

### 4. Arbeitshilfen für zielorientiertes Vorgehen

Die Ausgangssituationen für Bildungsunternehmen, die sich mit der Einführung bzw. Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagements beschäftigen, stellen sich in jedem Unternehmen anders dar und müssen in einer differenzierten Analyse erfasst werden.

Es geht vor allem um die Ermittlung angemessener Ziel- und Aufgabenstellungen und um eine effektive Projektplanung für den Aufbau und die Implementierung oder die Optimierung eines bestehenden eines Managementsystems. Dieser Aufbau eines zukunftsorientierten Managementsystems ist für die Bildungsunternehmen in der Regel ein tief greifender Veränderungsprozess.

Erfahrungen der Pilotprojekte zeigen, dass QM bei „laufendem Betrieb“ eingeführt und entwickelt werden muss, was zu einer Abwehrhaltung (als „Zusatzaufgabe“ und „Störung“) führen kann. Die meisten Bildungsunternehmen betrachten es als besondere Herausforderung, in einer unsicheren angespannten Geschäftslage und Kostenbelastung ausreichend Kraft für QM zu aktivieren. Erfolgreiche Bildungsunternehmen haben verstanden, dass eine ausschließliche Orientierung auf Sparsamkeit und Einsparungen, eine Art „Winterschlaf“ nicht zielführend für Zukunftsfähigkeit ist. Deshalb haben in den Pilotprojekten viele Bildungsunternehmen die Herausforderung angenommen, ein Unternehmensprofil zu finden bzw. zu optimieren, ein handhabbares Qualitätsmanagement als Anleitung zum Handeln zu installieren, die Beteiligung der Mitarbeiter/innen und externen Dozenten/innen zu sichern sowie Strukturen und Verfahren einzuführen, die mit den vorhandenen Ressourcen abgestimmt sind.

Aus den Pilotprojekten und den darüber hinausgehenden Erfahrungen der Berater/innen lassen sich dabei bestimmte Szenarien der Überforderung erkennen, wie z.B. schematische Zielfixierungen mit nicht machbaren Zielstellungen, Einführung eines bzw. Optimierung des Managementsystems ohne ausreichende Einbeziehung und Lernmöglichkeiten für die Beteiligten, Einführung eines bzw. Optimierung des Managementsystems ohne/mit wenig Störungen der bisherigen Organisation, unrealistische Erwartungen an eine externe Beratung, unrealistische Terminplanungen u.a.m.

In dieser Pilotierung haben sich methodische Probleme gezeigt, wie z.B. die Entscheidung hinsichtlich Vorgehensweise „top down“ oder „bottom up“, die Einschätzung der motivations- und sozialpsychologischen Aspekte von Veränderungen in der eigenen Organisation, oder die Einführung eines QM-Systems ohne „Validierung“, d.h. die praktische Erprobung in realen Nutzungsszenarien. Auch die Methodenkompetenz der Berater/innen selbst (Moderation, IT - Management, Analyse- und Audittechniken und Projektarbeit) sowie die Kompetenzen der Berater/innen bezüglich der Strukturveränderungen in der BAA, in der Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung, Wirtschaftsentwicklung müssen den besonderen Herausforderungen der Bildungsbranche gerecht werden.

Die Anwendung der DIN PAS 1037:2004 und vor allem die Umsetzung des Anforderungskataloges unter Punkt 6 der PAS sind wichtige Hilfen bei der Bewältigung dieser Prozesse. Die genannten Erfahrungen in einer Vielzahl von Bildungsunternehmen machen sichtbar, dass dies kein Selbstlauf ist.

Zur Unterstützung dieser Hilfe wurden eine Reihe von Methoden und Werkzeugen der Managementpraxis sowie sinnvolle Arbeitshilfen für ein systematisches und zielorientiertes Vorgehen zusammengestellt, die in den einzelnen Phasen den Aufbau eines zukunftsorientierten Managementsystems erleichtern und unterstützen. Leitender Gesichtspunkt dieser Zusammenstellung war und ist die systematischen Gestaltung und die Orientierung an den konkreten Rahmenbedingungen der Bildungsunternehmen sowie an den sich verändernden äußeren Strukturen von Beschäftigung, Arbeitsmarkt und regionaler Wirtschaftsentwicklung. Sie sind keine schematischen Vorlagen, die einfach nur mit dem Namen des Unternehmens versehen, anwendbar sind.

