

Karl-Arnold-Stiftung: Unser Weg zur zertifizierten Einrichtung



von Oliver Krauß,
Qualitätsbeauftragter
und hauptamtlicher
pädagogischer
Mitarbeiter

In diesem Jahr dürfen wir stolz auf 50 Jahre erfolgreiche Arbeit in der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung zurückblicken. 1959 wurde unsere Stiftung mit dem Auftrag und dem festen Willen gegründet, die damals noch junge Demokratie gegen antidemokratische Kräfte und Bestrebungen zu verteidigen. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Karl-Arnold-Stiftung beständig neuen politischen Themen und gesellschaftlichen Herausforderungen gestellt. Die Zeiten, in denen Angebote zur politischen Bildung auf Scharen

fortbildungsbereiter Menschen stießen und gleichzeitig genügend finanzielle Ressourcen vorhanden und abrufbar waren, gehören der Vergangenheit an. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen führten vor allem in den letzten Jahren zu stark sinkenden finanziellen Zuwendungen. Gleichzeitig sehen sich weiterbildungswillige Teilnehmer in ihrem täglichen Erwerbsleben einem immer stärkeren Konkurrenzdruck ausgesetzt und die Erwartungen der Arbeitgeber an gut ausgebildetes Fachpersonal steigen. Der Fokus verschiebt sich zunehmend auf die betriebliche oder berufliche Weiterbildung, die Wichtigkeit der politischen Bildung hat damit aber zu keinem Zeitpunkt abgenommen.

Angesichts der wirtschaftlichen Zwänge sind die politischen Bildner heute aufgefordert, sich vermehrt Gedanken über die Qualität ihrer Bildungsangebote und ihrer täglichen Arbeit zu machen und diese zu optimieren. Der Bereich der politischen Bildung ist heute stärker als

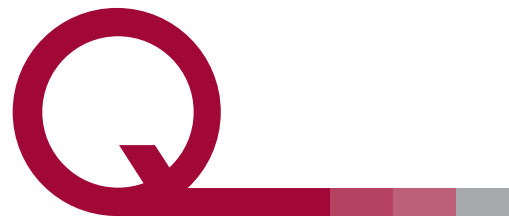
früher reguliert und durch zahlreiche Richtlinien der Fördermittelgeber reglementiert. Auf dem Bildungsmarkt muss sich die politische Bildung gegenüber der momentan favorisierten und darum sehr viel stärker geförderten beruflichen Bildung behaupten und ihre Angebote gegenüber stark beworbenen Freizeitangeboten zahlreicher privater Billiganbieter geschickt platzieren. Daher werden Einrichtungen der politischen Bildung zukünftig darauf angewiesen sein, den Teilnehmenden ihrer Veranstaltungen für ihren Tagungsbeitrag die bestmögliche Qualität zu bieten.

„Qualität“ wird also zu einem wichtigen Thema und gleichzeitig zu einer großen Herausforderung an die Bildungseinrichtung und an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn es geht nicht weniger als um die Sicherung der Qualität der Bildungsangebote und die Einführung und konsequente Verfolgung des Qualitätsgedankens in allen Bereichen der täglichen Arbeit.

Die Karl-Arnold-Stiftung hat in ihrer Bildungsarbeit immer auf einen hohen Qualitätsanspruch geachtet. Für uns ist das Thema nicht neu und wir haben es bereits sehr frühzeitig aufgegriffen. So fasste der Vorstand der Karl-Arnold-Stiftung bereits im Jahr 2000 den Grundsatzbeschluss, die Arbeitsabläufe und die Bildungsmaßnahmen der Einrichtung zu evaluieren und ein Bildungscontrolling einzuführen. Einer der beiden stellvertretenden Vorsitzenden der Karl-Arnold-Stiftung übernahm verantwortlich die Aufgabe, gemeinsam mit der Leitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erste Maßnahmen zur gezielten Qualitätsentwicklung durchzuführen.

