

Bührer, Karlheinz

Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB

Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 31-35



Quellenangabe/ Reference:

Bührer, Karlheinz: Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB - In: Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 31-35 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-284030 - DOI: 10.25656/01:28403

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-284030>

<https://doi.org/10.25656/01:28403>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

» Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB

I. Ein agiler Verbund

QVB steht für „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“. Das Modell wurde in den Jahren 2002–2004 von der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) in Kooperation mit dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben sowie gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung entwickelt. Andreas Seiverth, damaliger Geschäftsführer der DEAE, geistiger Vater und wesentlicher Motor in der Entwicklung und Verbreitung von QVB benannte zwei grundlegende Motive, die die Erarbeitung des QVB-Modells geleitet haben: Es ging darum,

- „1. ... einen *spezifischen Typus von Qualitätsmanagement* zu entwickeln, der einerseits in der Lage ist, die Organisationsbedingungen kleiner, dezentral organisierter, öffentlich anerkannter und geförderter Bildungseinrichtungen angemessen zu berücksichtigen, sie andererseits aber auch zu modernisieren und in ihrer Fähigkeit zur selbstbestimmten Weiterentwicklung zu bestärken. Insofern soll das QVB-Modell als ein Modernisierungs- und Organisationsentwicklungsinstrument dienen und verwendet werden.
2. Vor dem Hintergrund veränderter staatlicher Förderungsbedingungen (Bindung der Anerkennung und Förderung an Qualitätsmanagement und dessen Zertifizierung) und der Dominanz neoliberaler politischer Steuerungspraktiken ging es darum, den wertgebundenen Bildungseinrichtungen ein Instrumentarium der normativen Selbstvergewisserung vorzuschlagen, das sie in ihrer politischen Argumentations- und Rechenschaftsfähigkeit unterstützt und bestärkt. Daraus ergab sich für das Qualitätsmanagementsystem die doppelte Anforderung, dass es sowohl an das für die Bildungseinrichtungen charakteristische Werteverständnis als auch an die Handlungslogik von Qualitätsmanagementsystemen *anschlussfähig* sein musste“.¹

Beide Grundaussagen haben bis heute nichts von Ihrer Aussagekraft verloren und sind nach wie vor aktuell. In 2004 wurde das QVB-Modell als Ergebnis des Forschungsprojektes zusammenfassend in einer 54-seitigen Broschüre publiziert.² Im Zentrum des Modells steht ein besonderes Qualitätsverständnis: „Es beschreibt Werte, pädagogische Grundlagen und Ziele der Arbeit sowie weitere Aussagen für Bildungseinrichtungen im Verbund,

wie sie etwa in einem Leitbild beschrieben sind. Das Qualitätsverständnis bildet die Grundlage für alle Gestaltungsbereiche.“³

Die Gestaltungsbereiche beleuchten die Schwerpunkte der Einrichtung und konturieren ein Gesamtbild. Viele Reflexionsfragen, sowie Dokumente und Fundstellen zur Qualität der Einrichtung waren der Schlüssel für die Umsetzung und Einführung von QVB und die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses. Einrichtungen, Verbünde, Arbeitsgemeinschaften sowie Fortbildungsakademien machten sich auf den Weg, diese Art des Qualitätsmanagements einzuführen und nutzen mittlerweile seit vielen Jahren dieses Modell auch zur Organisationsentwicklung. So unterschiedlich und vielfältig wie die regionalen und fachlichen Strukturen der Erwachsenenbildung sind, so vielfältig waren auch die Wege der Einführung. Zum Beispiel erarbeitete die Arbeitsgemeinschaft für Evangelische Erwachsenenbildung in Bayern e.V. (AEEB) für Ihre Mitgliedseinrichtungen einen umfangreichen praxisorientierten Handlungsleitfaden mit Anleitungen und Musterdokumenten. Viele Einrichtungen aber suchten auch ihren eigenen Weg, auf dem sie die im Rahmenmodell aufgeführten Anforderungen umsetzen können.



Karlheinz Bührer

Beauftragter für den Qualitätsverbund in der DEAE
buehrer@deae.de

¹ Seiverth, A. (2016): Praktische Erfahrungen mit der „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (QVB), Münster, Seite 1f., http://www.deae.de/QVB/SeiverthA_DarstellungQVB.pdf (Zugriff am 04.06.2020).

² Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) & Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (BAK AuL) (Hrsg.) (2004): Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen – QVB. Das Rahmenmodell, Frankfurt/Düsseldorf.

³ S. o. A. S. 16.

