Katholische Erwachsenenbildung im Lande Niedersachsen e.V.

KEB - die lernende Organisation

Der Prozess des Qualitätsmanagement in der KEB Niedersachsen

„Qualitätszirkel als Instrument der Selbstevaluation“: damit fing alles an. Hubert Stuntebeck, Leiter der KEB, schrieb 1996 zum Auftakt dieses Prozesses: „ …die vielfältigen Konzepte, Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge, regionalen Schwerpunkte und Eigenheiten sind für die Entwicklung der Gesamtorganisation ein erfreulicher Nachweis über das ‚Gold in den Köpfen der Leute’, nämlich aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KEB. Es muss nur gehoben werden! Qualitätszirkel sind das Instrument zur Qualitätssicherung und -weiterentwicklung, bei dem konsequent vom Potential und den Erfahrungen der Mitarbeiter/innen ausgegangen wird: ‚Ask the people, who do the work’ (Taiichi Ohno).“[1]

Dieser Grundgedanke der „Goldschürfe“, der umfassenden Einbindung der Mitarbeiterschaft, ist seitdem bestimmendes Element bei allen weiteren Prozessschritten des Qualitätsmanagements der KEB geblieben und sicherlich ein wesentlicher Grund dafür, dass die einzelnen Abschnitte und Ergebnisse immer erfolgreich in der Gesamteinrichtung verwurzelt werden konnten. In den zurückliegenden 10 Jahren hat die KEB dabei vier aufeinander aufbauende QM- Phasen durchlaufen.

1. Qualitätszirkelarbeit

Im Herbst 1996 startete die KEB das zweijährige extern begleitete Projekt „Qualitätszirkel als Instrument der Selbstevaluation“. Hauptanliegen des Projektes war die weitere Profilierung der Bildungsarbeit der KEB und zwar in der Innen- wie Außenwahrnehmung. Drei Schlüsselaufgaben erschienen uns dabei besonders wichtig:

---

[1] *Hubert Stuntebeck, Qualitätszirkel als Instrument der Selbstevaluation - ein Vorhaben der KEB Niedersachsen, in: Jahresbericht der KEB 1996, S. 9 ff.*

- Die Suche nach Antworten und Wegen zur Zukunftsfähigkeit der KEB.
- Das Bemühen um Lösungen konkreter Alltagsprobleme, Verstärkung der Teambildung/-arbeit sowie die Vernetzung der Arbeit zwischen den Geschäftsstellen und Regionen.
- In der Folge sollte dieses zu einer Arbeitserleichterung sowie Motivationsstärkung bei den Mitarbeiter/innen führen.

Die hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiter/innen sowie die verantwortlichen Vorstände waren sich einig, dass die KEB angesichts der Veränderungen und Umbrüche im öffentlichen wie kirchlichen Bildungsbereich, aber ebenso im Blick auf die sich stark ändernden Einstellungen und Verhaltensmuster der potentiellen „Kundschaft“, einen neuen, intensiven Impuls zur Weiterentwicklung ihrer inhaltlichen Schwerpunkte, ihrer Ziele und ihrer Organisation setzen sollte. Sie verstanden das Qualitätszirkelprojekt bereits damals als einen ersten Schritt zu einem umfassenderen Qualitätsmanagementprozess. Der KEB war eine neue Perspektive erwachsen, die es weiter zu bearbeiten galt.

2. Entwicklung eines Leitbildes

So leitete denn auch das Qualitätszirkelprojekt zum Abschluss nach zwei Jahren unmittelbar über zur nächsten Prozessstufe: Gemeinsam vereinbarten der ehrenamtliche Vorstand sowie das hauptberufliche Personal, ein aktuelles und erstmals auch schriftlich abgefasstes Leitbild zu entwickeln. Die Diskussion dazu fand in gemeinsamen Workshops und paritätisch mit Ehrenamtlichen sowie Hauptberuflichen besetzten Arbeitsgruppen statt und konnte so auf alle Ebenen der KEB rückgebunden werden. Die hohe Bereitschaft zur konstruktiv-kritischen und lösungsorientierten Mitarbeit signalisierte einen neuen Arbeitsstil und ein gestärktes Interesse zur Mitgestaltung katholischer Erwachsenenbildung. Die Methode der Qualitätszirkelarbeit wurde hier fortgeschrieben und hat vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich gemacht, dass Veränderungen möglich sind, dass Dinge am eigenen Arbeitsplatz beeinflussbar sind und so auch Zukunft von Katholischer Erwachsenenbildung mitbestimmt werden kann.[2]

