

II. Gesamtprozessbeschreibung: Qualitätsentwicklung zur erstmaligen Testierung

Wie in Teil I bereits erwähnt, fand für die damaligen Mitarbeiter(innen) 2005 eine erste Auseinandersetzung mit der Qualitätsentwicklung nach LQW statt, die zur Erarbeitung von Leitbild und Definition des gelungenen Lernens führte. Bis Ende November 2007 fand eine Umstrukturierung von basa e.V. statt, da die Einrichtung in Oberursel aufgegeben werden musste.

Um einen guten Wiedereinstieg in die Qualitätsentwicklung zu bekommen, wurde am 26.11.2007 nochmals Judith Egger als Referentin eingeladen, die wir 2005 im Rahmen des AdB-Angebotes kennen gelernt hatten. Judith Egger gab eine gute Einführung in die Anforderungen zur Testierung nach LQW sowie in zur Verfügung stehende Materialien.

Zu diesem Zeitpunkt war auch ein Vorstandsmitglied zur Koordination des QE-Prozesses ernannt worden, das ab diesem Plenum in dieser Funktion tätig wurde. Die Arbeit in ersten Kleingruppen begann bereits im Dezember 2007. Nachdem wir uns gut „warm gelaufen“ hatten, meldeten wir uns zum 1.4. 2008 bei Artset an.

Gestaltung des Gesamtprozesses und beteiligte

Personen

Gemäß unserer selbstverwalteten Struktur war von Anfang an unstrittig, dass alle Mitarbeiter(innen) am QE-Prozess beteiligt sind. So haben wir auf dem Plenum am 26.11. fünf Arbeitsgruppen, fortan QAGs genannt, zu den QBs 2-6 gebildet, in die sich alle Kolleg(inn)en je nach Interessenlage selbst einwählten. Die egalitäre Beteiligung aller Mitarbeiter(innen) war natürlich ein großer Ressourceneinsatz an Arbeitszeit. Es zeigte sich aber in beeindruckender Weise, dass nahezu alle Kolleg(innen) bereitwillig und engagiert in

den Prozess einstieg, obwohl Gremien- und AG-Arbeit immer von der Arbeitszeit abgezwickelt werden muss, was besonders bei Kolleg(innen) mit festen Unterrichts- und Betreuungszeiten nicht ganz einfach ist.

Weil wir mehrere verschiedene Fachbereiche mit unterschiedlichen Zielgruppen, Anforderungen und Handlungsweisen haben, war es für die verschiedenen QAGs immer wieder nötig, Zuarbeiten von den regelmäßig tagenden AGs der Fachbereiche anzufordern. Dies war der Fall, wenn in einer QAG aus einem Fachbereich oder einem Projekt mit spezifischer Arbeitsweise niemand teilnahm und deswegen Informationen fehlten.

Die Koordinatorin nahm in der ersten Phase an allen QAGs teil, um einen guten Einblick in den Prozess zu bekommen, Schwierigkeiten zu identifizieren, Abstimmungsprozesse zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen vor zu nehmen.

Mit dem Beginn der Arbeit in den QAGs nahm auch eine AG zum Handbuch ihre Arbeit auf, in deren Folge die Verfahrensbeschreibungen, Dokumente, Formulare usw. aus den verschiedenen Qualitätsbereichen – neu erarbeitete oder nun systematisch zusammengestellte, die bereits vorlagen – einer Handbuchsystematik zugeführt wurden: Es wurden Dokumentenkennziffern erarbeitet und einheitliche Kopfzeilen, teilweise wurden bereits vorliegende Verfahrensbeschreibungen kritisch überprüft und überarbeitet. Der Geschäftsführer setzte das Handbuch dann sehr zeitnah ins basa-Net (den internen Bereich der basa-Webseite).

Zum Abschluss der ersten Phase verteilten die QAGs unter ihren Mitgliedern Verschriftlichungsaufgaben für den Selbstreport, Controlling und Redaktion dieses Prozesses oblag dem koordinierenden Vorstandsmitglied. So entstanden bis Anfang August 2008 Rohfassungen zu den bereits erarbeiteten Qualitätsbereichen.

Anschließend wurden am 07.08.2008 die neuen Arbeitsgruppen zu den QAGs 7-10 eingeteilt, die dann in analoger Weise Entwürfe für den Selbstreport erstellten.