Diese methodischen Empfehlungen ersetzen vor allem nicht die notwendige Grundhaltung, zu verstehen, dass Veränderungen zum Dauerzustand von Bildungsorganisationen gehören, die innere „Verfassung“ des Unternehmens vorausschauend an die Rahmenbedingungen angepasst und dafür entsprechend geeignete Strukturen geschaffen werden müssen. Eigenverantwortung, Bereitschaft, sich auf ungewisse Pfade zu begeben, die eigenen Gewohnheiten in Frage zu stellen und sich von Visionen leiten zu lassen, sind unabdingbare Haltungen für eine lernende Organisation.

### Methoden und Werkzeuge

Die nachfolgende Zusammenstellung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt eine Auswahl dar, die auf praktische Erfahrungen in einer Vielzahl von Unternehmen und die empfehlenden Charakter hat.

Ein Vorzug besteht darin, dass entlang aller Phasen **internetgestützte Werkzeuge** entwickelt wurden, die auf dem QM ONLINE-FORUM mit besonderer Zugangsberechtigung (gegen ein Nutzungsentgelt) verfügbar sind. Sie sind dadurch effizienter und effektiver als herkömmliche Diagnose-, Planungs- und Dokumentationsverfahren und genau abgestimmt auf die Anforderungen an ein Bildungsunternehmen.

Phase	Methode	Arbeitshilfen	...im QM ONLINE-FORUM
<b>Analyse Ausgangszustand</b>			
	Stärken/Schwächen Analyse SWOT-Analyse Erstanalyse Kundenportfolio Produktportfolio internes Audit	Referenztafel QM ONLINE-FORUM  Auditcheckliste Anforderungskatalog	Interaktive "Erst-Diagnose"  Auswertung / Report zur Diagnose
<b>Entscheidung zum Zielniveau</b>			
	Forderungen der PAS 1037  Entscheidung: welche Stufe (b/s/e) kann oder soll erreicht werden?	PAS 1037 Leitfaden im Kompendium Erläuterungen QM ONLINE-FORUM Beraterhinweise	Downloads / Materialien  Flash-Animation zum Modell

Phase	Methode	Arbeitshilfen	...im QM ONLINE-FORUM
<b>Implementierung</b>			
Aufbau	bottom up oder top-down Workshops Interview	Kompendium Qualitätszirkel QB-Anleitung Berater-Moderation	Checklisten Leitfaden Glossar und Downloads Lizenzlehrgang QB geschützte virtuelle Arbeits- räume zur QM-Beratung und für Arbeitsgruppen
Einführung	bottom up top-down Schulung / Training	Leitfaden, Umsetzungshilfe Qualitätszirkel Mitarbeiterschulung Berater	Checklisten Diskussions-Forum, Chat Downloads / Materialien
Dokumentation	Geschäftsprozess- modellierung	Strukturgramme, Flussbilder Leitfaden im Kompendium Empfehlungen zur Dokumentenpyrami- de QM-Report Beraterhinweise Anforderungskatalog	Checklisten Leitfaden Musterformblätter Mustervorlagen Prozesse Interaktiver "QM-Report" Empfehlungen zum QMH u.a.m. Interaktive "Potential- Analyse" Auswertung / Report zur Analyse
Selbstprüfung / Bewertung	internes Audit / Selbstbewertung	QM ONLINE- FORUM	Interaktiver "Maßnahmeplan"

Phase	Methode	Arbeitshilfen	...im QM ONLINE-FORUM
<b>Verbesserung</b>			
	Stärken/Schwächen Analyse SWOT-Analyse Potentialanalyse internes Audit Review Selbstbewertung Qualitätszirkel best practice benchmarking Netzwerk-Teilnahme Zufriedenheitsanalyse der Kunden Teilnahme an QM-Wettbewerben	Referenztafel  QM ONLINE-FORUM Auditcheckliste Anforderungskatalog PAS, EFQM®-Empfehlungen „seven-tools“ des QM Arbeit in Kooperationen und Netzwerken Arbeit in Kooperationen und Netzwerken Interessenbalance www.kaii.de Bewerbungsunterlagen Bewertungsmodell	Interaktive "Potential-Analyse" Erfahrungsberichte  Auswahlkriterien Selbstbewertung  practice center, Netzwerke  interaktives "Benchmarking"  geschützte Netzwerk-Arbeitsräume
<b>Interne Prüfungsvorbereitung</b>			
	internes Audit Review Selbstbewertung	Auditcheckliste Anforderungskatalog QM ONLINE-FORUM QM-Report Beraterhinweise	Interaktive "Potential-Analyse" Interaktiver "Maßnahmeplan" Interaktiver "QM-Report" "Liste der Nachweise" zum QM-Report
<b>Externe Prüfung / Zertifizierung</b>			
	externe Prüfung	Vertrag mit zugelassenem Prüfer/Zertifizierer QM ONLINE-FORUM	Lizenzlehrgang Fachprüfer Interaktives tool "Prüfung" Interaktiver "Prüfreport"
<b>Nutzung und Entwicklung</b>			
	siehe Phase Verbesserung	siehe Phase Verbesserung	siehe Phase Verbesserung