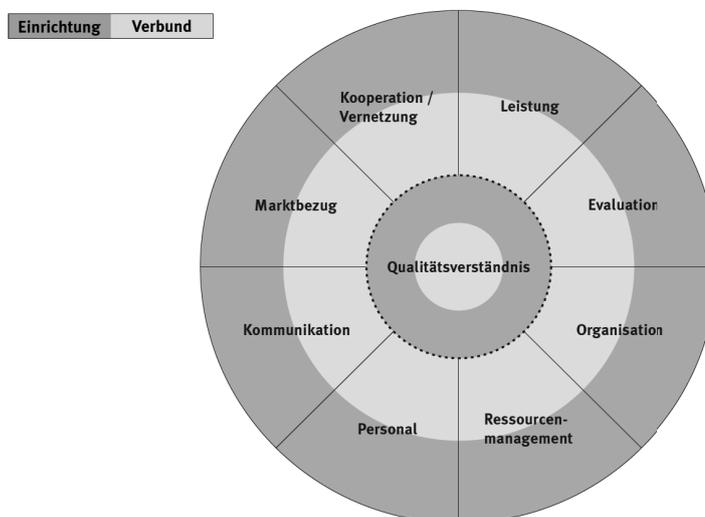


Abb 1: Die Analyse zu den acht Gestaltungsbereichen mit dem Qualitätsverständnis als Leitorientierung bildet eine wichtige Grundlage des QVB-Modells.

QVB beinhaltet eine Zertifizierung in drei Stufen⁴ durch eine unabhängige externe Organisation. Hier fand sich mit der procCum Cert GmbH eine werteorientierte Zertifizierungsgesellschaft, die ihren Schwerpunkt im Bereich Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen hat. Eine Besonderheit des QVB-Modells liegt darin, „...dass es sich auf Weiterbildungseinrichtungen bezieht, die sich aufgrund einer gemeinsamen Wertebasis oder gemeinsamer weltanschaulicher Grundüberzeugungen zu einem Verbund zusammengeschlossen haben und über entsprechende Dachorganisationen verfügen“.⁵ Daraus ergibt sich eine Doppelperspektive von Einrichtung und Verbund. Die obige Darstellung der charakteristischen Gestaltungsbereiche zeigt diese Verbundperspektive sehr gut auf.

Eine kontinuierliche Verbesserung und Organisationsentwicklung sind im Kern des QVB-Modells angelegt. Bereits in Stufe A ist die Verpflichtung enthalten, Entwicklungsprojekte mit dem Instrumentarium des Projektmanagements durchzuführen. Das Instrument der mindestens jährlich durchzuführenden kollegialen Qualitätsberatung steht sowohl für den Verbundcharakter als auch für den Organisationsentwicklungsimpuls von QVB. Eine strukturiert durchgeführte und dokumentierte kollegiale Qualitätsberatung kann ein angemessener Ersatz für interne Audits sein.

QVB hat sich in den vergangenen Jahren besonders stark entwickelt und ist flächendeckend in Deutschland von Bremerhaven bis Bad Tölz vertreten. Unter den Einrichtungen und Verbänden, die nach QVB zertifiziert sind, befinden sich Erwachsenenbildungswerke, Familienbildungsstätten, diverse Dienste der Erwachsenenbildung sowie Akademien. Von der weltanschaulichen Ausrichtung sind in erster Linie kirchlich und gewerkschaftlich orientierte Einrichtungen vertreten, aber auch andere Einrichtungen wie etwa die Schwäbische Bauernschule in Bad Waldsee. QVB ist überdies im Nachbarland Österreich ein anerkanntes Qualitätssystem. Seit ca. 10 Jahren ist ein Qualitätsverbund mit evangelischen und katholischen Einrichtungen und Diensten erfolgreich in Kärnten nach QVB zertifiziert, ebenso wie der Qualitätsverbund der Arbeitsgemeinschaft Evangelischer Bildungswerke Österreich (AEBW) mit entsprechenden Mitgliedsorganisationen in ganz Österreich. Jüngstes Beispiel der erfolgreichen Implementierung und Zertifizierung von QVB ist ein Zusammenschluss evangelischer Familienbildungseinrichtungen aus mehreren Bundesländern unter einem gemeinsamen Qualitätsverbund.⁶

Derzeit sind durch die Zertifizierungsgesellschaft insgesamt 244 QVB-Einzelzertifikate ausgestellt. Die Abb. 2 zeigt die Aufteilung der ausgestellten Zertifikate entsprechend den drei Zertifizierungsstufen. Demnach liegt der Anteil der nach QVB Stufe A zertifizierten Einrichtungen und Verbände

mit insgesamt 170 Zertifikaten an der Spitze; bereits 68 Zertifikate sind nach QVB Stufe B ausgestellt und sechs Zertifikate lauten auf Stufe C.

