

Vorgehen bei Aufbau und Umsetzung des QMU

Überblick

Der Aufbau des Qualitätsmanagementsystems Umweltbildung in Einrichtungen, Teilen von Einrichtungen oder bei Freiberuflern erfolgt in zehn Schritten. Am Anfang steht die Entscheidung, das QMU einzuführen. Anschließend wird das Qualitätsmanagementsystem nach und nach aufgebaut, implementiert und bewertet. Am vorläufigen Ende steht - soweit gewünscht - die externe Begutachtung und Zertifizierung. Auch wenn die Zertifizierung einen wichtigen Meilenstein darstellt, die Qualitätsarbeit ist damit nicht abgeschlossen. Im Gegenteil, bis zur Zertifizierung wurden gerade einmal die Grundlagen dafür geschaffen, das QMU systematisch in alle Bereiche zu integrieren, Qualität zu „leben“ und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses fortlaufend zu verfeinern und zu vertiefen.



Nachdem im Teil 1 des Leitfadens im Kapitel „Einführung in das QMU“ bereits ein Überblick gegeben wurde, werden die einzelnen Vorgehensschritte im Folgenden ausführlich dargestellt.

1. Schritt: Entscheidung

Voraussetzung für alle weiteren Schritte ist die Entscheidung, das QMU einzuführen; das gilt für Umweltbildungseinrichtungen (UBE) und freiberuflich tätige Umweltpädagogen gleichermaßen. Grundlage dafür sind Information und Bewertung sowie (bei UBE) Partizipation. Mit Information ist gemeint, dass es erforderlich ist, sich mit dem Themenbereich Qualität von und Qualitätsmanagement in der Umweltbildung bzw. BNE auseinander zusetzen. Ist dies für mich bzw. meine Einrichtung relevant? Und falls ja, was verbirgt sich hinter dem QMU, und ist es für uns bzw. mich das geeignete Instrument?

Zur Klärung dieser Fragen stehen unterschiedliche Wege zur Verfügung:

- Die umfassendste schriftliche Information zum QMU bietet der QMU-Leitfaden. In ihm werden die „Philosophie“ des Systems, die Unterschiede zu anderen QM-Systemen und -Ansätzen sowie die Kriterien und die Handhabung ausführlich dargestellt.
- Im Zuge der Einführung des QMU werden von der Koordinierungsstelle im Vorfeld der Begleitkurse zur Einführung des QMU gesonderte Informationsworkshops angeboten. Darin werden Fragen der Qualität von und in der Umweltbildung / BNE erörtert, es wird das Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung detailliert vorgestellt und es werden Anregungen zum QM-Prozess gegeben. Nicht zuletzt besteht im Rahmen dieser Informationsworkshops auch Gelegenheit, mit interessierten Kollegen anderer UBE bzw. freiberuflich tätigen Umweltpädagogen zum Thema ins Gespräch zu kommen.
- Auskünfte zum QMU geben zudem die Koordinierungsstelle und die Zertifizierungsstelle. Ferner können natürlich auch die Einrichtungen und Freiberufler angesprochen werden, die das QMU bereits eingeführt haben. Entsprechende Kontakte vermittelt die Koordinierungsstelle.

Gibt es in der UBE bereits jemanden, der für Qualitätsfragen zuständig ist, so ist es Aufgabe dieser Person, sich einen Überblick über das QMU zu verschaffen, die Führungskräfte und Mitarbeiter über das QMU zu informieren und eine Entscheidung bzgl. der Einführung des QMU in der UBE herbei zu führen .

Freiberufler können Entscheidungen für oder gegen die Anwendung des QMU treffen, ohne sich mit anderen abstimmen zu müssen (wobei dies im Zuge von bestehenden Partnerschaften durchaus angebracht sein kann). In Einrichtungen der Umweltbildung / BNE erfordert die Ent-

QMU - Vorgehen

scheidung für die Einführung und Umsetzung des QMU die Mitwirkung aller Betroffenen. Daher ist es wichtig, alle Mitarbeiter rechtzeitig zu informieren und in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Letztlich gilt jedoch: Die Entscheidung selbst muss von den Führungskräften getroffen werden. Sie müssen die Einführung des QMU wollen und sie müssen bereit sein, dessen Aufbau, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung uneingeschränkt zu unterstützen. Auch wenn es selbstverständlich möglich ist, bestimmte Qualitätsaufgaben zu delegieren: aufgrund ihrer Funktion sind es letztlich die Führungskräfte, die das QMU nach innen und außen verantworten und durch ihr Vorbild wesentlich zum Gelingen beitragen. Die hervorgehobene Bedeutung der Führungskräfte für jegliche Qualitätsarbeit findet sich im Übrigen auch im Qualitätsmodell des QMU: Führung ist das 1. Kriterium; von ihm aus wird das gesamte System gesteuert.

2. Schritt: Information, Planung / Organisation und Qualifizierung

Hat man sich im ersten Schritt eher allgemein über das QMU informiert und sich aufgrund seiner Stärken für dessen Einführung entschieden, geht es nun darum, sich intensiv mit Qualitätsfragen und dem Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung auseinander zu setzen, den Einführungsprozess zu planen und die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen sowie die erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen bereit zu stellen.

Im Kriterienkatalog wird von UBE gefordert (Teilkriterium 1.2: Management der Bildungsstätte), dass sie einen Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) benennen. Sie sind (bzw. werden zu) Experten des QMU und direkt der Einrichtungsleitung zugeordnet. Sie sorgen in der UBE dafür, dass das QMU kommuniziert wird und die einzelnen Schritte zur Einführung des QMU in der geforderten und für die Einrichtung angemessenen Weise ablaufen. Sie sind auf operativer Ebene dafür zuständig, den QMU-Prozess in der UBE in Gang zu bringen und am Laufen zu halten. Über den Stand des QMU in der UBE unterrichtet der QMB regelmäßig die Einrichtungsleitung und die Mitarbeiter.¹

Eine der ersten Aufgaben besteht somit darin, einen fachlich und persönlich geeigneten QMB (im Einvernehmen mit der betreffenden Person und den Mitarbeitern) zu benennen, mit den erforderlichen Kompetenzen auszustatten und zu qualifizieren. Die Qualifizierung erfolgt am besten in Form der Teilnahme an einem der von der Koordinierungsstelle angebotenen Begleikkurse zur Einführung des QMU. In größeren Einrichtungen ist es darüber hinaus sinnvoll, einen Steuerkreis sowie einen oder mehrere Qualitätszirkel einzurichten, die in enger Zusammenarbeit mit dem QMB die Einführung und Umsetzung des QMU auf strategischer (Steuerkreis) bzw. operativer Ebene (Qualitätszirkel) begleiten und den QMU bei seiner Arbeit unterstützen.

