

Empfehlungen für die Arbeit mit dem Qualitätsentwicklungssystem QES^{plus}

Empfehlungen für die Arbeit mit dem Qualitätssystem QES^{plus}

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems bedeutet, die vorhandene Praxis zu erfassen, d. h. zu beschreiben und damit für andere transparent zu machen. Ziel der Beschreibung von Strukturen und Abläufen ist ein regelgeleitetes Handeln in der Einrichtung, das Zuverlässigkeit (unabhängig von Tagesform und Person) herstellt. Es bietet sich dabei die Chance, Dinge auf den Prüfstand zu stellen, zu klären, zu erproben und schließlich zu verbessern. Das baut auf die Bereitschaft aller Mitarbeiter sich ggf. von gewohnten Abläufen zu trennen.

„Wir setzen uns Qualität zum Ziel. (...) Wenn wir über Qualität sprechen, meinen wir die Qualität des Produkts und der Dienstleistung. Aber wir meinen auch die Qualität unserer Beziehungen und die Qualität unserer Kommunikation und der Versprechungen, die wir einander machen.“

De Pree, M. (1992): Die Kunst des Führens. Frankfurt a. M.: Campus, S. 94

Folgende Empfehlungen können für die Einführung von QES^{plus} gegeben werden.

1. Klären Sie die Erwartungen im Vorfeld

Im Vorfeld kann es nützlich sein, gemeinsam Erwartungen und Befürchtungen zu klären, die mit der Einführung eines Modells verbunden sind, z. B.:

- Welchen Anlass gibt es zur Einführung?
- Was erwarten wir von der Auseinandersetzung mit „unserer Qualität“?
- Was hat sich in den letzten Jahren in unserer Arbeit bewährt?
- Was sollte verändert werden?
- Welche Befürchtungen bestehen?
- Was ist jeder bereit „zu geben“, damit das Ziel erreicht wird?

Es ist wichtig, dass der Prozess vom Management getragen und aktiv unterstützt wird. Die Vorbildwirkung von Führungskräften ist nicht zu unterschätzen.

2. Ernennen Sie einen Qualitätsbeauftragten

Um Qualitätsentwicklung erfolgreich zu gestalten, ist es erforderlich, dass die Leitung der Bildungseinrichtung einen Qualitätsbeauftragten benennt und mit ihm konkrete Aufgaben, Befugnisse und Vorgehensweisen sowie Ziele und einen festen Zeitraum für die Entwicklung vereinbart (siehe Umsetzungshilfe „Qualitätsbeauftragter“).

Der Qualitätsbeauftragte sollte eine Person sein, die von allen Mitarbeitern aufgrund ihrer fachlichen und sozialen Kompetenz geschätzt wird.

3. Planen Sie den Einführungsprozess

Jedes Projekt braucht einen Plan, der Ziel und Vorgehensweise, die Beteiligten und wichtige Meilensteine bei der Durchführung beschreibt.

Ein solcher „Aktivitätenplan“ kann die Implementation des Modells mit Arbeitsschwerpunkten und aktuellen Aufgaben der Einrichtung verbinden. Ein Muster finden Sie auf unserer Webseite unter „Dokumente“.

4. Beteiligen Sie möglichst alle Mitarbeiter

Grundlage für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung sind motivierte Mitarbeiter, die sich an der Einführung und Pflege des Systems beteiligen.

Deshalb sind sie von Anfang an kontinuierlich in den Prozess einzubeziehen. Auftakt kann eine Veranstaltung sein, in der das Modell vorgestellt wird und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung mit konkreten Festlegungen zur Beteiligung der Mitarbeiter (z. B. Mitarbeit in Arbeitsgruppen) vereinbart werden.

Notwendig ist es, von Anfang an einzuplanen, dass Qualitätsentwicklung Zeit braucht, d. h. Zeitinvestition und Ausdauer von allen Beteiligten erfordert und möglicherweise Veränderungen von Arbeitsgewohnheiten mit sich bringt. Deshalb ist auch mit Widerständen zu rechnen, mit denen man umzugehen lernen muss.

5. Beginnen Sie mit der gemeinsamen Erarbeitung des Qualitätsverständnisses

So konzentrieren Sie sich mit Ihren Mitarbeitern auf das Zentrum und den Kernpunkt aller weiteren Entscheidungen. Das Qualitätsverständnis fungiert als „Gradmesser“ für vielerlei Festlegungen, die im Rahmen des Qualitätsmanagements getroffen werden müssen. Anregungen finden Sie in der Umsetzungshilfe „Qualitätsverständnis“.

6. Beschreiben Sie wesentliche Arbeitsprozesse der Einrichtung

Ein weiterer Schritt ist das Beschreiben von wesentlichen Arbeitsprozessen bzw. Kernprozessen der Einrichtung, denen dann vorhandene Festlegungen und Regelungen zugeordnet werden müssen. Hilfreich ist hierbei die Umsetzungshilfe „Ablauforganisation“.

7. Analysieren Sie den Ist-Stand und entwickeln Sie ihr einrichtungsspezifisches Modell

Die einzelnen Modellbestandteile lassen sich problemorientiert oder systematisch bearbeiten, so dass schrittweise das eigene Qualitätsmanagementsystem entsteht.

Die Bearbeitung der Modellbestandteile kann mit folgenden Schritten erfolgen:

1. Ist-Stand ermitteln und auf den Prüfstand stellen: Bewährtes beibehalten und Notwendiges verändern
2. Abgleich der Ergebnisse mit den Anforderungen von QES^{plus}, Festlegungen treffen, wie es sein soll
3. Notwendiges Dokumentieren: Dokumente erarbeiten, z. B. Arbeitsanweisungen, Vorlagen oder Checklisten
4. Festlegungen erproben und im Qualitätshandbuch beschreiben, so dass „Ist“ und „Soll“ eins sind

Die Umsetzungshilfen geben Ihnen Tipps, wie Sie im Einzelnen vorgehen können und was im Rahmen des jeweiligen Leistungsbestandteils zu tun ist. Die Qualitätsanforderungen und Prüfkriterien können als Checkliste genutzt werden, um sich zu vergewissern, dass die Aktivitäten den Mindestanforderungen entsprechen bzw. den Anforderungen im Falle einer Zertifizierung.