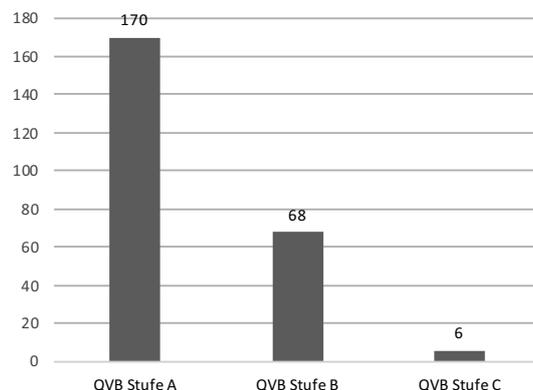


Abb 2: Ausdruck des Verbreitungsgrades des QVB-Modells ist die Anzahl der durch die Zertifizierungsgesellschaft ausgestellten Zertifikate. Noch liegt der Schwerpunkt in der Basisstufe A, doch viele Einrichtungen und Verbände sind im Übergang in die prozessorientierte Stufe B.

II. Die aktuelle Neuausrichtung

Das QVB-Modell befindet sich derzeit in einer Neuausrichtung, denn auf den letzten Jahrestagungen des Qualitätsverbundes in der DEAE wurden weitreichende Veränderungen beraten und beschlossen. Alle Grundlagendokumente (Mindestanforderungen, Checklisten für die Zertifizierung) wurden gemäß diesen Beschlüssen überarbeitet und aktualisiert. Für die Organisationen liegen aktualisierte und gestraffte Vorgaben vor, die bei externen Zertifizierungen überprüft werden. In diese Überarbeitung flossen Erfahrungen aus Einrichtungen und Verbänden sowie aktuelle Entwicklungen im Qualitätsmanagementbereich ein. Zum Beispiel konnten für die Stufe B Anforderungen der neuen ISO 9001:2015 eingearbeitet oder Dokumentationsvorlagen für Entwicklungsprojekte und kollegiale Beratungen verschlankt werden. Der Übergang von QVB-Stufe A in die prozessorientierte Stufe B ist flüssiger geworden und insgesamt gibt es mehr Flexibilität für die zertifizierten Einrichtungen/Verbände, wie diese die Anforderungen nach QVB auf ihre jeweils einrichtungsspezifische Weise darlegen. Entsprechend positiv waren dann die Rückmeldungen aus der Praxis. Die Akzeptanz und Attraktivität von QVB wurde durch die beschlossenen Vereinfachungen und die Aktualisierung der Passgenauigkeit weiter erhöht.

Zur Verbesserung der Transparenz im Verbund ist eine den Mitgliedern des Qualitätsverbundes in der DEAE zugänglich gemachte Online-Datenbank eingerichtet worden. In einem geschlossenen Bereich sind hier relevante Dokumente (verpflichtende und optionale Dokumente, best-practice-Beispiele, etc.) für die Mitgliedseinrichtungen abrufbar bereitgestellt. Es erfolgte auch eine Festlegung zur einheitlichen Kennzeichnung von nach QVB-

⁴ QVB Stufe A: Die Basisstufe führt das Verbundkonzept, Qualitätsverständnis und das Qualitätsmanagementhandbuch ein. Zudem wird eine Bestandsaufnahme zu den acht Gestaltungsbereichen erstellt und ein Projekt zur Qualitätsentwicklung auf den Weg gebracht. QVB Stufe B: Hier wird ein System des Prozessmanagements in Anlehnung an DIN EN ISO 9001:2015 etabliert. QVB Stufe C: Diese Stufe ist kompatibel mit DIN EN ISO 9001:2015.

⁵ S. o. A., S. 8.

⁶ Zieske (2020): Qualitätsentwicklung im Verbund evangelischer Familienbildungseinrichtungen, Ein erster Erfahrungsbericht. In: Familienpolitische Informationen 2-2020, S. 8ff.

zertifizierten Einrichtungen und Verbänden. Die entsprechend verpflichtend zu verwendenden Logos stehen ebenfalls in der Online-Datenbank zum Download bereit (s. Abb. 3).



Abb 3: Mit diesem Logo werben die zertifizierten Einrichtungen in Ihren Publikationen für ihr Qualitätsmanagement (hier in der Stufe B), zertifiziert durch die unabhängige Zertifizierungsgesellschaft proCum Cert gmbH.