Der Aufbau des QMU sollte als Projekt systematisch geplant und als Qualitätsentwicklungsprogramm beschrieben werden. Sinnvoll ist es, sich ein konkretes Ziel zu setzen und zu terminieren (Was wollen wir bis wann erreicht haben? Beispiel: Einreichung der Antragsunterlagen bis zum ...). Der bis dahin zur Verfügung stehende Zeitrahmen kann dann - von hinten nach vorn - mit Meilensteinen versehen werden (Was müssen wir bis wann erreicht haben, damit unser Hauptziel erreicht wird?). Diesen Meilensteinen wiederum können konkrete QMU-Projekte zugeordnet werden, in denen die jeweiligen Ziele und Aufgaben, die dazu erforderlichen Maßnahmen, verantwortliche sowie ggf. weitere zu beteiligende Personen, Termine, erforderliche Ressourcen und Kontrollschleifen beschrieben werden.

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, realistisch zu planen und zum Beispiel keine anspruchsvollen Aktivitäten in die Hauptgeschäftszeiten zu legen. Die einzuplanende Prozessdauer ist sicherlich von den jeweiligen Vor-Ort-Bedingungen abhängig. Natürlich sollte der Zeitrahmen für die Einführung des QMU nicht so knapp bemessen werden, dass die damit verbundene Arbeitsbelastung nicht mehr leistbar ist. Auf der anderen Seite wirken sich unkonkrete oder wenig ambitionierte Zeitziele eher negativ auf die Motivation der Beteiligten aus. Zwischen beiden Extremen gilt es eine angemessene Balance zu finden.

¹ Ein Überblick über die Funktion und Aufgaben des Qualitätsmanagementbeauftragten findet sich in Abschnitt 3 dieses Leitfadens. Eine Präsentationsvorlage findet sich in Abschnitt 8.

QMU - Vorgehen

3. Schritt: Entwicklung des Leitbildes

Das Leitbild ist der zentrale Bezugspunkt des QMU. Es ist Ausgangs- und Bezugspunkt für das gesamte Managementsystem. Das Leitbild ist der verschriftlichte Ausdruck der Identität einer UBE bzw. eines Freiberuflers. Seine Bedeutung im QMU kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass es Bestandteil des Kriteriums 1 (Führung) ist, alle weiteren Kriterien sind direkt oder indirekt darauf bezogen. Jegliches Bemühen, die Qualität in einer Einrichtung zu verbessern, setzt voraus, dass deren „Identität“ geklärt ist, und zwar sowohl nach innen als auch nach außen.

Die Bestandteile des Leitbilds sind im Kriterienkatalog im Kriterium 1.2 beschrieben. Danach enthält das Leitbild Aussagen

- zu Identität und Zweck der Einrichtung (Mission);
- zum Profil;
- zu den Werten, denen sich die Einrichtung verpflichtet fühlt, und die das Handeln innerhalb der Einrichtung und gegenüber den Anspruchsgruppen leiten;
- zu der Entwicklungsperspektive, die die Einrichtung anstrebt (Vision);
- zu den Anspruchsgruppen und Zielgruppen und in welcher Form die Einrichtung deren Bedürfnissen, Erwartungen und Interessen in der UBE berücksichtigt werden.

Ferner enthält das Leitbild eine Definition gelungenen Lernens mit Verortung im Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Leitfragen für die Formulierung des Leitbilds

Identität und Zweck der Einrichtung (Mission)

Wer sind wir? Wofür sind wir da? Was ist unser selbst gewählter und/oder trägerspezifischer Auftrag? Welchen gesellschaftlichen Nutzen stiften wir?

Profil

Wodurch unterscheidet sich die Einrichtung von den Mitbewerbern (Inhalte, Methoden, Zielgruppen, räumlicher Wirkungsbereich, etc.)? Was ist ihr „Markenzeichen“?

Werte

Für welche Werte stehen wir ein? Welche Werte bestimmen unseren Umgang mit der Umwelt? Welche Werte bestimmen unsere Kommunikation und Kooperation mit unseren Anspruchsgruppen?

Zukünftige strategische Entwicklung (Vision)

Was sind unsere langfristigen Organisationsziele? Was wollen wir perspektivisch erreichen?

Bezug zu Anspruchsgruppen und deren Bedürfnissen, Erwartungen und Interessen

Welche Anspruchsgruppen (z.B. Träger, Verbände etc.) stellen welche Erwartungen an uns? Wie berücksichtigen wir deren Bedürfnisse, Erwartungen und Interessen in unserer Einrichtung?

Bezug zu Zielgruppen und deren Bedürfnissen, Erwartungen und Interessen

Wer sind unsere Zielgruppen? Wie berücksichtigen wir deren Bedürfnisse, Erwartungen und Interessen in unserer Einrichtung?

Fähigkeiten und Leistungen (Profil)

Was können wir? Über welches Know-how verfügen wir? Welche Arten von Produkten und Dienstleistungen bieten wir?

Definition gelungenen Lernens und Verortung im Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung

Über welche Kompetenzen verfügen unsere Teilnehmenden im denkbar besten Fall, wenn sie unsere Kurse, Seminare, Maßnahmen etc. erfolgreich abgeschlossen haben? Welche Aspekte und Prinzipien der Bildung für nachhaltige Entwicklung kommen darin besonders zum Ausdruck? Woran können wir bzw. kann ich feststellen, dass gelungenes Lernen stattgefunden hat? Was müssen wir bzw. was muss ich tun, damit gelungenes Lernen stattfinden kann?