Im Jahr 2001 wurde zunächst ein Qualitätszirkel eingerichtet. Hier wurden Erfahrungen aus der täglichen Arbeit und Verbesserungsmöglichkeiten des Angebots gemeinsam diskutiert. Ganz zu Anfang unserer Qualitätsbemühun-

gen stand die Entwicklung eines Fragebogens zur Auswertung unserer Veranstaltungen. Dieser wurde anschließend optimiert, bis wir im März 2003 mit der Kompletterhebung unserer durchgeführten Bildungsveranstaltungen begannen, die wir bis heute ohne Unterbre-



Gütesiegel Weiterbildung

chung durchführen. Im Dezember 2004 gelang es uns, zwei weitere politische Bildner zu überzeugen, gemeinsam mit uns in eine wissenschaftlich begleitete Evaluation der durchgeführten Bildungsmaßnahmen einzusteigen. Diese Kooperation bestand drei Jahre und

wurde mit der Einführung einer eigenen Auswertungssoftware durch eine der beteiligten Einrichtungen auf deren Wunsch hin beendet. 2004 übernahm der Qualitätszirkel noch eine weitere wichtige Aufgabe: die Entwicklung unseres Leitbildes, in dem wir uns und unsere Arbeit sowie unser Selbstverständnis als Einrichtung der politischen Bildung beschreiben.

Nachdem sich Ende der 1990er Jahre der Gedanke der Qualitätssicherung nach und nach auch am Bildungsmarkt durchzusetzen begann, entstanden erste Zertifizierungseinrichtungen. Dabei gab es unterschiedliche Ansätze, angefangen von der sehr technisch geprägten

Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff, die in der Industrie zur Qualitätssicherung dient, hin zu eigens für Weiterbildungseinrichtungen entwickelten Qualitätsstandards.

Anfang des Jahres 2005 wurde die Karl-Arnold-Stiftung Mitglied im Gütesiegelverbund

*Ursula Schmidt-Bichler
vom Gütesiegelverbund
überreicht dem
Vorsitzenden der
Karl-Arnold-Stiftung,
Dr. Bernhard Worms,
das Zertifikat*



Weiterbildung. Von Anfang an hat uns die Philosophie des Gütesiegelverbunds überzeugt. Das Modell wurde von Menschen entwickelt, die aus der Weiterbildung kommen und somit das tägliche Geschäft und die Anforderungen sehr gut kennen. Wir konnten also davon ausgehen, dass das Qualitätsmanagement-System des Gütesiegelverbundes den an sich aus der Wirtschaft stammenden Begriff des Qualitätsmanagements um wichtige Elemente erweitern würde, die für uns als Einrichtung der politischen Weiterbildung wesentlich sind.

Ein weiterer Grund für die Wahl des Gütesiegelverbunds Weiterbildung war die Flexibilität des nicht statisch vorgegebenen Zertifizierungsmodells. Die Möglichkeit der Anpassung an die eigenen Arbeitsbedingungen und die permanente Weiterentwicklung und Verbesserung des Modells sind überzeugende Argumente, denn das System erfüllt damit für sich selbst bereits einige wesentliche Anforderungen, die es auch an die Weiterbildner stellt. Damit ist es insgesamt sehr überzeugend und glaubhaft. Alle Mitgliedseinrichtungen haben die Möglichkeit, an der Verbesserung und Weiterentwicklung des Modells mitzuarbeiten und sich untereinander auszutauschen. Die erste Maßnahme, die nach der Entscheidung für den Gütesiegelverbund Weiterbildung notwendig wurde, war die Bestellung eines Qualitätsbeauftragten (QB). Dieser nimmt in der Organisation im Auftrag und in enger Abstimmung mit der Leitung die Aufgaben der Qualitätsentwicklung (Qualitätsplanung,

-lenkung, -sicherung und -auswertung) wahr. Zu seinem sehr umfangreichen Aufgabengebiet gehören zum Beispiel

- der Aufbau, die Ausgestaltung, die Weiterentwicklung und die ständige Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems sowie die kontinuierliche Dokumentation,
- die Organisation von Teamtreffen und Sitzungen, die Vorbereitung der jährlichen Bewertung des Systems durch die Leitung, die Vorbereitung und Begleitung von internen und externen Audits sowie das Verfassen von Protokollen und Berichten,
- die Beratung und Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Fragen der Qualitätssicherung, das Sicherstellen eines Beschwerdemanagements, die Dokumentenlenkung und die Koordination des fachlichen Austauschs mit anderen Einrichtungen der Weiterbildung in Fragen der Qualitätsentwicklung.