Um den jeweiligen Ist-Stand und die Entwicklung des Systems zu veranschaulichen hat sich die Darstellung des Erfüllungsgrades in einem „Ampelmodell“ bewährt (siehe Abbildung 1).

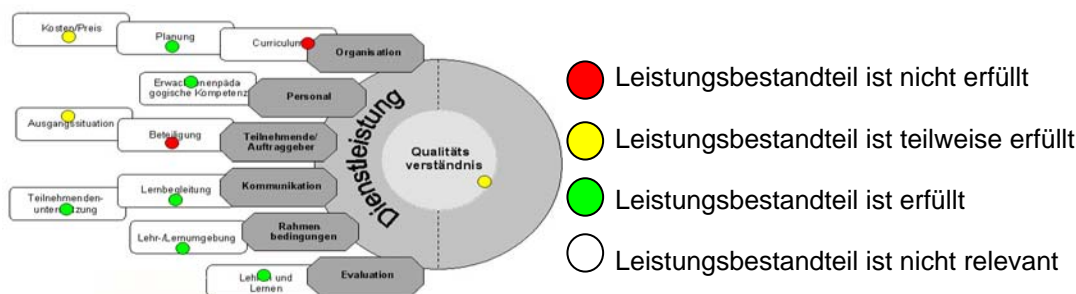


Abb. 1: „Ampelmodell“ zur Ist-Stands-Analyse

Es ist notwendig, dass der organische Zusammenhang von Planen, Durchführen, Auswerten und Konsequenzen-Ziehen sowie das Dokumentieren wesentlicher Entscheidungen und Ergebnisse von jedem Mitarbeiter verinnerlicht werden. Regelmäßige Bewertungen der eigenen Arbeit müssen zur Gewohnheit werden, um die Dynamik des QE-Kreises in die einrichtungsspezifischen Prozesse zu integrieren.

8. Dokumentieren Sie Ihre einrichtungsspezifischen Festlegungen in einem Qualitätshandbuch

Soll das Qualitätsmanagementsystem extern überprüft werden, ist seine Beschreibung in einem Handbuch sinnvoll. Damit stellt das Handbuch eine Art „institutionalisiertes Grundwissen“ bezogen auf die Strukturen und Prozesse einer Einrichtung dar:

- Nach innen dient es als Bezugspunkt des Handelns, d. h. der Vergewisserung, Orientierung und regelmäßigen Prüfung im Sinne des Qualitätsentwicklungskreises („Wie machen wir was?“, „Bewährt sich das, was wir festgelegt haben?“)
- Nach außen dient es als Hilfe, die eigene Arbeit darzustellen, transparent zu machen und überprüfen zu können z. B. mit einer Zertifizierung („Wie gestaltet eine Einrichtung ihre Arbeit?“, „Wird das, was festgelegt wurde, auch getan?“)

Das Qualitätshandbuch enthält die Beschreibungen zum Qualitätsmanagementsystem, einschließlich der dafür entwickelten Handlungsanleitungen, Formulare und Checklisten.

Nützliche Informationen zur Erstellung des Qualitätshandbuches finden Sie auf unserer Webseite.

Qualitätsentwicklung zwischen Selbststeuerung, Netzwerkarbeit und Beratung

Qualitätsentwicklung vollzieht sich in einem Spannungsfeld zwischen Selbststeuerung, dem Austausch mit anderen Bildungseinrichtungen und ggf. externer Beratung.

Folgende Aufgaben werden erfahrungsgemäß von den Einrichtungen **selbst gesteuert**:

- geeignetes QM-System auswählen
- Zielstellung und Vorgehen bei der Einführung des QM-Systems festlegen
- Verantwortlichkeiten und Termine bestimmen



Abb. 2: unterstützende Prozesse zur Qualitätsentwicklung

- Qualitätsbeauftragten mit Zuständigkeit und Verantwortung benennen
- Mitarbeiter motivieren und Form der Beteiligung bestimmen
- Entscheiden, was zu dokumentieren ist
- einrichtungsspezifische Kernprozesse identifizieren
- eigenes Qualitätsverständnis formulieren

Die Zusammenarbeit mit anderen **Einrichtungen im Netzwerk** bietet Vorteile u. a. bei folgenden Aufgaben:

- Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung zu einrichtungsspezifischen Fragen und Lösungen
- Austausch und Begutachtung von Beispieldokumenten
- Vorbereitung auf ein Probeaudit
- Aushandlung von finanziellen Konditionen bei Zertifizierungsagenturen

Externe Beratung kann an allen Punkten des Einführungsprozesses unterstützen, insbesondere bei der

- Information über vorhandene QM-Systeme
- Unterstützung bei der Planung des Einführungsprozesses
- Begleitung des Einführungsprozesses (Workshops, Moderation von Arbeitstreffen, Sichtung von Dokumenten)
- Weiterbildung und Coaching von Qualitätsbeauftragten
- externen Bewertung des QE-Systems im Probeaudit

Quellen:

De Pree, M. (1992): Die Kunst des Führens. Frankfurt a. M.: Campus
*Knoll, J.; Wiesner, G., u. a. (2004): Qualitätsentwicklungssystem QES^{plus}.
Modellbeschreibung mit Hinweisen zur Implementierung und Bewertung*