QMU - Vorgehen

Für die Leitbildentwicklung bietet sich die Durchführung eines - je nach Größe der Einrichtung - ein- bis zweieinhalbtägigen Workshops an, in dem a) eine Einführung in die Bedeutung der Leitbildentwicklung allgemein gegeben und b) das Leitbild der Einrichtung in den wesentlichen Zügen entwickelt wird.

Der Workshop wird vom QMB (ggf. mit einem kleinen Projektteam) vorbereitet. Dazu werden vorliegende Unterlagen (z.B. Selbstdarstellungen, Internetauftritt, Programmbeschreibungen) gesichtet und ausgewertet. Meistens finden sich hierin bereits wichtige Anhaltspunkte, die im Zuge der Beschreibung einzelner Leitbildbestandteile verwendet werden können. Vielleicht gibt es bereits schon ein Leitbild, an das angeknüpft werden kann. Entsprechende Formulierungen sollten in den Prozess unbedingt eingebracht werden, denn das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der Definition gelungenen Lernens. Gerade für Einrichtungen und Personen, die im Bereich der Umweltbildung / BNE tätig sind, ist es unabdingbar, sich klar zu machen, was gelungenes Lernen eigentlich ausmacht und - nicht zuletzt - was unter den gegebenen Rahmenbedingungen realistisch betrachtet tatsächlich erreicht werden kann.²

Die Leitbildentwicklung erfolgt am besten Bestandteil für Bestandteil - bei größeren UBE arbeitsteilig - zunächst in Form von Brainstormings: Zu vorgegebenen Leitfragen (siehe Kasten) werden Aussagen (möglichst Halbsätze, nicht nur einzelne Begriffe!) auf Karten geschrieben und an eine Pinnwand geheftet. Zusammengehörige Aussagen werden geclustert. Aussagen bzw. Aussagen-Cluster werden priorisiert (z.B. durch Vergabe von Klebepunkten). Die Ergebnisse dieser Phase werden den übrigen Workshopteilnehmern präsentiert und diskutiert und ggf. ergänzt.

Es werden Verantwortliche benannt, die die gefundenen Aussagen - ggf. im Anschluss an den Workshop - in einem definierten Zeitrahmen ausformulieren. Um die Effizienz zu erhöhen, sollte dabei arbeitsteilig vorgegangen werden. Die Formulierungsvorschläge werden zum Leitbild zusammengeführt, vom QMB redaktionell (einheitlicher Stil) überarbeitet und an alle Betroffenen verteilt, bevor dann in einem weiteren Meeting die endgültigen Formulierungen gefunden werden und das Leitbild verabschiedet wird.

Ein Leitbild stiftet nur wenig Nutzen für die Entwicklung der Einrichtung, wenn es nicht operationalisiert ist. Somit stellt sich die Frage: Woran können wir erkennen, dass wir bei der Umsetzung des Leitbilds vorangekommen sind? Deshalb ist es wichtig, zu jedem Leitbildbestandteil auch einen Erfolgsindikator zu benennen.

Beispiele:

- *Mission*: Woran erkennen wir, wenn wir erfolgreich für unsere Kunden Nutzen stiften?
- *Vision*: Woran erkennen wir, dass wir dem Erreichen unserer Vision näher kommen?
- *Werte*: Woran erkennen wir, dass es uns gelingt, unsere Werte in den Prozessen umzusetzen?
- *Definition gelungenen Lernens*: Woran können wir feststellen, dass gelungenes Lernen stattgefunden hat?

Notwendig ist, dass die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter (bzw. deren Vertreter) von vornherein in den Prozess der Leitbildentwicklung einbezogen werden. Unerlässlich ist es, dass die Führungskräfte das Leitbild als Handlungs- und Entscheidungsbasis akzeptieren und in der Folge umsetzen und weiterentwickeln.

4. Schritt: Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse ist ein wichtiger Bestandteil der Strategieentwicklung. In ihr soll geklärt werden, welches die elementaren Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg der UBE bzw. des Freiberuflers „am Markt“ sind. Dabei wird unterstellt, dass eine Einrichtung ebenso wie ein Freiberufler nur dann erfolgreich ist, wenn es bzw. er für das Umfeld, d.h. im Wesentlichen für

² Hilfestellungen zur Verortung der Definition gelungenen Lernens im Kontext der BNE finden sich in den Arbeitsmaterialien Abschnitt 4 dieses Leitfadens.

QMU - Vorgehen

ihre externen Anspruchsgruppen (Auftraggeber, Auftragnehmer, Teilnehmende, Kommunen, Schulen, Kooperationspartner, Referenten, Behörden, Öffentlichkeit, ggf. Trägerinstitution) einen solchen Nutzen stiftet, dass dieses Umfeld ihm die erforderlichen Ressourcen und Unterstützung zukommen lässt. Anders ausgedrückt, eine Einrichtung muss den Anforderungen des Umfeldes gerecht werden. Im Zuge der Leitbildentwicklung ist das Profil der UBE herausgearbeitet worden. Jetzt geht es darum, dieses Profil aus der Umfeldperspektive zu betrachten und dessen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken herauszuarbeiten.

Nachhaltiges erfolgreiches Agieren setzt voraus, dass die relevanten Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse und Interessen bekannt sind und gesellschaftliche Herausforderungen und Trends rechtzeitig erkannt und in der Strategie der Einrichtung berücksichtigt werden. Dazu muss man bestimmen, welches die relevanten Umfeldfaktoren sind. Zu unterscheiden ist hier zwischen den Interessen und Erwartungen der Anspruchsgruppen und gesellschaftlichen Trends, die nicht durch bestimmte Anspruchsgruppen formuliert werden. Die jeweiligen Anforderungen bieten der Einrichtung Chancen (wenn sie die Anforderungen besser erfüllen kann als andere) und Risiken (wenn die Gefahr besteht, bedeutsamen Anforderungen nicht gerecht zu werden).