## 4. Arbeitshilfen für zielorientiertes Vorgehen

Jedes Unternehmen sollte sich intensiv damit auseinandersetzen, welche Methoden und Werkzeuge für die Systementwicklung und welche Form der Dokumentation des Managementsystems für die eigenen Gegebenheiten sinnvoll und ergebnissichernd sind.

In einzelnen Fällen ist auch eine externe Fachbetreuung notwendig. Das gilt für jede der drei Stufen in eigener Weise.

Auf eine detaillierte Erläuterung der genannten und allgemein bekannten Methoden der Managementarbeit wie beispielsweise SWOT- bzw. Portfolio-Analysen wird an dieser Stelle verzichtet. Hier wird auf die einschlägige Literatur zu diesen Themen verwiesen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr in der Erläuterung der ergänzend zur DIN PAS 1037:2004 entwickelten internetgestützten Werkzeuge:

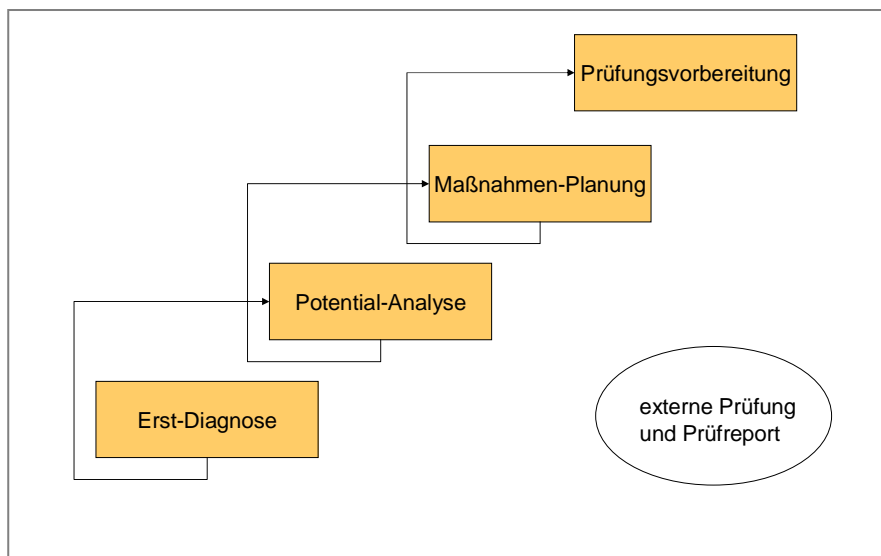


Abb.18: Online-Werkzeuge für verschiedene Projektphasen

Erst-Diagnose:	Situation bewerten, Report erstellen
Potential-Analyse:	Prozess-, Struktur-, Ergebnisqualitäten detailliert bewerten, grafisch darstellen, Report erstellen
Prüfungsvorbereitung:	Dokumentation anfertigen, Maßnahmen planen
QM-Report:	Geltungsbereich, allgemeine Darstellung der Bildungsorganisation, Veränderungen am QMS, IST-Zustand (Nachweis der Erfüllungen der Anforderungen und Entwicklungsziele) beschreiben, Liste der Nachweise

Diese online-Werkzeuge ermöglichen ein kontinuierliches und effizientes methodisches Arbeiten zur Implementierung und weiteren Entwicklung eines zukunftsorientierten Managementsystems. Zeitaufwand und Kosten können reduziert werden.