[2] *Siehe dazu auch: Klaus Ulrich Schellberg, Elisabeth Fuchs-Brüninghoff; Qualitätszirkel als Anstoß für Entwicklung, in: Felicitas von Küchler, Klaus Meisel (Hrsg.); Qualitätssicherung in der Weiterbildung II, DIE, Frankfurt 1999, S. 194 ff.*

Wenn es um die Formulierung eines Leitbildes geht, kann man bei manchen Organisationen gelegentlich beobachten, wie sie lange Zeit damit verbringen, sich fast ausschließlich mit sich selbst zu beschäftigen, jahrelang ihre Satzung oder ihr Selbstverständnis zu diskutieren und immer neue Grundsatzpapiere zu verfassen. Ähnliche Bedenken gab es zu Beginn auch als die KEB sich im Jahre 1999 anschickte, die Diskussion um ein eigenes Leitbild zu beginnen. Manche mögen gewünscht haben, wir sollten lieber unsere Arbeit gut machen, anstatt miteinander zu diskutieren, wie wir uns selbst verstehen und welchen Grundsätzen unsere Arbeit folgt. Die ganz große Mehrheit aber stimmte zu und machte mit.

Auch bedeutete dieser Entschluss ja nicht, dass die KEB bis dahin keine klare Kenntnis über die Ziele und Schwerpunkte ihrer Arbeit besessen hätte. Sie nahm ja in täglicher Arbeit in den Bildungswerken, in gemeinsamer Planung für Programme und in intensiver Beratung bei Pädagogenkonferenzen und in Gremien sowie Vorständen immer konkret Gestalt an. Man war sich seiner Sache selbstverständlich sicher und der Erfolg, gemessen in hohen Teilnahmezahlen und Unterrichtsstunden, bestätigte dies. Doch nun ging es noch um etwas anderes. Im Zuge der aufgekommenen Diskussion um Qualitätsentwicklung, deren Nachweisfähigkeit und Über-prüfung, die in den neunziger Jahren auch die Erwachsenenbildung und ihre Akteure erfasste, wurde die Frage nach dem Selbstverständnis der KEB und ihrer Legitimation immer deutlicher gestellt. Es wurde immer wichtiger, klar und präzise darstellen zu können, was KEB tut, was nur KEB tun kann, wofür sie im Land und in ihrer Kirche steht und welche Dienste sie wem anbietet. Ein entsprechendes gemeinsam getragenes und beschlossenes Grundsatzpapier der KEB gab es bisher nicht.

Dieses Darstellungsdefizit nach Außen wie nach Innen über Grundlagen und Ziele katholischer Erwachsenenbildung in Niedersachsen war wichtige Triebfeder für diesen zweiten Prozessschritt, nämlich die gemeinsame Verständigung über ein Leitbild.

Dieser Schritt ist der KEB erstaunlich gut gelungen. Nach einem Jahr gut vorbereiteter und intensiver Diskussionen in Workshops und Vorstandssitzungen, auf Landesebene und in regionalen Sitzungen, zwischen ehrenamtlichen Verantwortungsträgern und Hauptberuflichen in den Bildungswerken und übrigen Mitgliedseinrichtungen der KEB wurde das Leitbild einstimmig auf der Mitgliederversammlung im April 2000 verabschiedet. Seitdem stellt es den Orientierungsrahmen für die Bildungsarbeit der KEB dar. Neben dem Leitbild als Ergebnis hat dieser anspruchsvolle Prozess besonders auch nach innen, in die eigene Einrichtung hinein, eine positive Wirkung ausgeübt, indem er den Konsens über das eigene

Tun vergrößert und die Basis für die konkrete Zusammenarbeit der Hauptberuflichen und ehrenamtlich Mitarbeitenden verstärkt hat.