In der Umfeldanalyse stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Wodurch unterscheidet sich die UBE von den Mitbewerbern (Inhalte, Methoden, Zielgruppen, räumlicher Wirkungsbereich, etc.)? Was ist ihr „Markenzeichen“?
- Was sind die relevanten Anspruchsgruppen? Welche Interessen und Erwartungen richten sie an die UBE? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Einrichtung?
- Was machen die Wettbewerber? Welche Finanzierungsmöglichkeiten sind am Markt möglich? Welche Auswirkungen hat das auf das Profil der Einrichtung?
- Welche Anforderungen ergeben sich aus allgemeinen (z.B. politische, wirtschaftliche, demografische und/oder technologischen) Entwicklungstrends und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die UBE?

Aus den Ergebnissen wird abgeleitet:

- Worin liegen die gegenwärtigen und zukünftigen Wettbewerbsvorteile (Stärken) der Einrichtung? Welche Wettbewerbsnachteile (Schwächen) müssen behoben werden?
- Welche Risiken für die UBE müssen kurz-, mittel- und langfristig berücksichtigt werden? Welche Chancen bieten sich?

Ferner werden aus den Ergebnissen der Umfeldanalyse (unter Berücksichtigung von Leitbild und Strategie) Konsequenzen für das Profil der Einrichtung und die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen (inkl. Erschließung neuer Zielgruppen) abgeleitet.

Die Umfeldanalyse wird am besten im Rahmen eines Workshops oder mehrerer Meetings durchgeführt. Als Hilfsmittel kann die SWOT-Analyse verwendet werden.

Achtung: Aus den Ergebnissen der Umfeldanalyse ergibt sich ggf. Änderungsbedarf für das Leitbild. Entsprechende Anmerkungen werden festgehalten und zusammen mit den jeweiligen Hinweisen aus der Organisationsdiagnose in das Leitbild eingearbeitet.

5. Schritt: Organisationsdiagnose

In der Organisationsdiagnose geht es darum zu ermitteln, welche Anknüpfungspunkte für die Einführung bzw. Fortschreibung des QMU in der Einrichtung bereits bestehen bzw. welche Regelungen, Strukturen und Verfahren ggf. noch zu schaffen oder zu verbessern sind. Kurz: Hier geht es um die systematische Ermittlung von vorliegenden Verfahren, Regelungen, Prozessbeschreibungen sowie entsprechender Stärken und Verbesserungsbereiche. Zudem wird an dieser Stelle sinnvollerweise mit der systematischen Dokumentation qualitätsrelevanter Dokumente sowie mit der Abfassung der Selbstbeschreibung bzw. eines QMU-Handbuchs begonnen. Um die Eindeutigkeit der Dokumente zu gewährleisten werden die vorliegenden und alle weiteren im Prozess erstellten Dokumente (Prozessbeschreibungen, Liste der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Leitbild etc.) so gekennzeichnet, dass Dateiname bzw. Name des

QMU - Vorgehen

Dokumente, Erstellungsdatum, Revisionsstand und Seitenzahlen eindeutig zugeordnet und unterschiedliche Fassungen klar unterschieden werden können.

Der erste Teil der Organisationsdiagnose, die systematische Bestandsaufnahme, erfolgt mit Hilfe der im Abschnitt 4 dieses Leitfadens vorliegenden Bestandsaufnahmebögen. Dabei handelt es sich um nach den Kriterien und Anforderungen des QMU gegliederte Listen, in die jeweils eingetragen wird, was zu der jeweiligen Anforderung bereits vorliegt. Zudem ist zu bewerten, wie umfassend die jeweiligen Anforderungen erfüllt sind.

Der QMB informiert die Führungskräfte und Mitarbeiter über Ziele, Ablauf und Instrumente der Organisationsdiagnose. In kleinen Einrichtungen wird die Bestandsaufnahme vom QMB durchgeführt. In größeren UBE kann diese Aufgabe auf mehrere Personen verteilt und arbeitsteilig durchgeführt werden. Die Befunde der Bestandsaufnahme werden bewertet (unterschiedliche Verfahren möglich, siehe unten) und priorisiert. Es wird abgeleitet, welche Regelungen, Strukturen und Verfahren ggf. noch zu schaffen oder zu verbessern sind (Verbesserungspotenziale bzw. -maßnahmen). Die Priorisierung der Verbesserungsbereiche erfolgt unter Beteiligung möglichst aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Anwesenheit der Einrichtungsleitung ist zumindest bei der Priorisierung der Verbesserungsmaßnahmen unbedingt erforderlich.

Die systematische Bestandsaufnahme mit Hilfe der Bestandsaufnahmebögen ist für alle UBE und Freiberufler gleich, unabhängig davon, ob es sich um QMU-Anfänger oder -Fortgeschrittene handelt. Orientiert am QMU-Kriterienkatalog werden anhand der Vorgaben des Bestandsaufnahmebogens alle in der UBE vorhandenen qualitätsrelevanten Verfahren, Regelungen, Prozessbeschreibungen und sonstigen Dokumente gesammelt, eindeutig gekennzeichnet, systematisch den QMU-Kriterien zugeordnet und an einer allen Mitarbeitern bekannten, zugänglichen Stelle abgelegt. Entsprechende Befunde werden an entsprechender Stelle im Bestandsaufnahmebogen notiert. Im Hinblick auf die Bewertung vorliegender Regelungen, Verfahren und Prozessbeschreibungen werden jedoch unterschiedliche Vorgehensweisen vorgeschlagen:

QMU-Anfänger

In Einrichtungen, die dabei sind, das QMU erstmalig aufzubauen, bietet es sich an, die zu den Kriterien / Teilkriterien formulierten Anforderungen anhand des einfachen Bewertungsschemas

- alle Anforderungen sind umfassend erfüllt;
- alle Anforderungen sind überwiegend erfüllt;
- es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen;
- es gibt positive Ansätze, Mehrzahl nicht erfüllt;
- keine Anforderungen erfüllt

kritisch unter die Lupe zu nehmen und zu bewerten. Die Bewertung ermöglicht eine erste grobe Einschätzung des Standes der Qualitätsarbeit in der UBE. Regelungen, Verfahren etc. zu Anforderungen, die damit bereits umfassend erfüllt sind, werden als Stärken bezeichnet; die übrigen stellen Verbesserungspotenziale dar, aus denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die Priorisierung der Verbesserungspotenziale und -maßnahmen kann mit der im nächsten Schritt zu formulierenden Strategie und den daraus abzuleitenden strategischen Projekten verknüpft werden. Gleichwohl: Für eine Zertifizierung ist es erforderlich, dass letztlich alle Anforderungen des QMU in einer für die UBE / den Freiberufler angemessenen Weise erfüllt werden.