Nach der sechstägigen Ausbildung des QB erfolgte dann am 1. Juni 2005 der entscheidende Schritt: Die Anmeldung zum eigentlichen Zertifizierungsverfahren. Dieses konnte – trotz eines personell bedingten Wechsels – bereits nach etwas mehr als einem Jahr im August 2006 erfolgreich mit unserer Zertifizierung abgeschlossen werden. In diese arbeitsintensive Zeit fielen sehr viele einzelne Schritte, die zur Erlangung des Zertifikats notwendig waren.

Wie hoch ist der Aufwand?

Nach dem Verständnis des Gütesiegelverbands bedeutet Qualität:

- Die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer steht im Mittelpunkt der Qualitätsbestrebungen der Weiterbildungseinrichtung.
- Die Einrichtung berät Interessentinnen und Interessenten in Fragen der Weiterbildung.

- Sie richtet die Planung ihres Programms an den Interessen der Teilnehmenden und am gesellschaftlichen Bedarf aus.
- Bei der Auswahl der Lehrenden wird auf deren fachliche und pädagogische Kompetenz geachtet.
- Die Einrichtung stellt sicher, dass für den Lernerfolg geeignete Unterrichtsräume, Materialien und Medien zur Verfügung stehen.
- Anregungen, Lob und Kritik werden aufgegriffen, ihre Bearbeitung kommt den Teilnehmenden zugute.
- Die Einrichtung hat sich verpflichtet, Qualität systematisch weiter zu entwickeln.

Das Gütesiegelmodell ist in sieben Qualitätsbereiche aufgeteilt, die speziell auf die Belange von Weiterbildungseinrichtungen zugeschnitten sind. Jeder Qualitätsbereich ist in zahlreiche Standards unterteilt, die genauere Anforderungen definieren. Die Beschreibung, ob und wie eine Einrichtung diese Standards erfüllt und durch welche Nachweise sie dies

belegt, ist eines der Kernelemente des Systems. Im Vorfeld sind aber wesentliche grundlegende Dinge zu regeln. So müssen im Rahmen der Einführung eines Qualitätsmanagementprozesses zunächst alle relevanten Arbeitsabläufe

>> Ziel war es dabei immer, die Qualität der in der Stiftung ablaufenden Prozesse und ihres gemeinsamen „Endproduktes“, nämlich unsere Bildungsarbeit, nachhaltig zu verbessern. <<

Oliver Krauß

und -prozesse der Einrichtung beschrieben, dokumentiert und hinterfragt werden. Angefangen bei der Selbsteinschätzung aller Beschäftigten in Bezug auf ihre tägliche Arbeit wurden im Verlauf des Zertifizierungsverfahrens mit allen Beteiligten mögliche Schwach-

*>> Die wichtigsten Arbeitsprozesse wurden
in einem Qualitätshandbuch zusammen gefasst. <<*

Oliver Krauß

stellen in den Arbeitsabläufen identifiziert und gemeinsam neue Lösungen erarbeitet. Ziel war es dabei immer, die Qualität der in der Stiftung ablaufenden Prozesse und ihres gemeinsamen „Endproduktes“, nämlich unsere Bildungsarbeit, nachhaltig zu verbessern. Die wichtigsten Arbeitsprozesse wurden in einem Qualitätshandbuch zusammen gefasst, welches vom Zeitpunkt seiner Freigabe an zukünftig die gemeinsame Arbeitsgrundlage und Orientierungshilfe für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellt. Im Handbuch sind auch die Qualitätspolitik der Stiftung und die daraus abgeleiteten Qualitätsziele beschrieben, deren Einhaltung wir kontinuierlich prüfen.

Nach seiner Fertigstellung Anfang März 2006 haben wir unser Handbuch und die darin festgeschriebenen und vereinbarten Arbeitsprozesse, Formulare und Dokumente auf den Prüfstand gestellt und auf ihre Praxistauglichkeit hin untersucht. Wo dies nötig war, haben wir die Prozesse dann erneut angepasst. Anschließend fand mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein erstes internes Audit statt.