3. Leitbild-Evaluation

Ein Leitbild verfasst zu haben, ist das Eine, es mit Leben zu erfüllen und anzuwenden, das Andere. Um der grundsätzlichen Gefahr von Leitbildern, nämlich kaum mehr als schön bedrucktes Papier zu sein, zu entgehen, beschloss der Landesvorstand der KEB bereits im Herbst 2000, das soeben beschlossene Leitbild auf den Alltagsprüfstand zu stellen. Zu dem Eigeninteresse an einer Überprüfung der formulierten Selbstansprüche an der Alltagspraxis kam hinzu, dass das damalige neue NEGB erstmals für förderungsberechtigte Einrichtungen eine externe Evaluation vorschrieb. Mit dieser Evaluation beauftragte die KEB Frau Prof. Dr. Martina Blasberg-Kuhnke, Inhaberin des Lehrstuhles für Praktische Theologie, Religionspädagogik und Pastoraltheologie am Institut für Katholische Theologie an der Universität Osnabrück. Das Projekt trug den Titel: „Zwischen Anspruch und Alltag - Katholische Erwachsenenbildung in Niedersachsen im Spiegel ihres Leitbildes“ und sollte erheben, inwieweit sich der Anspruch, den das Leitbild an der Konzeption und Arbeit in den über 70 Einrichtungen der KEB Niedersachsen festschreibt, im Alltag und in der Praxis widerspiegelt. Frau Prof. Blasberg-Kuhnke und ihre wissenschaftliche Mitarbeiterin Frau Gunda Ostermann berücksichtigten die Perspektive der Mitarbeitenden und wichtiger Bezugsgruppen und Kooperationspartner sowie die Sicht der Teilnehmenden, von denen rund 800 Personen aus unterschiedlichen Kursen und Regionen befragt worden sind. Mit diesem zweijährigen Forschungsauftrag unterzog sich die KEB als erste überregionale Bildungseinrichtung in Deutschland überhaupt einer empirischen Untersuchung dieser Art. Inzwischen sind die Ergebnisse veröffentlicht und können über den Buchhandel bezogen werden. [3]

[3] *Martina Blasberg-Kuhnke, Gunda Ostermann; Zwischen Anspruch und Alltag - Katholische Erwachsenenbildung in Niedersachsen im Spiegel ihres Leitbilds, Reihe Theologie und Praxis Bd. 6, LIT-Verlag, Münster 2004, ISBN 3-8258-6588-6*

Durch die Untersuchung entstand für die KEB und ihr Profil ein umfassendes Bild mit markanten Akzenten [4]:

Katholische Erwachsenenbildung kann auf eine hohe Gesamtzufriedenheit ihrer Teilnehmer/innen bauen, mehr als 95% sind mit ihren Leistungen „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. Sie hat eine hohe Bindungsfähigkeit, denn wer einmal an einem Kurs oder Seminar teilgenommen hat, kommt in der Regel wieder. 80% der Teilnehmenden sind übrigens Frauen. Freundlichkeit der Mitarbeitenden, Zuverlässigkeit und ein gutes Ambiente werden besonders geschätzt und machen kirchliche Bildungsarbeit aus der Sicht der Lernenden attraktiv. Natürlich ist auch bei der KEB Niedersachsen nicht alles Gold. So fordert die Studie dazu auf, neue Konzepte für die religiöse Bildung und für ältere Teilnehmende zu entwickeln. Die Tatsache, dass in unseren Kirchengemeinden zunehmend und auf lange Sicht insbesondere ältere Menschen aktiv sind, ist in der KEB scheinbar noch nicht ausreichend berücksichtigt. Oft, so Blasberg-Kuhnke/ Ostermann, wünscht man sich andere Teilnehmer/innen als man tatsächlich hat. Und dass sich die Religiosität Erwachsener im Lebenslauf entwickelt und verändert, schlägt sich in den Programmen religiöser Seminare noch nicht recht nieder. Überhaupt sollte das Angebot religiöser Themen intensiviert und qualifiziert werden. Angesichts des hohen Frauenanteils sollte sich die KEB mit der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen und mit Themen der Geschlechtergerechtigkeit fundiert auseinander setzen. Schließlich empfiehlt die Evaluation, den betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Bedingungen der Erwachsenenbildung größere Beachtung zu schenken. Hauptberufliche Mitarbeiter/innen können sie in Zeiten wachsender Konkurrenz auf dem Bildungsmarkt nicht mehr als Behinderung ihrer eigentlichen pädagogischen Arbeit sehen, sondern müssen es als Teil ihrer Profession verstehen, die finanzielle Basis der Bildungsarbeit sicher zu stellen.

Die Evaluationsstudie, die einen gezielten Blick auf die inhaltliche und konzeptionelle Seite der katholischen Erwachsenenbildung gerichtet hat, stellte in dem inzwischen zehnjährigen Prozess der Qualitätsentwicklung in der KEB den dritten wichtigen Schritt auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem dar.