QMU-Fortgeschrittene

Einrichtungen, die - ggf. auch nur in Ansätzen - bereits über ein Qualitätsmanagement verfügen, wird empfohlen, fundiert vorzugehen und zur Ermittlung der Stärken und Verbesserungsbereiche das Bewertungsschema „Lernen und Entwicklung“ zu verwenden.

Für Einrichtungen, die das QMU bereits aufgebaut haben und umsetzen, ist die Verwendung des Bewertungsschemas „Lernen und Entwicklung“ im Zuge der jährlich stattfindenden Überprüfung, Bewertung und Fortschreibung (Schritt 8) *verpflichtend*.

QMU - Vorgehen

Bei Anwendung des Bewertungsschemas „Lernen und Entwicklung“ auf die Gestaltungskriterien wird nicht nur die Quantität einer Regelung oder eines Verfahrens geprüft, sondern auch deren Qualität, und zwar im Hinblick auf das Vorgehen, die Umsetzung sowie die Bewertung und Überprüfung. Die Anforderung lautet: Die Vorgehensweise ist fundiert (d.h. sie ist klar begründet und der Sache angemessen), integriert (d.h. das Vorgehen unterstützt Leitbild und Strategie und ist – wo angemessen – mit anderen Vorgehensweisen verknüpft) und wird systematisch in allen relevanten Bereichen umgesetzt. Die Wirksamkeit der umgesetzten Vorgehensweise wird regelmäßig überprüft und bewertet.

Gefragt und damit nachzuweisen ist:

- Inwieweit ist das jeweilige Vorgehen

- fundiert, d.h. ist es begründet, der Sache angemessen und mündet es in eindeutig definierte und gut gestaltete Prozesse;
- klar auf die Interessen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen ausgerichtet;
- integriert, d.h. unterstützt es Leitbild und Strategie und ist es - wo zweckmäßig - mit anderen Vorgehensweisen verknüpft?

- Inwieweit werden die Vorgehensweisen in allen relevanten Bereichen auf systematische Art und Weise umgesetzt?

- Inwieweit das Vorgehen und dessen Umsetzung Gegenstand regelmäßiger Bewertungen ist, und ob daraus Verbesserungen abgeleitet und umgesetzt werden. Die Anwendung des Bewertungsschemas „Lernen und Entwicklung“ auf die Ergebniskriterien bedeutet zu untersuchen, ob und inwieweit

- die Ergebnisse, die erreicht werden sollen, bestimmt werden;
- die Ergebnisse positive Trends und/oder gute Leistungen über einen längeren Zeitraum aufweisen;
- die Ziele angemessen sind;
- die Leistung ursächlich auf die Vorgehensweisen zurückzuführen ist;
- der Umfang der Ergebnisse die relevanten Bereiche abdeckt.

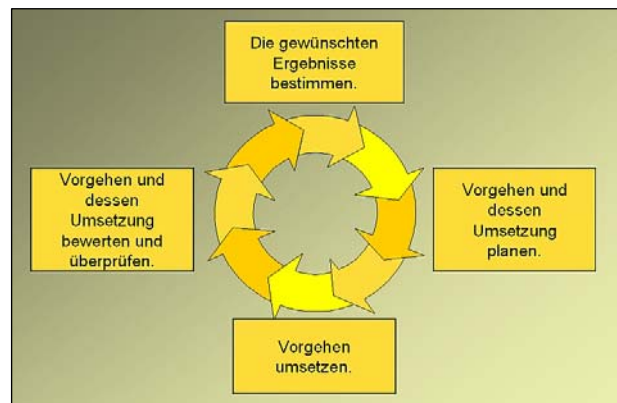
Die Anforderung lautet: Im Vergleich zu den Vorjahren liegt ein positiver Trend bzw. eine nachhaltig gute Leistung vor. Die angestrebten Ziele sind erreicht und erweisen sich als angemessen. Die Ergebnisse sind auf das Vorgehen (Kriterien 1 - 6) zurückzuführen und beziehen sich auf alle im Hinblick auf Leitbild und Strategie relevanten Bereiche der UBE.

Damit eine im Bereich der Gestaltungskriterien beschriebene Vorgehensweise oder ein als Ergebniskriterium aufgeführtes Ergebnis als Stärke bezeichnet werden kann, müssen alle im Zuge der Anwendung des Bewertungsschemas „Lernen und Entwicklung“ genannten Anforderungen erfüllt sein. Ist eine dieser Anforderungen nicht erfüllt, ergibt sich daraus ein Verbesserungspotenzial.

Wichtig ist bei der Organisationsanalyse, dass gleichermaßen die Stärken und die Verbesserungsbereiche betrachtet werden. Manchmal steht später in der Strategie (Schritte 6 und 7) die Bewältigung von Engpässen im Vordergrund, manchmal geht es aber auch um die weitere Ausprägung bestehender Stärken, weil diese z.B. Alleinstellungsmerkmale darstellen.