III. Maßgebliche Prozesse in den Blickpunkt rücken

Einrichtungen und Verbände erkennen zunehmend den Nutzen von QVB Stufe B mit seiner prozessorientierten Ausrichtung. Während in der Stufe A über die Bestandsaufnahmen eine im Wesentlichen statische Erfassung und Analyse der IST-Situation erfolgt, die spätestens alle drei Jahre im Hinblick auf die Rezertifizierung aktualisiert wird, stehen mit der Prozessorientierung des QM-Systems vor allem für die Steuerung und Führung von Einrichtungen hilfreiche Instrumente zur Verfügung. In den letzten Jahren war prozessorientiertes Qualitätsmanagement ein Anlass für zahlreiche Fragen. Man hielt etwa alle Organisationsabläufe für QM-Prozesse und produzierte in der QVB Stufe B eine Flut von Prozessbeschreibungen, die den Blick auf das Wesentliche trübten und zur Steuerung der Organisation untauglich sind. Angesichts dessen schreckten viele Organisationen, die sich mit dem Umstieg von Stufe A auf Stufe B befassten, vor einer Entwicklung zurück.

Hilfreich ist hier einerseits, sich damit auseinanderzusetzen, was unter dem prozessorientierten Ansatz nach ISO 9001:2015 zu verstehen ist und andererseits sich über den Zusammenhang zwischen dem Zweck und Ziel der Organisation und den daraus resultierenden Prozessen klar zu werden: Ein Prozess nach ISO 9001:2015 ist mehr als eine Beschreibung des Ablaufs von Einzeltätigkeiten. In der Abb. 4 sind die Fragestellungen rund um den Prozess grafisch sehr gut dargestellt. Im Kern der Prozesssicht führen Inputs zum geplanten Ergebnis. Dabei sind unter anderem benötigte Ressourcen, Kompetenzen, Indikatoren/Kennzahlen sowie Methoden der Prozesslenkung und nicht zuletzt auch prozessbezogene Risiken und Chancen zu betrachten und festzulegen.

In einem wirksamen prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem werden die Prozesse aus der normativen Ebene (Vision, Mission) und der strategischen Ebene (Qualitätsverständnis) top-down abgeleitet. Aus der Zielbestimmung mit Festlegung der beabsichtigten Ergebnisse ergibt sich die Identifikation der Prozesse, um diese Ziele zu erreichen.

Erst danach sollten die erforderlichen Ablaufbeschreibungen und Festlegungen zur Umsetzung erfolgen. Abbildung 5 zeigt diesen Ansatz.

Das folgende Beispiel zu Bildungsangeboten im Bereich der Migration verdeutlicht dieses Vorgehen exemplarisch: Ein Bildungswerk geht im Leitbild von einem Menschenbild aus, das Erwachsenenbildung als Dienst an Menschen bei der Suche nach Lebensorientierung und Lebensgestaltung in einer sich rasch wandelnden Gesellschaft sieht. Im Qualitätsverständnis ist dazu auf strategischer Ebene die Ausrichtung auf die Vielfalt der Zielgruppen mit deren unterschiedlichen Lebenssituationen und Bildungsbedürfnissen formuliert. Aufgrund eines hohen Anteils an Migrant/inn/en in der Region wird seitens des Vorstandes des Bildungswerkes nun das Ziel formuliert, Bildungsangebote für diese Zielgruppe anzubieten, um die Integrationschancen dieser Zielgruppe in der Gesellschaft zu verbessern. Geschäftsführung und Team des Bildungswerkes gehen an die Arbeit und legen dazu einen Prozess der beruflichen Bildung für Migrant/inn/en fest. Unter Beachtung interner und externer Themen sowie Risiken und Chancen wird das Ziel formuliert, dass mindestens 50% der Teilnehmer/innen nach Durchlaufen der Bildungsmaßnahme in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis vermittelt werden. Es erfolgt ein Abgleich mit anderen Zielen und Prozessen, zum Beispiel mit dem Personalprozess, um festzustellen, ob die erforderlichen personellen Ressourcen zur Prozessdurchführung überhaupt vorhanden sind. Sodann werden Prozessdetails wie Verantwortlichkeiten, Ablaufbeschreibungen und mitgeltende Dokumente und Unterlagen erstellt und dem Prozess beigelegt. Der Prozess wird eingeführt und umgesetzt. Über die festgelegte Kennzahl wird monatlich ermittelt, inwieweit das Prozessziel der mindestens 50% Ver-

