühkindlichen Bildung im Netzwerk

Ansprechpartnerin: Stefanie Graf, Sachbearbeiterin Bildungscoordination/QE

Telefon: 03334/214-1653 | E-Mail: 1653@kvbarnim.de

www.barnim.de

Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung

Thema: Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen auf Basis von Daten

Ansprechpartnerin: Gudrun Möllenkamp-Thien, Schulinspektion

Telefon: 0172/2467785 | E-Mail: Gudrun.Moellenkamp-Thien@nlq.niedersachsen.de

www.nlq.niedersachsen.de

NK excellence consulting

Thema: Die Zukunft heißt Q – Qualitätsmanagementsysteme in der Praxis

Ansprechpartner: Norbert Kohlscheen, systemischer Organisationsberater

Telefon: 0160/5545688 | E-Mail: n.kohlscheen@nk-excon.de

www.nk-excon.de

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Thema: Qualitätsmanagement im Bildungsbereich

Ansprechpartner: Prof. Dr. Ludger Kolhoff, Studiengangleitung Master Sozialmanagement

Telefon: 05331/93937215 | E-Mail: L.Kolhoff@ostfalia.de

www.ostfalia.de

Sozial • Raum • Management – Büro für Forschung und Beratung

Thema: Qualitätsmerkmale der Gestaltung eines Bildungsnetzwerkes

Ansprechpartner: Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert, Inhaber Sozial • Raum • Management

Telefon: 0171/7477087 | E-Mail: herbert.schubert@sozial-raum-management.de

www.sozial-raum-management.de

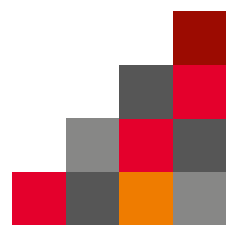
Universität Paderborn

Thema: Quintessenz: Was bringt Qualitätsmanagement im DKBM?

Ansprechpartner: Prof. Dr. Peter F. E. Sloane, Professur für Wirtschafts- und Sozialpädagogik

Telefon: 05251/60-3553 | E-Mail: lehrstuhl.sloane@campus.upb.de

www.campus.upb.de



■ IMPRESSUM

TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN
Magazin der Transferagentur
Ausgabe: Januar 2020
Thema: Qualität im DKBM

Herausgeber:
Transferagentur Kommunales
Bildungsmanagement Niedersachsen

Redaktion:
Dr. Marco Schmidt, Veronika Horn, Silvia van Geel

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die zu den einzelnen Beiträgen genannten Autorinnen und Autoren. Vervielfältigungen und Nachdrucke, auch von Auszügen und von einzelnen Artikeln, sind nur mit vorheriger Genehmigung durch die Transferagentur Niedersachsen gestattet.

Fotos/Bildnachweise:
Adobe Stock: Gajus (S.1, 4), strichfiguren.de (S. 1),
Андрей Яланский (S. 14-17);
Christian Bierwagen (S. 20); Jan Blachura (S. 8)

Druck:
Köster und Gloger, Osnabrück

Erscheinungsweise:
TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN erscheint zwei-
bis dreimal jährlich. Auflage: 1.500 Exemplare

Abonnement/Zusendung:
Für Fragen zur Zusendung, Registrierung, Bestellung
weiterer Exemplare oder Abbestellung senden Sie
eine Nachricht an newsletter@transferagentur-niedersachsen.de, kontaktieren Sie die Transferagentur
telefonisch unter 05402/40798-0 oder informieren Sie
sich auf der Website:
www.transferagentur-niedersachsen.de

Ansprechpartner für
kommunales Bildungsmanagement:

Die Transferagentur Niedersachsen ist Teil der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie begleitet alle interessierten Landkreise und kreisfreien Städte kostenlos beim Auf- oder Ausbau ihres Bildungsmanagements.

Durchgeführt wird die Transferagentur als rechtlich unselbstständiges Projekt des Trägervereins Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e. V. Durch die Zusammensetzung der Mitglieder und des Beirates, in denen Kommunen, Bildungsregionen, Stiftungen und die kommunalen Spitzenverbände mitarbeiten, kann die Transferagentur auf ein breites Bündnis aktiver Unterstützer aus dem kommunalen Umfeld zurückgreifen.

Trägerverein Kommunales Bildungsmanagement
Niedersachsen e.V.

Vertreten durch:
Vorstand, 2. Vorsitzender: Heiner Hoffmeister
Geschäftsführung: Michael Fedler

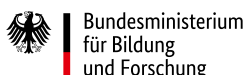
Registereintrag:
Eingetragen im Vereinsregister beim Amtsgericht
Osnabrück unter VR 201181

IHRE MEINUNG IST GEFRAGT

Geben Sie uns Ihr Feedback zum Magazin
TRANSFER*kompass* und weiteren Medien:
www.transferagentur-niedersachsen.de/befragung2017

www.transferagentur-niedersachsen.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung gefördert.



Agentur Niedersachsen

Trägerverein Transferagentur
Kommunales Bildungsmanagement
Niedersachsen e.V.
Am Schölerberg 1 | 49082 Osnabrück