Ab Januar 2009 haben zwei Mitarbeiterinnen, die nicht in den neuerlichen Kleingruppenprozess involviert waren – wegen Neueinstellung bzw. längerer Krankheit – gemeinsam mit der Koordinatorin die bis dahin vorliegenden Texte kritisch gegen gelesen. Die so entstandenen Anmerkungen waren Grundlage der Arbeit bei einem Plenum am 09.02.2009. Wir teilten dort zunächst „Revisionsgruppen“ zu den Teilen 3.1. bis 3.6. des Selbstreports ein, die regelhaft aus einem Mitglied der ursprünglichen QAG sowie aus zwei bis drei Kolleg(inn)en bestanden, die nicht zu diesem Qualitätsbereich gearbeitet hatten, um sowohl den kritischen Außenblick zu organisieren als auch dafür Sorge zu tragen, dass eine Person den Prozess der stattgehabten Arbeit erläutern kann. Fast erwartungsgemäß war, dass die Arbeit nicht zu allen Teilen an diesem Nachmittag abgeschlossen werden konnte. Aus diesem Grund wurde die Weiterarbeit an Einzelverantwortliche delegiert und für die Revision der Teile 3.7 – 3.10. wurden in analoger Weise Gruppen gebildet, die sich im Laufe der nächsten beiden Wochen an Einzelterminen trafen.

Arbeitsweise in den einzelnen Qualitätszirkeln

Wie erwähnt nannten wir die Zirkel Qualitätsarbeitsgruppen und hatten mit der Abkürzung QAG schnell einen griffigen Wiedererkennungswert gefunden. Die Gruppen bestanden aus jeweils vier bis sechs Mitarbeiter(inn)en, was sich als gute Gruppengröße erwies, in Einzelfällen, wenn z.B. zwei Mitglieder ausfielen, aber auch mal schwierig wurde.

In der ersten Runde der Kleingruppenarbeit wurde sehr intensiv diskutiert, teilweise weit über das Anforderungsprofil nach LQW hinaus. Die Systematik von LQW musste erst

erschlossen werden, es galt mitunter Begriffe zu klären, beispielsweise: Was verstehen wir unter einem Schlüsselprozess, wie wird das bei LQW definiert? Die Kolleg(inn)en betonten stark, dass der Prozess vor allem für die eigene Vergewisserung über die Arbeit genutzt werden sollte – und keineswegs nur formalisiert abgearbeitet werden, um ein Zertifikat zu bekommen. So übten wir in dieser ersten Phase auch die Balance ein zwischen einer intensiven „freien“ Diskussion und der Orientierung an den Anforderungen von LQW.

Zentrale Vorgehensweise war aber auch schon in der ersten Phase der Dreischritt: Bestandsaufnahme – Überprüfung bzw. Bewertung – Über- bzw. Neuarbeitung von Fehlendem. Von jeder Sitzung wurde ein Protokoll angefertigt, das zeitnah im basa-Net eingestellt wurde.

In der zweiten Phase der Arbeitsgruppenarbeit hatten wir uns auf die LQW-Systematik bereits stärker eingespielt und arbeiteten in der Regel zielgerichteter anhand des Anforderungskatalogs.

Projektmanagement

Das Projektmanagement oblag der Koordinatorin (mit acht Wochenstunden vereinbarter Arbeitszeit) in enger Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer, was sich sehr bewährt hat. Der Einsatz einer Person als Koordinatorin, die den Verein sehr gut kennt – Vorstand seit 1996, davor Hauptamtliche – aber dennoch außerhalb der alltäglichen Arbeit steht, erwies sich als passendes Modell. Der Rückhalt, den die Koordinatorin bei der Geschäftsführung erfuhr sowie die Akzeptanz für Person und den gemeinsamen Prozess durch die Kolleg(inn)en waren vorbildlich.

Das Projektmanagement umfasste:

- a) das Controlling der Arbeit in den QAGs (in der ersten Phase war die Koordinatorin in allen Gruppen dabei; in

der zweiten Phase – nachdem die Arbeit eingespielt war – nur noch in einer Gruppe, dafür koordinierte der Geschäftsführer drei Gruppen und die Koordinatorin konnte sich verstärkt der redaktionellen Arbeit an den Fließtexten widmen.)

- b) die Abstimmung zwischen den Kleingruppen, insbesondere wenn es um Entscheidungen ging, welche Verfahren und Ausführungen welchem Qualitätsbereich am ehesten zugeschrieben werden sollten, um Doppelungen zu vermeiden.
- c) die Abstimmung zwischen den QAGs und regelhaften Gremien der Organisation, also den Arbeitsgruppen der Fachbereiche und dem Geschäftsführenden Ausschuss, dem die Koordinatorin als Vorstandsmitglied angehört.
- d) die enge Kooperation mit dem Geschäftsführer, der insbesondere für
- e) die zeitnahe und vollständige Dokumentation des Prozesses im basa-Net sorgte. Die sehr übersichtliche Form, in der so der Prozess für alle Kolleg(inn)en einsehbar wurde, hat uns sehr gute Dienste erwiesen.
- f) die gemeinsame Planung und Durchführung der Qualitätsplena sowie Vorbereitung des Einführungsworkshop durch Judith Egger von Artset.