6. Schritt: Strategieentwicklung, Priorisierung und Planung strategischer Projekte und Maßnahmen

Aus der Betrachtung dessen, was eine Einrichtung gerne sein möchte (Standardmerkmale und Alleinstellungsmerkmale / Leitbild), den Umfeldanforderungen (Chancen und Risiken) sowie den Ergebnissen der Organisationsdiagnose (Stärken und Schwächen, ermittelt im Rahmen einer Selbstbewertung unter Nutzung des Kriterienkatalogs) wird abgeleitet, was die UBE tun



QMU - Vorgehen

muss, um langfristig in der gewünschten bzw. angestrebten Weise am Markt zu bestehen. Es geht also darum,

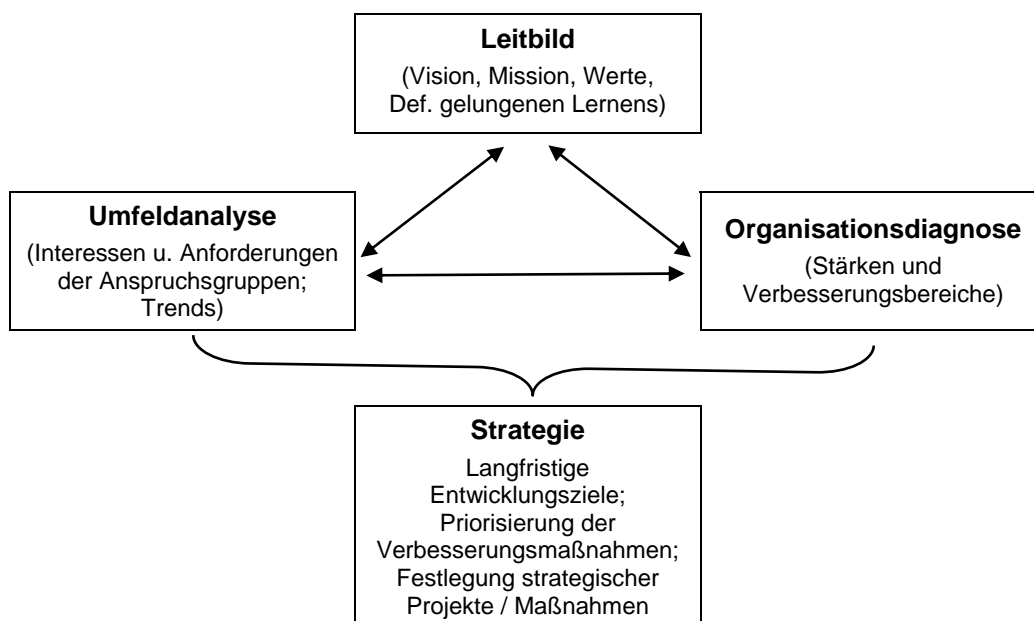
- herausfinden, welche Faktoren in der bzw. für die Einrichtung „spielentscheidend“ sind und sich darauf zu konzentrieren;
- die langfristigen strategischen Ziele zu beschreiben;
- Kennzahlen für das Erreichen der strategischen Ziele festzulegen und
- entsprechende Projekte und Maßnahmen zu beschreiben.

Dabei hilft eine Definition der wesentlichen Erfolgskriterien („Woran kann man erkennen, dass man hinsichtlich der im Leitbild formulierten Ansprüche vorankommt?“) und der kritischen Erfolgsfaktoren („Wovon wird das Erreichen der Ziele in besonderer Weise abhängen?“), um aus den vielen betrachteten Aspekten die wichtigsten herauszufiltern.

Leitfragen für die Strategieentwicklung sind:

- Machen wir das Richtige?
- Machen wir das Richtige richtig?
- Was müssen wir tun, damit wir auch morgen noch das Richtige richtig machen?

Die Strategieentwicklung ist ein kreativer Akt, bei dem - ausgehend von einer ganzheitlichen „Schau“ der Lage - das Fernziel, die Etappenziele und die wesentlichen Maßnahmen benannt und zu einem ganzheitlichen Entwicklungsplan zusammengefügt werden. Dazu organisiert und moderiert der QMU für die Führungskräfte und Mitarbeiter einen Workshop zur Festlegung der langfristigen Entwicklungsziele, aus denen die für die nächsten Jahre wichtigsten strategischen Ziele und darauf bezogene strategischen Projekte und Maßnahmen abgeleitet werden. Der QMU fasst diese in einem Entwicklungsplan zusammen und kommuniziert sie.