Sie sind kombiniert mit anderen hilfreichen Kommunikations- und Kooperationsformen im virtuellen competence center QM ONLINE-FORUM ([www.qm-stufen-modell.de](http://www.qm-stufen-modell.de)). Diese virtuelle Arbeitsplattform steht sowohl für die Öffentlichkeit, als auch für einen internen Bereich sowie jeweils geschützt ausschließlich für den eigenen virtuellen Beratungsraum zur Verfügung. In diesen virtuellen Beratungsräumen können weitere Arbeitshilfen eingestellt werden, die entweder vom Berater oder vom Bildungsunternehmen erfolgreich angewendet werden.

Diese geschützten Räume stehen darüber hinaus auch Arbeitsgruppen / Netzwerken zur Verfügung. Im Rahmen der Pilotprojekte wurden Expertengruppen gebildet, die sich mit dieser Arbeitshilfe effizient vernetzten. Bildungsunternehmen können ihre Kooperationen untereinander und mit Wirtschaft oder anderen Auftraggebern über diese Räume gestalten.

### Erfahrungen

Ausgangspunkt des Aufbaus eines Managementsystems sollte stets eine detaillierte Analyse des gegenwärtigen Ausgangszustandes im konkreten Bildungsunternehmen sein. Aufbauend auf diese Analyse lassen sich die Art und der Umfang der richtigen Maßnahmen bei der weiteren Vorgehensweise festlegen. Hierzu ist die internetgestützte Erst-Diagnose ein gutes Werkzeug, das mit Hilfe der Ampellogik (rot, gelb, grün) Handlungsbedarfe sowohl detailliert in den vier Teilbereichen (Bildungsorganisation führen und entwickeln; Mitarbeiter/innen, Lehrende, Lerninfrastruktur bereitstellen und entwickeln; Bildungsangebote konzipieren, durchführen und evaluieren sowie Bildungsprozesse messen, analysieren und verbessern), als auch für das gesamte Unternehmen in der angestrebten QM-Stufe ausweist.

Zur Entscheidung über das anzustrebende Zielniveau (Basis, Standard, Excellence) dienen neben den Bestimmungen der PAS selbst, auch die erläuternden Materialien des QM ONLINE-FORUM inkl. selbst-erklärende Flashanimation zum Modell.

Die internetgestützte Potential-Analyse sowie die Prüfungsvorbereitung sind - ausgerichtet an dem Anforderungskatalog der PAS 1037:2004 - bestens geeignet, den Grad der Erfüllung der Anforderungen und die noch notwendigen Maßnahmen konkret mit Verantwortlichkeiten und mit Terminen zu planen.