Auf dem Qualiplenium im Mai 2008 wurde eine Powerpoint-präsentation eingesetzt, die Zeitfenster und Meilensteine des Prozesses beplante. Geringfügig kamen wir über die Sommerferienzeit in diesem Plan in Verzug, insbesondere auch, da der Umbau der Bildungsstätte in eine entscheidende Phase ging und die zentral zuständige Kollegin krankheitsbedingt ausfiel, sodass Arbeiten neu verteilt werden mussten. Der Zeitplan hatte aber genug Puffer, dass keine ernsthaften Probleme entstanden.

Das Projektmanagement wird von uns insgesamt als gelungener Prozess angesehen. Alle Beteiligten haben das Vorgehen gut verstanden und die Qualitätsentwicklung in ihr Arbeitspensum integriert. Zum Ende des Prozesses kam es bisweilen zu leichten Erschöpfungserscheinungen, die aber nicht erstaunlich sind, da den Mitarbeiter(inn)en wirklich viel Einsatz abverlangt wurde.

Einführungsworkshop

Der Einführungsworkshop mit Judith Egger fand am 06.06.2008 statt. Durch den Vorlauf, den wir zunächst in 2005 und dann wieder ab November 2007 hatten, waren wir zu diesem Zeitpunkt schon recht weit. Die gebildeten QAGs der ersten Phase hatten alle schon mehrfach getagt und standen direkt davor, aus den in Protokollen festgehaltenen Ergebnissen Fließtexte für den Selbstreport zu erstellen. Insofern wählten wir als Thema des Workshops die Erstellung des Selbstreports, wobei es sowohl um die allgemeinen Anforderungen ging als auch um ganz konkrete Fragen zu einzelnen Qualitätsbereichen, wie sie die bisherige Arbeit ergeben hatte.

Als weiteren zentralen Punkt hatten wir uns vorgenommen zu entscheiden, ob wir den erweiterten Katalog zur Vorbereitung auf eine AZWV-Anerkennung bearbeiten sollen. Um hier eine Einschätzung vornehmen zu können, hatten wir von Frau Egger dazu ebenfalls Informationen angefordert.

Im Anschluss an den Input zum Verfahren der AZWV-Anerkennung diskutierten wir recht ausführlich das Für und Wider. Auch wenn uns unklar blieb, ob wir jemals die AZWV-Anerkennung betreiben würden, tendierten wir dazu, zu versuchen, das erweiterte Anforderungsprofil zu erfüllen, da wir als Träger, der auch eine ganze Reihe von Angeboten in der Jugendberufshilfe vorhält, von einer solchen Reflexion nur profitieren würden.

Allerdings wurde dieses erweiterte Ziel im Prozess wieder fallen gelassen, um Überforderung zu vermeiden und da sich dann Artset ja auch zu einer trennschärferen Abgrenzung gegenüber AZWV entschlossen hatte.

Die Zusammenarbeit mit Judith Egger erwies sich wieder als sehr angenehm und hilfreich. Ein positives Feed-Back, das wir von ihr zu unserer bisherigen Arbeit bekamen – sie konnte unsere Dokumentation im basa-Net sowie erste entstandene Textteile einsehen – ermutigte uns.

Analyse und Bewertung des Prozesses

Als besondere Herausforderung im Prozess erwies sich eine Spezifik unserer Organisation: Dass basa e.V. aus verschiedenen Arbeitsbereichen und teilweise wiederum Unterprojekten von Arbeitsbereichen besteht, die recht unterschiedliche Zielgruppen, Anforderungen und Abläufe aufweisen.