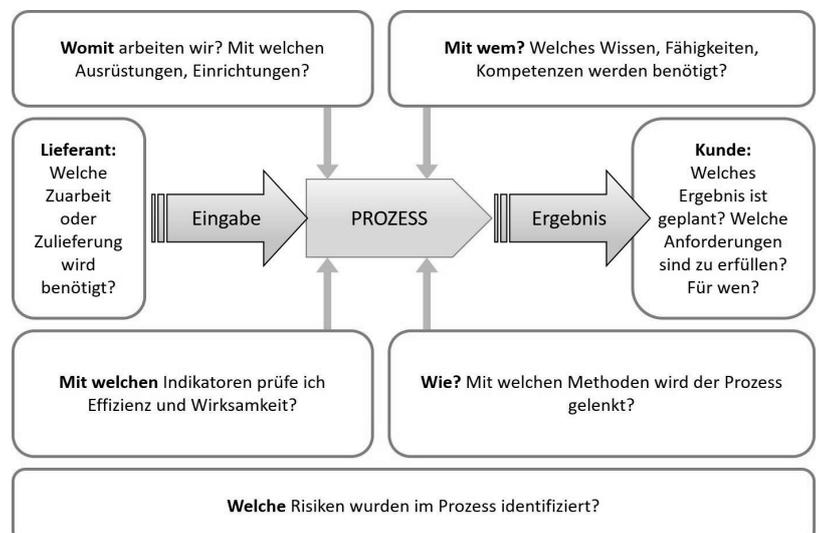


Abb 4: Wichtige Fragestellungen im prozessorientierten Ansatz nach ISO 9001 helfen, das geplante Ergebnis zu erreichen.

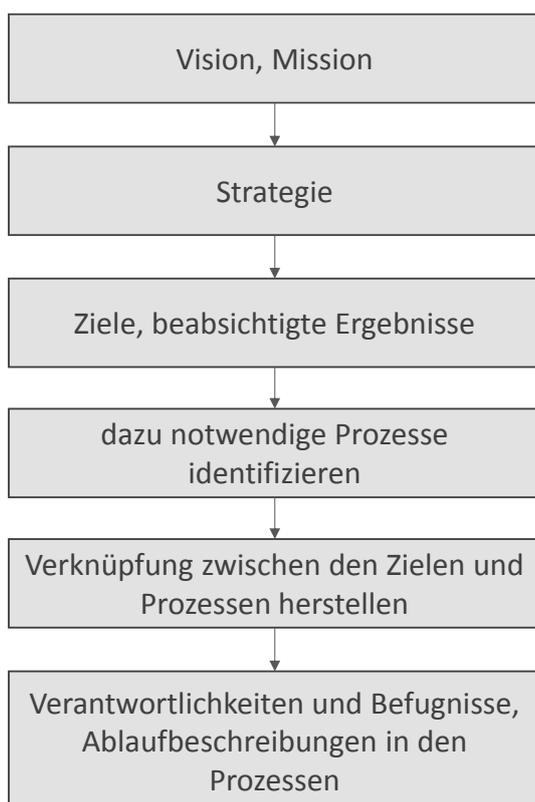


Abb. 5: Von der Vision zum Prozess

mittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt und damit der Integration in die Gesellschaft erreicht wird.

An diesem Beispiel wird der Zusammenhang zwischen Zielebene und operativer Ebene gut deutlich, derart generierte Prozesse ermöglichen zielgenauer und verlässlicher die Erreichung des Zwecks der Organisation. In der Gesamtschau einer Bildungseinrichtung lässt sich eine sogenannte Prozesslandkarte erstellen, die dann die wesentlichen Prozesse der Organisation grafisch und im Zusammenwirken mit der strategischen Ebene anschaulich macht. Eine solche Prozesslandschaft ist für ein Bildungswerk beispielhaft in Abb. 6 dargestellt. Im

Zentrum stehen dort die drei Haupt- oder Kernprozesse der Einrichtung.⁷ Am Ausgangspunkt der Kernprozesse stehen die ermittelten Anforderungen. Als Output der Prozesse ergeben sich die Erreichung der beabsichtigten Ergebnisse und damit die Erfüllung der Anforderungen. Abgerundet wird die Prozessdarstellung durch die kontinuierliche Überwachung und Analyse der Prozessergebnisse und der Betrachtung von externen und internen Faktoren sowie der relevanten Interessensgruppen.

IV. Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes

Mit der Identifikation von maßgeblichen Organisationsprozessen sind die Grundlagen im prozessorientierten Ansatz gelegt. Wie lässt sich das dann nutzbar machen? – Deutlich wird dies an dem nachfolgenden Beispiel. Wir betrachten aus der Prozesslandschaft in Abb. 6 den Prozess „PB Bildungsmaßnahmen planen, durchführen und evaluieren“ und definieren zu den Zielen des Prozesses die zu erreichenden Ergebnisse als messbare Sollgröße. Dies könnte dann folgendermaßen aussehen (siehe Tabelle):

Die Zielüberprüfung beziehungsweise Messung des erreichten Ergebnisses kann komfortabel über Auswertungen der Verwaltungssoftware, der Evaluationsbögen nach den Bildungsmaßnahmen oder über eine Nachkalkulation der Bildungsmaßnahme erfolgen. Die Ergebnisse der auf diese Art und Weise festgelegten Messungen fließen zusammen mit den wirtschaftlichen Kennzahlen aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) in eine Kennzahlenübersicht ein und unterstützen so die Leitung und Steuerung einer Organisation. Maßnahmen zur Korrektur können so getroffen werden und in der Wirkung als Ergebnis in der nächsten Zeitperiode wieder gemessen werden.⁸

Die Erstellung der einzelnen Prozessbeschreibungen kann für Einrichtungen aus der Stufe A heraus sukzessive gemäß eines Projektplanes erfolgen.