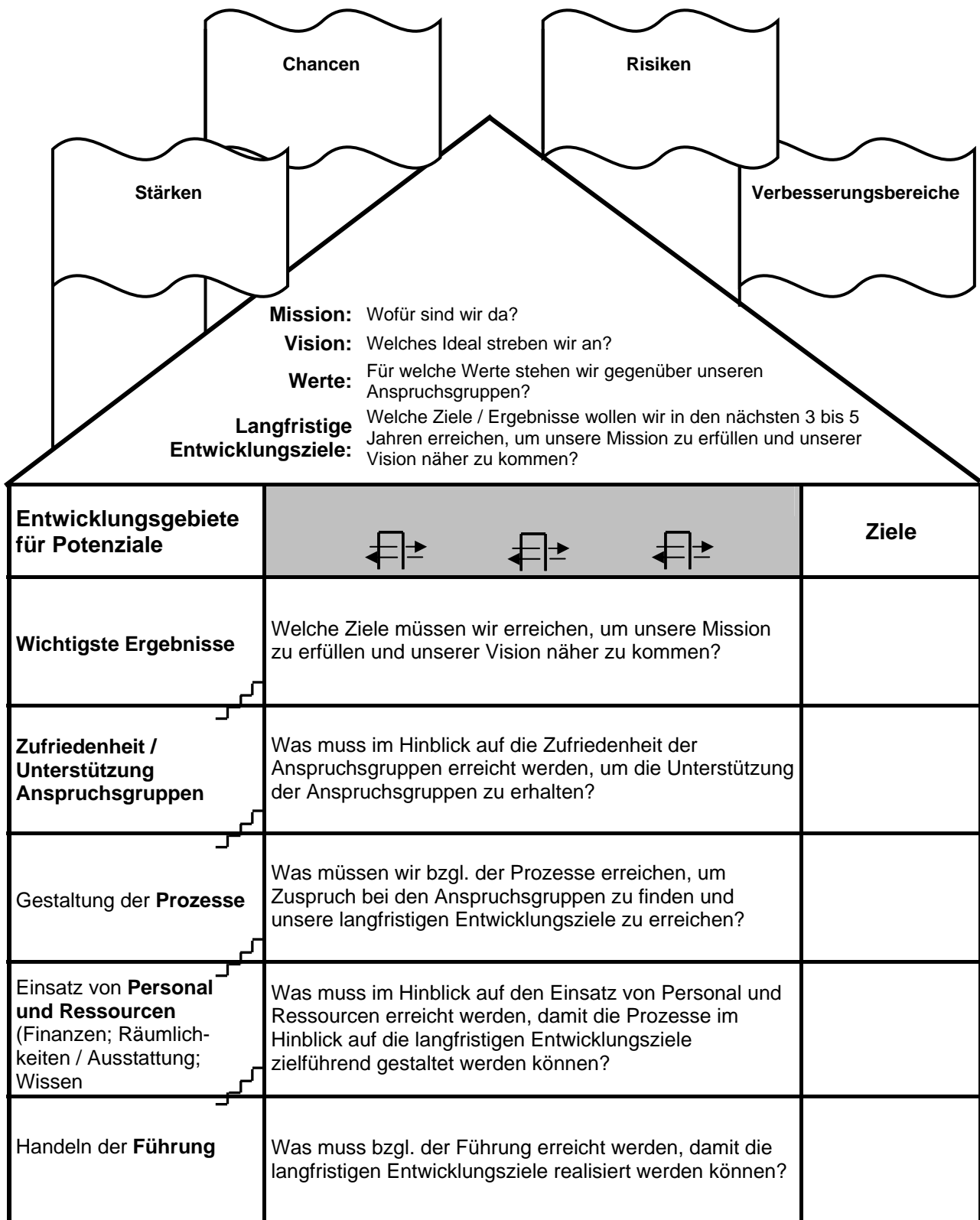


Systemzusammenhang zwischen Leitbild, Umfeldanalyse, Organisationsentwicklung und Strategie (Quelle: Rottluff 2005)

Für die Entwicklung der Strategie und der Ableitung strategischer Entwicklungsprojekte bietet sich die Arbeit mit dem sogenannten „Strategiehaus“ an (vgl. nachfolgende Seite). Dazu werden die für die UBE jeweils drei wichtigsten Aspekte aus der Organisationsdiagnose (Stärken und Schwächen) sowie der Umfeldanalyse (Chancen und Risiken) in die Felder der Flaggen eingetragen und die vier Bereiche im Dachgeschoss mit den entsprechenden Angaben der UBE ausgefüllt. Dabei wird darauf geachtet, dass das strategische Entwicklungsziel so formuliert ist, dass es operationalisierbar ist.

QMU - Vorgehen



Strategiehaus



Quelle: Mertineit (in Anlehnung an Rottluff 2005; Friedag / Schmidt 2004²)

Auf den verschiedenen Geschossebenen des Hauses werden die Ziele formuliert, die erreicht werden müssen, damit dieses strategische Entwicklungsziel erreicht werden kann. Dabei wird von oben nach unten verfahren, d.h. es werden für die verschiedenen Geschossebenen Ziele angegeben, die erreicht werden müssen, um die Ziele auf der jeweils höheren Ebene zu errei-

QMU - Vorgehen

chen. Verbindungen zwischen den Zielen werden mit Treppen  oder Türen  gekennzeichnet. Am Ende müsste sich - wenn man das Haus unten betritt und dann durch die Geschosse bis ins Dachgeschoss geht - die Strategie der Einrichtung aus einer Schrittfolge aufeinander bezogener Teilziele ergeben. Aus dem Strategiehaus werden die (3 - 5) Schlüsselziele, die unbedingt erreicht werden müssen, um das (oder die) strategische(n) Entwicklungsziel(e) realisieren zu können, extrahiert. Die Umsetzung der Schlüsselziele erfolgt in Qualitätsprojekten, die sorgfältig geplant und neben der Alltagsarbeit in den Einrichtungen verankert werden müssen.

7. Schritt: Detailplanung und Umsetzung

Koordiniert durch den QMB erfolgt zu den definierten Projekten und Maßnahmen eine Detailplanung. Dabei werden die im Bewertungsschema „Lernen und Entwicklung“ für die Gestaltungs- und Ergebniskriterien formulierten Anforderungen berücksichtigt (vgl. 5. Schritt). Grundlagen dafür sind die Regeln des Projektmanagements. Es wird darauf geachtet, dass alle Maßnahmen mit persönlichen Verantwortlichkeiten sowie mit End- und ggf. Zwischenterminen („Meilensteine“) versehen werden. Dies erfolgt in Absprache und im Einvernehmen mit den Betroffenen. Der Fortschritt der laufenden Umsetzung wird überwacht. Alle Prozesse, Regelungen, Verfahren und Abläufe werden dokumentiert. Auch hier wird das Bewertungsschema „Lernen und Entwicklung“ berücksichtigt.

8. Schritt: Überprüfung, Bewertung und Fortschreibung

Der QMB sorgt dafür, dass *mindestens einmal jährlich* alle Prozesse, Regelungen, Verfahren und Abläufe des Qualitätsmanagements - einschließlich der seit der letzten Überprüfung auf den Weg gebrachten Verbesserungsmaßnahmen - sowie die dabei erzielten Ergebnisse durch die Führungskräfte auf Grundlage des Kriterienkatalogs und des Bewertungsschemas „Lernen und Entwicklung“ systematisch überprüft, bewertet und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickelt werden. Wichtig ist es, dabei das gesamte QMU und die Wechselwirkungen der einzelnen Prozesse, Regelungen und Verfahren aufeinander im Blick zu behalten. Dies findet in Form einer Selbstbewertung statt wie sie in Schritt 5 beschrieben ist. In der Folge durchläuft die Einrichtung dann die folgenden Schritte 6 bis 8.