Diese diversifizierte Arbeit unterscheidet uns sicher von Organisationen, die ein einziges Kerngeschäft haben. Diese Besonderheit sorgte dafür, dass oft Informationen und Einschätzungen auch außerhalb der QAGs eruiert werden mussten, da nicht aus jedem Projekt für jede Kleingruppe Mitglieder gestellt werden konnten. Diese Notwendigkeit hat bisweilen den Fluss der QAG-Arbeit gebremst, wenn Zuarbeiten wiederholt erbeten werden mussten – und damit auch hin und wieder für Frustrationen gesorgt. Das Projektmanagement hat für die Schnittstellen zwischen den zeitlich befristeten QAGs und den verantwortlichen Gremien bzw. Personen der Fachbereiche keine verbindlichen Abläufe vorgegeben. Möglicherweise wäre dies bei einem weiteren Qualitätsentwicklungsprozess stärker gemeinsam vorzugeben, beispielsweise, dass jede Fachbereichs-AG als verbindlichen Punkt mit Priorität die Anfragen zur Qualitätsentwicklung zu bearbeiten hätte. Andererseits war, wie

bereits dargelegt, bei diesem Erstprozess der Aufwand für alle Mitarbeiter(inn)en hoch. Der Stellenwert der QE-Prozesse sollte nicht so omnipräsent werden, dass er zu Entkräftung offener Reflexionsprozesse im Alltag oder zu einer Aversion gegenüber der Qualitätsentwicklung führt. Zum Glück ist wohl beides auch nicht geschehen.

Die Darstellung von Verfahren musste bei einigen Qualitätsbereichen entsprechend der ausdifferenzierten Arbeitsfelder aufgefächert werden. Dabei trat die Gefahr auf, Aspekte zu vergessen bzw. in der Texterstellung zu ausführlich zu werden. So zeigte sich auch, dass noch in den Revisionsarbeitsgruppen keineswegs nur formale oder stilistische Aspekte zur Diskussion standen, sondern teilweise noch einmal inhaltliche Ergänzungen vorgenommen wurden. Die Vermutung, dass jede weitere Überarbeitung neue Ideen und Analysen brächte, zeigt aber auch, in welchem Umfang die Einrichtung über Kompetenzen und Reflexionen zu ganz unterschiedlichen pädagogischen Prozessen verfügt.

Die Frequenz der QAG-Treffen war im Sinne des Zeitmanagements des Prozesses genau ausreichend und dabei am oberen Rand des Leistbaren. Die Gruppen tagten zwischen vier und acht Mal, darüber hinaus wurden - wie gesagt - Diskussionen zu Anforderungen auch in den Fachbereichsarbeitsgruppen geführt.

So hatte die Arbeit im Qualitätsentwicklungsprozess Auswirkungen auf die Diskussionen der Fachbereiche. Verstärkt wurden auftretende Klärungsnotwendigkeiten in deutlichen Verfahrensbeschreibungen formuliert, was im Prozess nach LQW eingeübt worden war. Als Beispiel sei die Klärung zur Mediennutzung und -wartung genannt (siehe QB 6). Erwartungen und Verantwortlichkeiten waren hier lange diffus geblieben. In der Sitzung des Gefa vom 05.03.2009, also nach gut einjähriger Übung im Qualitätsmanagement, gelang

es uns dann zügig, hier ein Verfahren zu beschreiben – und so ad hoc aus der normalen Gremienarbeit heraus in den QE-Prozess einzuspeisen.

Von besonderer Relevanz war die Erarbeitung des Schlüsselprozesses zur Schnittstelle zwischen Tagungshausabläufen und der Ablauflogik hauseigener Seminare. Die sehr ausführlichen Diskussionen hierzu zeigten quasi prototypisch, dass angesichts sich verstetigender Konflikte gemeinsam um Verbesserungen im Verfahren gerungen werden kann. Zugleich ist für uns aber auch wieder einmal klar geworden, dass Professionalität im pädagogischen Feld immer eine enorme persönliche Involviertheit bedeutet, und dass unsere strikte Entscheidung für Supervision in allen Arbeitsfeldern die optimale Ergänzung zur Klärung von Verfahren ist.

Insgesamt war der QE-Prozess ein guter Spiegel unserer Arbeitsweisen. Der Prozess hat mit Sicherheit über das konkret Erarbeitete hinaus für eine Intensivierung der Kommunikation der verschiedenen Fachbereiche gesorgt.

Als Organisation, die von der Selbststeuerung von Projekten wie Mitarbeiter(inne)n lebt, haben wir erlebt, dass unsere Abläufe häufig im Tagesgeschäft durch Absprachen und Anpassungen gewährleistet werden können. Bisweilen führte das zu einer Abwehr dagegen, „alles“ zu formalisieren. Hier ist aber die Systematik von LQW für uns sehr passend gewesen.

Wir konnten sowohl lernen, wie entlastend die klare Fixierung bestimmter Abläufe sein kann als auch erleben, wie stark die verbindliche und flexible Kommunikation in unserer Organisationskultur ist.