---

[4] *vgl. dito*

4. Qualitätsmanagementprozess nach DIN EN ISO 9001:2000

Inzwischen haben sich im Bereich der niedersächsischen Erwachsenenbildung - auch bedingt durch die Regelungen im Niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz seit dem Jahr 2000 - international anerkannte Verfahren der Qualitätstestierung etabliert. So haben die meisten der förderungsfähigen Einrichtungen QM-Verfahren nach LQW[5] oder nach DIN EN ISO 9001:2000 (kurz ISO 9001) eingerichtet und sich entsprechend zertifizieren lassen. Die KEB im Lande Niedersachsen hat dies nun als vierten Schritt ihrer Qualitätsentwicklung in Angriff genommen und arbeitet seit Oktober 2004 an diesem Prozess. Sie hat sich dabei für das Verfahren nach ISO 9001 entschieden, nicht zuletzt, weil es hierzu bereits Erfahrungen innerhalb der KEB gibt; einige Bildungswerke und Geschäftsstellen hatten diesen Weg bereits vor einigen Jahren eigenständig beschritten. Da lag es nahe, keinen anderen Weg für die Gesamteinrichtung einzuschlagen, sondern diesen Prozess landesweit zu vereinheitlichen.

Mit der Einrichtung dieses QM-Prozesses nach ISO 9001 verfügt die KEB über ein ganzheitliches Instrument der Qualitätssicherung. Die einzelnen Schritte, die die KEB seit 1996 im Bereich der Qualitätssicherung gegangen ist, werden nun systematisch zusammengeführt. ISO 9001 bietet als Prozess die Chance, sowohl die inhaltlich konzeptionelle Qualität der Bildungsangebote in den Blick zu nehmen, gibt aber auch die Gelegenheit, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen zu verbessern und so für die Gesamteinrichtung langfristig Effektivitätsgewinne zu erreichen. Für die KEB gilt es daher, die Ergebnisse des Qualitätszirkelprojektes - hier im Besonderen die Verfahren zur Optimierung der internen Kommunikations- und Organisationsprozesse - und des Leitbildprozesses sowie der damit verbundenen Evaluationsstudie - hier vor allem die inhaltlich konzeptionellen Erkenntnisse - festzuhalten und diese mit dem QM-Prozess DIN EN ISO 9001:2000 zu einem integrierten Qualitätsmanagementsystem zusammen zu führen.

---

[5] *LQW - Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung; nähere Informationen dazu unter: www.artset-lqw.de*

Die KEB hat sich die Umsetzung dieses Vorhabens für die Jahre 2005 und 2006 vorgenommen. Die ersten Schritte dazu sind getan, wesentliche Vorarbeiten für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems sind realisiert. So hat der Vorstand Mitte 2004 den Startschuss für das Projekt gegeben. Im Anschluss daran hat die Leitung einen Qualitätsmanagementkoordinator (QMK) benannt und ihm eine Lenkungsgruppe mit sechs weiteren Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) zur Seite gestellt. Zudem wurde beschlossen, diesen Prozess in der KEB durch externe Beratung begleiten zu lassen. In enger Anlehnung an die Ergebnisse des Leitbildprozesses und der Evaluationsstudie wurden die Qualitätspolitik und -ziele für die KEB formuliert und in Kraft gesetzt. In einem zweitägigen Workshop wurden alle hauptberuflichen Mitarbeiter/innen informiert und in den Prozess eingebunden. Zurzeit erheben wir mit den Kolleginnen und Kollegen in den Regionen und Geschäftsstellen jene Bestandteile und Verfahren unserer Arbeit, die bereits heute schriftlich dokumentiert sind oder selbstverständliche aber bis dato nicht dokumentierte Arbeitsabläufe darstellen. Diese Ist-Analyse soll im Sommer abgeschlossen sein. Alle weiteren Schritte zur erfolgreichen Implementierung des QM-Systems planen wir, bis Ende 2006 umzusetzen.

Die KEB versteht auch diesen vierten Schritt nicht als Abschluss, sondern als eine weitere Stufe in einem andauernden Prozess der Qualitätsverbesserung; denn nach der Zertifizierung ist vor der Zertifizierung. Wir sind sicher, dass die KEB damit einen weiteren Qualitätsschub erfährt, durch den die Transparenz der Strukturen, die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Berücksichtigung der Interessen der Teilnehmenden an unseren Bildungsveranstaltungen sowie der sonstigen Kunden und Kooperationspartner und nicht zuletzt auch die Motivation der gesamten Mitarbeiterschaft gesteigert werden kann.

Heinz Niepötter
Leiter der KEB in der Diözese Hildesheim,
QM-Koordinator der KEB im Lande Niedersachsen e.V.