Spätestens alle drei Jahre, auf jeden Fall im Vorfeld der Rezertifizierung, wird das gesamte Qualitätsmanagement - einschließlich Leitbild - und ergänzt durch eine erneute systematische Umfeldanalyse, Organisationsdiagnose und Strategieentwicklung überprüft, bewertet und fortgeschrieben (Schritte 3 bis 8). Alle Prozesse, Regelungen und Verfahren sowie die dabei erzielten Ergebnisse werden dokumentiert.

9. Schritt: Erstellung der Antragsunterlagen und Beantragung der Zertifizierung

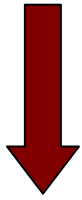
Bei Interesse stellen UBE und Freiberufler, die ein Qualitätsmanagement nach QMU aufgebaut haben und umsetzen und eine Zertifizierung anstreben, einen Antrag auf Zertifizierung bei der Koordinierungsstelle.

Für die Zertifizierung bereitet der QMB den Antrag vor und erstellt die Antragsunterlagen.³ Im Mittelpunkt stehen dabei die Selbstbeschreibung bzw. das QMU-Handbuch sowie eine Übersicht über die im Zuge der Aufbauphase (bei Rezertifizierung: seit der letzten Begutachtung) identifizierten Verbesserungsmaßnahmen und daraus abgeleiteten Aktivitäten / Maßnahmen (einschließlich Stand der Umsetzung). Ferner muss ein Ordner mit Nachweisen vorbereitet und eingereicht werden.

³ Die Antragsunterlagen befinden sich im Abschnitt 5 des QMU-Leitfadens.

QMU - Vorgehen

Umweltbildungseinrichtung / Freiberufler



füllt die Antragsunterlagen aus und sendet diese an die Zertifizierungsstelle;
dazu gehören in doppelter Ausfertigung:

Teil 1: Antragsblatt mit den Kenndaten des Antragstellers

Teil 2: Antragsformulare für die Selbstbeschreibung

Teil 3: Liste mit den Verbesserungsmaßnahmen

Koordinierungsstelle QMU

bei der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt

10. Schritt: Zertifizierungsprozess

Die *Koordinierungsstelle* bestätigt den Empfang der Unterlagen, checkt die eingereichten Unterlagen auf Vollständigkeit und leitet sie nach Eingang der Zertifizierungsgebühr an die Zertifizierungsstelle beim Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. (IUB) weiter.

Koordinierungsstelle QMU

bei der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt



kontrolliert die Antragsunterlagen auf Vollständigkeit und fordert ggf. Nachbesserungen

bestätigt den Empfang der Unterlagen und stellt Zertifizierungsgebühr in Rechnung

sendet nach Zahlungseingang ein Exemplar an die Zertifizierungsstelle

Zertifizierungsstelle

am Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V.

Die *Zertifizierungsstelle* wählt einen Gutachter aus, der die Begutachtung vornimmt. Der *Gutachter* prüft die Antragsunterlagen und nimmt eine erste Bewertung vor. Ergeben sich Mängel, werden Nachbesserungen gefordert. Sind die Unterlagen im Hinblick auf Quantität und Qualität zumindest so weit ausreichend, dass eine Zertifizierung grundsätzlich möglich erscheint, vereinbart der Gutachter einen Vor-Ort-Termin beim Antragsteller und führt dort ein Audit durch, um die Richtigkeit der Angaben zu überprüfen und Einsicht in die Nachweise zu nehmen.

Zertifizierungsstelle

am Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V.



führt eine erste Bewertung durch und fordert ggf. Nachbesserungen

vereinbart einen Vor-Ort-Termin beim Antragsteller, um die Richtigkeit der Angaben zu überprüfen und Einsicht in Nachweise zu nehmen

führt vor Ort das Audit durch und gibt dem Antragsteller ein Feedback

empfiehlt die Zertifizierung oder lehnt diese ab

stellt Zertifizierungsurkunde aus

sendet Gutachten an die Koordinierungsstelle

Koordinierungsstelle QMU

bei der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt

Unmittelbar im Anschluss an das Audit gibt der Gutachter dem Antragsteller ein Feedback zu dessen Qualitätsmanagement; ggf. werden Verbesserungsmaßnahmen empfohlen und/oder

QMU - Vorgehen

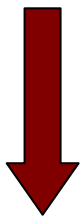
Nachbesserungen gefordert. Die Ergebnisse der Begutachtungsschritte (Unterlagenprüfung, Vor-Ort-Audit, Feedback-Gespräch, ggf. geforderte Nachbesserungen und deren Umsetzung) werden in einem Gutachten festgehalten. Auf Grundlage der Audit-Ergebnisse sowie einer Rückmeldung über die Umsetzung ggf. geforderter Nachbesserungen empfiehlt der Gutachter die Zertifizierung oder lehnt diese ab. Die Entscheidung meldet er an die Zertifizierungsstelle.

Die *Zertifizierungsstelle* checkt die Gutachten auf Plausibilität, prüft, ob das jeweilige Verfahren ordnungsgemäß gelaufen ist und bestätigt (bei positiver Empfehlung) die Zertifizierung(en). Die Zertifizierungsstelle erstellt die Urkunden und schickt sie zusammen mit dem Gutachten an die *Koordinierungsstelle*.

Die *Koordinierungsstelle* informiert den Antragsteller über die erfolgreiche Zertifizierung und händigt die Urkunde(n) in Form einer feierlichen Übergabe im Rahmen einer von ihr organisierten repräsentativen Veranstaltung aus.

Koordinierungsstelle QMU

bei der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt



- informiert den Antragsteller über das Ergebnis des Gutachtens und das weitere Vorgehen
- nimmt ggf. Widerspruch entgegen und leitet diesen an die Zertifizierungsstelle zur Information und an den Fachbeirat QMU zur Entscheidung weiter
- organisiert die feierliche Übergabe der Zertifikate im Rahmen einer geeigneten Veranstaltung

Umweltbildungseinrichtung / Freiberufler



- nimmt das Zertifikat feierlich entgegen.