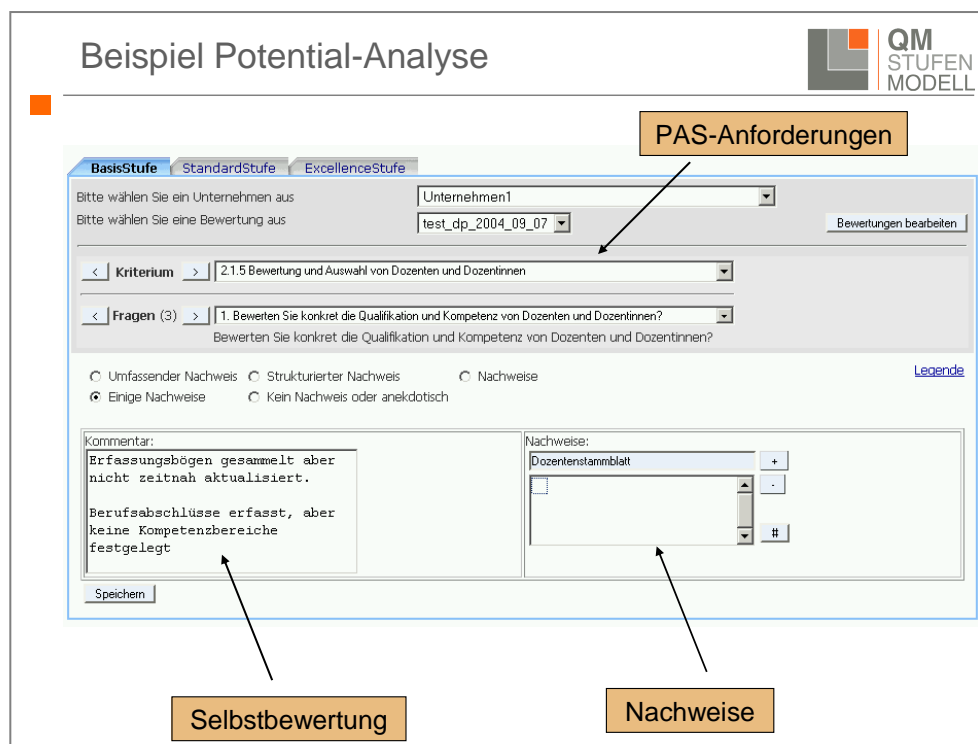


Abb. 19: Online Potential-Analyse

Eine wesentliche Phase der Implementierung ist die Selbstprüfung / -bewertung zur Vorbereitung der externen Prüfung/Zertifizierung. Hierbei unterstützt der internetgestützte QM-Report bei der Darlegung des Ist-Zustandes und des Verweises auf die Nachweise für alle Anforderungen aus Abschnitt 6 des normativen Dokumentes, die in der Nachweisstufe zu erfüllen sind (in der dargestellten tabellarischen Form) und bei der Erstellung der Liste der Nachweise, in dem die bearbeiteten Daten sowohl der Potentialanalyse als auch der Prüfungsvorbereitung und die darin erarbeiteten Nachweise verknüpft werden. Dadurch werden Zeit, Aufwand und Fehlermöglichkeiten reduziert.

Selbstverständlich sind die genannten Werkzeuge auch geeignet, den Prozess der Entwicklung und Verbesserung der bestehenden Systeme zu unterstützen. Durch die internetgestützte Gestaltung der Werkzeuge gehen frühere Analysedaten nicht verloren und können geplante und durchgeführte Maßnahmen rückverfolgt werden.

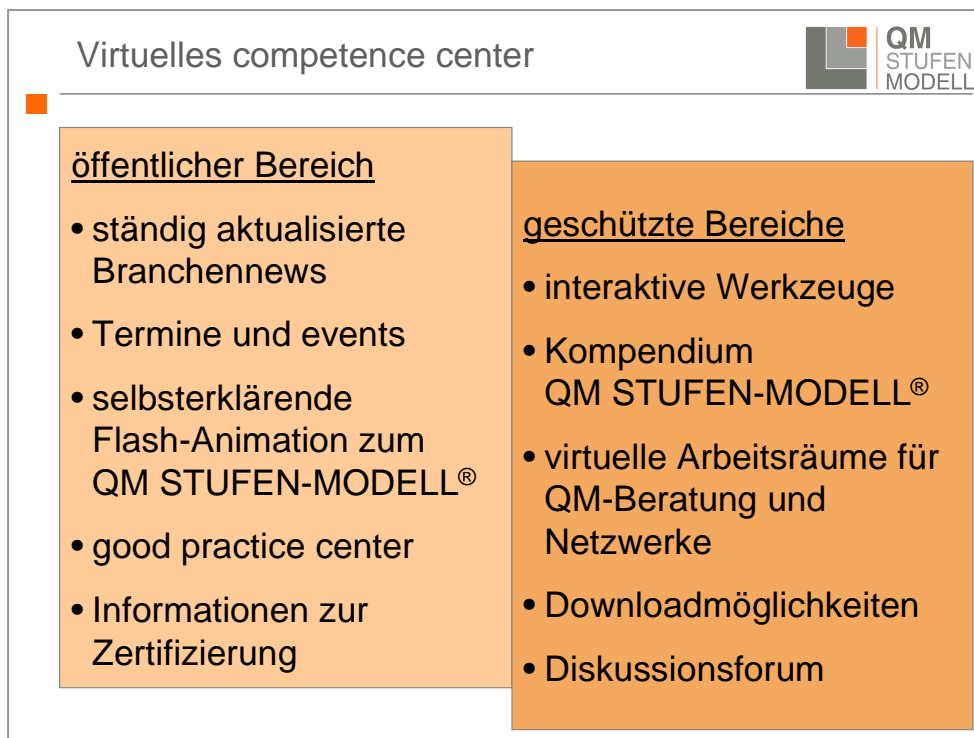


Abb. 20: Weitere Arbeitshilfen im QM ONLINE-FORUM

Neben den genannten Werkzeugen stehen im QM ONLINE-FORUM weitere Arbeitshilfen zur Verfügung, wie aktuelle Informationen, Mustervorlagen bzw. good-practice-Beispiele. Damit wird das QM ONLINE-FORUM selbst zur umfassenden Arbeitshilfe für ein zielorientiertes Vorgehen.