Dabei wurde vor allem der Kenntnisstand der in Bezug auf die im Handbuch beschriebenen Prozesse geprüft. Parallel wurden in einem umfangreichen Selbstreport alle Qualitätsbereiche entsprechend den vom Gütesiegelverbund vorgegebenen einzelnen Standards beschrieben. Die Einhaltung jedes einzelnen Standards ist dabei anhand von entsprechend geeigneten Nachweisen zu dokumentieren.



Das Qualitätshandbuch

Nach intensiver Prüfung der eingereichten schriftlichen Unterlagen besuchten im Juli 2006 zwei Auditoren des Gütesiegelverbundes die Karl-Arnold-Stiftung und überzeugten sich vor Ort in einem rund sechsstündigen Audit über die Einhaltung der Qualitätsstandards. Hierzu führten sie mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gespräche und prüften die für den Nachweis erforderlichen Dokumente. In einem Abschlussgespräch mit der Leitung und dem QB stellten sie ihre aus dem Audit gewonnenen Erkenntnisse dar. Auf Grundlage der positiven Empfehlung der Auditoren entschloss sich der Beirat des Gütesiegelverbundes im August 2006, das Gütesiegelzertifikat an die Karl-Arnold-Stiftung zu vergeben. Wir waren damit die erste politische Weiterbildungseinrichtung in Nordrhein-Westfalen, die dieses Zertifikat erhielt. Nach den intensiven Bemühungen waren wir froh und stolz, dass wir die Zertifizierung geschafft hatten. Ausruhen konnten wir uns auf

unseren „Lorbeeren“ allerdings nicht: das vom Gütesiegelverbund verliehene Zertifikat gilt immer nur für drei Jahre und muss dann in einem komplett neu zu durchlaufenden Zertifizierungsverfahren erneut bestätigt werden. Diese drei Jahre haben wir zur Umsetzung der in unserem Selbstreport beschriebenen Entwicklungsvorhaben und zur weiteren Optimierung unseres Qualitätsmanagementsystems genutzt. So wurde das Qualitätshandbuch insgesamt zweimal überarbeitet und noch besser den Anforderungen an die tägliche Arbeit angepasst. Ende Juni diesen Jahres war es dann wieder soweit: Nach der Anmeldung zum Zertifizierungsverfahren, der Einreichung des fortgeschriebenen Selbstreports mit allen Nachweisen erfolgte wieder ein eintägiger Besuch durch die Auditoren des Gütesiegelverbundes. Seit dem 21. Juli 2009 sind wir „rezertifiziert“, haben also erneut das Gütesiegel verliehen bekommen, das jetzt bis Ende August 2012 gilt.

Welche Erfahrungen haben wir gemacht?

Seit dem Grundsatzbeschluss im Jahr 2000 haben wir das Zertifizierungsverfahren insgesamt zweimal vollständig durchlaufen und konnten dabei wertvolle Erfahrungen sammeln. Unsere wichtigsten Erkenntnisse sind: Qualität lässt sich nicht per Dienstanweisung

>> Nach den intensiven Bemühungen waren wir froh und stolz, dass wir die Zertifizierung geschafft hatten. <<

Oliver Krauß

vom Vorstand oder von der Leitung verordnen. Die Einführung eines Qualitätsmanagements kann nur dann gelingen, wenn es kein von oben verordnetes Verfahren ist, sondern nur, wenn alle - Vorstand, Leitung, haupt-

>> Die Qualität unserer Bildungsarbeit
ist besser geworden. <<

Oliver Krauß

amtliche und nebenamtliche Mitarbeiter/innen - an einem Strang ziehen. Dies setzt bei allen Beteiligten Neugierde, Einsichts- und Kritikfähigkeit, Mut und Vertrauen voraus und verlangt von Leitung und QB viel Überzeugungskraft, Geduld, Durchhaltevermögen und Arbeit. Qualität lässt sich in einer Bildungseinrichtung nur gemeinsam mit allen Beteiligten sichern und kontinuierlich verbessern.