⁷ Die Kernprozesse haben die unterschiedlichen Kunden des Bildungswerkes im Fokus (Teilnehmer/innen an Bildungsmaßnahmen / Mitgliedereinrichtungen in den Kirchengemeinden / Dekanat bzw. Region). Führungs- beziehungsweise Steuerungsprozesse sowie unterstützende Prozesse begleiten die Kernprozesse beziehungsweise machen diese teilweise auch erst möglich.

⁸ So werden etwa nach der Bewertung von Teilnehmerrückmeldungen bei einem Wert von 3,5 entsprechende Maßnahmen festgelegt und umgesetzt, die die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen verbessern.

| Ziel | zu erreichendes Ergebnis (Kennzahl) | Wie gemessen? | Rhythmus | Verantwortlich -> Information |
|---|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Die geplanten Bildungsmaßnahmen finden statt. | 90 % der geplanten Bildungsmaßnahmen finden statt. Kurse sind mit mindestens 60% der Teilnehmer/innen ausgelastet. | über Verwaltungssoftware | Quartalsweise | Verwaltung -> Geschäftsführung |
| Die Teilnehmer/innen sind mit den durchgeführten Bildungsmaßnahmen zufrieden | Die Messung der Zufriedenheit der Teilnehmer/innen einer Bildungsmaßnahme ergibt einen Wert von mindestens 2,5 (Schulnoten) | Mittels des Evaluationsbogens | Am Ende jeder Bildungsmaßnahme | Kursleitung -> Geschäftsführung |
| Die Bildungsmaßnahmen sind ausgelastet und entsprechen den Vorgaben aus der Kalkulation (Deckungsbeitrag) | Die Bildungsmaßnahme erbringt ein zumindest ausgeglichenes wirtschaftliches Ergebnis | Nachkalkulation | quartalsweise | Geschäftsführung |

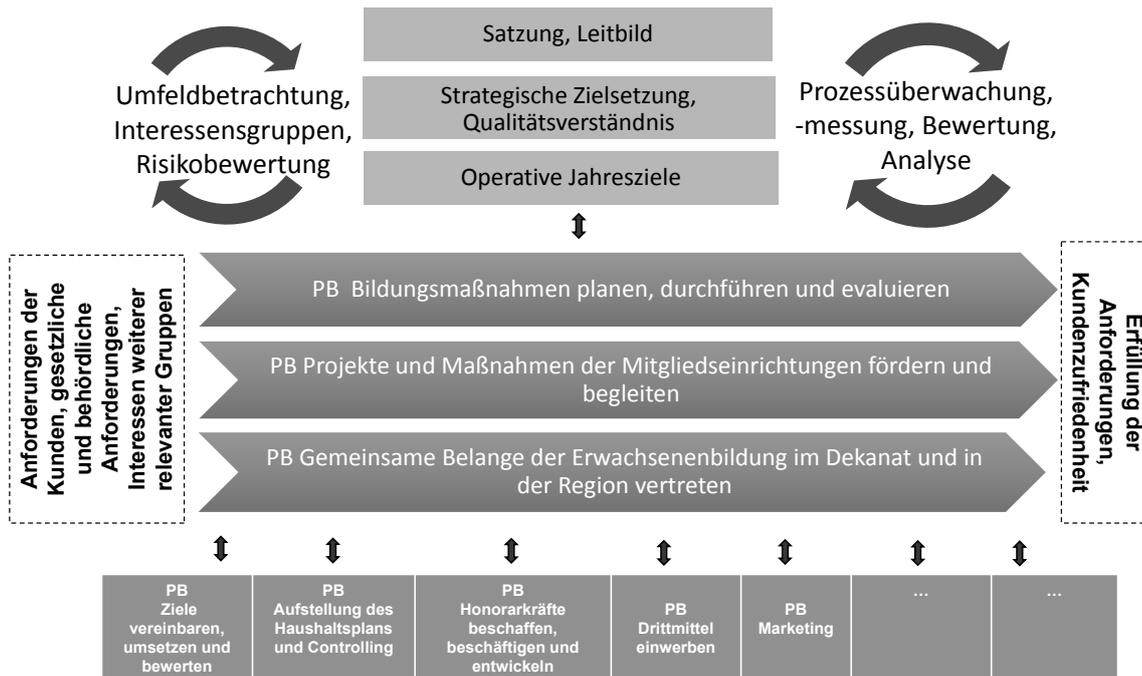


Abb 6: In einer beispielhaften Prozesslandkarte werden die Kernprozesse, sowie die Steuerungs- und Unterstützungsprozesse eines Bildungswerkes auch in ihrer Wechselwirkung dargestellt. Im Fokus steht die Erfüllung der Kundenanforderungen.

Die Einrichtungen können dabei gut auf ihre Analysen aus den Bestandsaufnahmen aufbauen.⁹ Es empfiehlt sich hierbei, mit den Kernprozessen zu beginnen. Nach und nach können so aus den Bestandsaufnahmen der Stufe A dynamische Prozesse erwachsen.¹⁰

V. Eine Chance zur Organisationsentwicklung

Im Rahmen der aktuellen Diskussion um Erfordernisse der Organisationsentwicklung in der Erwachsenen- und Familienbildung möchte ich darauf hinweisen, welchen Nutzen und Mehrwert der prozessorientierte Ansatz der QVB Stufe B erbringen kann. Qualitätsmanagementsysteme, deren Umsetzung vor allem als Aufwand und Belastung empfunden werden, lohnen nicht der Mühe.

Vor allem lässt sich mit QVB auf das steigende Bedürfnis nach prozessorientierten Managementsystemen reagieren. Prozessbezogene Chancen- und Risikobetrachtungen helfen maßgeblich, den Fokus auf die für die Einrichtung entscheidenden Themen und Aspekte zu lenken. Was sind Gefahren und Einflussfaktoren, die das Erreichen geplanter Ergebnisse verhindern? Welche Maßnahmen können vorbeugend ergriffen werden, um das Risiko abzumildern oder zumindest im Blick zu haben? Welche Chancen bietet die Erreichung der Prozessziele für eine Organisation? Und um bei unserem obigen Beispiel der Migrationsarbeit zu bleiben: Bietet die Einführung eines solchen Angebotes eventuell die Möglichkeit sich auf einem neuen Arbeitsfeld

zu profilieren, zusammen mit einem Imagegewinn des Bildungswerkes? Kann ein solches Bildungsangebot mit einem Leistungspartner auf der Basis einer gesetzlichen Grundlage zur beruflichen Bildung gegebenenfalls die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung verbessern?

Die oben aufgeführten Beispiele sind freilich nicht repräsentativ für die Vielfalt der QVB-Landschaft. QVB erlaubt es den Einrichtungen, entsprechend ihrer konkreten Bedingungen, ihrer Geschichte und aktuellen Herausforderungen ein für sie jeweils adäquates Instrumentarium zu schaffen, das in der Lage ist, die Geschäftsführung in Leitungsfragen zu unterstützen. Ein derart verstandenes Qualitätsmanagement ist im Kern und Zentrum einer Einrichtung verankert und hilft wesentlich bei der Erreichung von Zielvorgaben. Das QVB-Modell, mit seiner Anschlussfähigkeit von Stufe A in Stufe B bis hin zur Stufe C, erlaubt es, eine gezielte und effektive Organisationsentwicklung zu realisieren. Jede QVB-Stufe hat ihre Existenzberechtigung, doch gerade für größere Organisationen steigt mit der dynamischen Stufe B sicherlich ihr Gewinn und Nutzen.

⁹ So könnten die Bestandsaufnahmen zu den Gestaltungsbereichen „Leistung“, zur „Evaluation“ gegebenenfalls auch zum „Personal“ und „Resourcenmanagement“ durch entsprechende Prozessbeschreibungen ersetzt werden.

¹⁰ Ob die Bestandsaufnahmen dann aus dem Qualitätsmanagementhandbuch tatsächlich vollständig „ins Archiv wandern“ wäre zu prüfen. Insbesondere Bestandsaufnahmen, die das Umfeld der Organisation beleuchten, wie die Bestandsaufnahme zu den Gestaltungsbereichen „Kooperation/Vernetzung“ oder „Marktbezug“ sind durchaus wertvoll und erleichtern im Übrigen einen späteren Übergang auf die Anforderungen der ISO 9001:2015.

» **schwerpunkt – Unsere Einrichtungen agil entwickeln**

Karin Dollhausen

Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen 16

Öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen sind derzeit, auch bedingt durch die Corona-Krise, vielfach mit der Digitalisierung auf der Angebots- wie auch Organisationsebene befasst. Zugleich drängen strukturelle Herausforderungen auf organisatorische Veränderungen. Inwiefern das Konzept der agilen Organisation eine Alternative zur bisherigen Organisationsentwicklung anbietet, wird im Beitrag ausgelotet.