Wir haben nie verschwiegen, dass auch in unserer Einrichtung gerade zu Beginn des Prozesses bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Karl-Arnold-Stiftung die Skepsis gegenüber der Einführung des Qualitätsmanagementsystems überwog. Die teilweise bedrohliche fi-

nanzielle Situation im Weiterbildungsbereich, ständig steigende Anforderungen seitens der Fördermittelgeber an Dokumentationen und zu beachtende Richtlinien sowie die deutlich veränderte Erwartungshaltung auf Seiten unserer Teilnehmenden führten bereits seit 2001 bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer deutlich fühlbaren Mehrbelastung. Das Konzept des Qualitätsgedankens und des Qualitätsmanagements mutete manchen Beschäftigten zunächst schwer verständlich und sehr theoretisch an.

Diese Haltung änderte sich aber nach und nach mit der Erstellung der Tätigkeitsberichte und dem Bewusstmachen der eigenen Position in der Einrichtung.

Noch deutlicher und für alle greifbarer wurde das Thema mit der Bildung von Teams und der gemeinsamen Arbeit an der Erstellung des Qualitätshandbuches. Jahrelang bekannte und immer wieder diskutierte Problembereiche wurden jetzt schriftlich dokumentiert und es

vlnr. Ulrike Steimann, Oliver Krauß,
Heinrich Kottkamp, Jürgen Clausius,
Ursula Schmidt-Bichler



wurde in gemeinsamen Gesprächen nach Lösungsmöglichkeiten gesucht. Viele Mitarbeiter erfuhren hier direkte Mitwirkungsmöglichkeiten und brachten sich und ihre Erfahrungen mit in das Handbuch ein. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems sowie die beiden durchlaufenen Zertifizierungsprozesse haben sich für die Karl-Arnold-Stiftung nicht nur aus Qualitätsgesichtspunkten, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht gelohnt.

Die Qualität unserer Bildungsarbeit ist besser geworden. Wir kennen heute genauer die Bildungswünsche unserer Teilnehmenden und können deshalb unseren Zielgruppen in Übereinstimmung mit den öffentlichen Förderkriterien passgenaue, qualitativ hochwertige Bildungsangebote machen. Deshalb ist in den letzten Jahren die Kundenzufriedenheit stetig gestiegen.

Wir arbeiten heute effektiver. Viele Arbeitsschritte wurden standardisiert, was zu Kosten- und Arbeitszeiteinsparungen führte. Es gibt weniger Reibungsverluste unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Man reflektiert seine eigene Arbeit, man erkennt Fehler und lernt daraus, man baut Doppel- und Mehrfacharbeit ab, man strafft den Organisationsablauf und gewinnt dadurch mehr Ressourcen für die Bildungsarbeit und die Beratung und Betreuung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

ist gestiegen. Das drückt sich in besseren Arbeitsergebnissen und weniger Fehltagen aus. „Qualität“ ist heute kein Fremdwort mehr, sondern fest in die tägliche Arbeit implementiert. Die Arbeit und Arbeitszeit, die wir in die Einführung des Systems und die Zertifizierungsverfahren investiert haben, wird sich über die Jahre amortisieren.

Wir haben uns für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems bereits zu einem Zeitpunkt entschieden, als es noch nicht absehbar war, dass Fördermittelgeber, wie zum Beispiel das Land Nordrhein-Westfalen, die Vergabe öffentlicher Mittel künftig an die Zertifizierung des Bildungsträgers binden wollen. Wir haben unsere Entscheidung für die Zertifizierung nachweislich nicht aufgrund politischen Drucks getroffen, sondern aus der eigenen Überzeugung heraus, dass es zu einer qualitativ hochwertigen Bildungsarbeit gehört, die Qualität seiner eigenen Arbeit ständig zu hinterfragen, einen kontinuierli-

>> Die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist gestiegen. <<

Oliver Krauß

chen Verbesserungsprozess in Gang zu setzen und die Ergebnisse unserer Arbeit regelmäßig von externen Dritten überprüfen zu lassen. Für die Karl-Arnold-Stiftung war und ist die Zertifizierung ein guter und richtiger Weg, den wir auch anderen Weiterbildungseinrichtungen empfehlen können. Wir werden den eingeschlagenen Weg konsequent weiter beschreiten.