Hans Jürgen Luibl

Corona, die Krise und eine Zukunft, die gerade beginnt 21

Für Finanzdezernate und Technokraten hat mit der Krise eine neue Zeit begonnen, aber die Frage nach der Zukunft, nach einer sinnvollen Zukunft, stellt sich vor allem lebensweltlich. Es gibt einen Bildungsbereich, dessen Inhalte immer erst zu entwickeln, wieder zu revidieren, neu zu justieren sind – die Erwachsenenbildung. Sie ist jetzt besonders gefragt, sie ist vom öffentlichen Leben geprägt, geübt im konzeptionellen Umstellen und im Finden von gesellschaftlichen und kirchlichen Protagonisten.

Ute Müller-Giebeler

Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona 26

Dass es Familienbildungseinrichtungen gelingt, trotz chronisch angespannter Finanzierungslage fachliche und bedarfsorientierte Arbeit zu leisten, hängt mit ihrer Agilität, mit einer ausgeprägten Kompensationskompetenz zusammen. Diese Kompetenz ist nun angesichts der Coronakrise, die für die Einrichtungen zu einer Zerreißprobe wird, besonders gefragt.

Karlheinz Bühner

Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB 31

Organisationsentwicklung ist kein Hexenwerk. Strategische Ziele brauchen nur die nötige Bodenhaftung eines prozessorientierten Managements. „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (QVB) bietet dafür bewährte Instrumente und ist in Deutschland und Österreich schon weit verbreitet. In seiner branchenspezifischen Ausrichtung ist das gestufte Modell anschlussfähig an die ISO 9001:2015.

Marion Fleige, Steffi Robak

Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements 36

Durch Handlungsspielräume der Programmplanung und gestaltungsoffene Rahmung durch die Leitung werden erkennbare und trägercharakteristische Profile und Lernkulturen entwickelt. In diesem Zusammenhang entstehen Flexibilität und Dynamik der Einrichtungen, werden gesellschaftliche Entwicklungsherausforderungen aufgegriffen. Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung ist also mit Schwerpunktsetzungen im Programm verbunden.

Reinhard Kafka

Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden
Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung 40

Eines der mühsamsten und spannendsten Geschäfte der Erwachsenenbildung ist die Gewinnung von Teilnehmenden. Die Wege müssen seit jeher immer wieder neu gesucht und gefunden werden. In einem Rückblick auf die Erwachsenenbildung von 1975 bis heute geht es um Ideen und Anregungen für Zielgruppenorientierung. Dabei soll und muss von den „gewohnten“ Wegen immer wieder abgewichen werden.

» **editorial**

Steffen Kleint
Liebe Leserin, lieber Leser 3

» **aus der praxis**

Joachim Twisselmann
Die Kirche neu ins Dorf lassen!
Bürgerschaftliche Netzwerkarbeit im strukturschwachen ländlichen Raum Nordostbayerns 6

Manfred Riegger, Sigrid Pröbstl, Petra Harenbrock, Tobias Reinsch
Religiöse Bildung im ökumenischen Chor 8

Detlef Lienau, Annegret Trübenbach-Klie
Quo vadis badische Familienbildung? 11

Martin Bartelworth
Nicht nur Stimmen finden in religiösen Musikprojekten zusammen 13

» **europa**

Torsten Schneider
Organisationsentwicklung durch Europäische Projektarbeit? 15

» **einblicke**

Maria Sinnemann
Neue Medien – bekanntes Publikum
Religiosität in Krisenzeiten: empirische Ergebnisse aus dem COSMO-Monitor 44

Ada Gertrud Wolf
Endlich 50! Die evangelische Arbeitsstelle Fernstudium feiert 46

Samuel Olbermann, Sandra K. Lichtenau
Erwachsenenbildner/innen auf dem Weg in die Zukunft: Bildungsmanager/innen
als neues Ideal? 50

» **jesus – was läuft?**

Hans Jürgen Luibl
Im Homeoffice – Outbreak II 52

» **nachruf**

Klaus-Peter Hufer
Klaus Ahlheim (1942–2020) – ein Nachruf 54

» **service**

Publikationen 55

Veranstaltungstipps 60

Impressum 62



Mehr **forum erwachsenenbildung**?

Hat dieser Artikel Ihnen gefallen?

Wenn Sie regelmäßig über Bildung im Lebenslauf aus wissenschaftlicher, praxisnaher, bildungspolitischer und evangelischer Perspektive informiert werden möchten, abonnieren Sie **forum erwachsenenbildung**:

Abo bestellen Print oder online

(öffnet eine E-Mail-Vorlage an info@waxmann.com)

- Print:** 4 Ausgaben pro Jahr, Jahresabo 25,- € zzgl. Versandkosten, inkl. Online-Zugang (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)
- Online:** 4 Ausgaben pro Jahr (PDF), Jahresabo 20,- € (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)



www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung

DEAE WAXMANN