

Glossar

Alle Begriffe mit einem Stern * werden im Glossar erklärt.

Auftrag

Damit ist der Zweck einer Bildungseinrichtung, für den sie „eingesetzt wurde, finanziert wird und arbeitet“, gemeint. Die Aktivitäten der Einrichtung „dienen der Erfüllung des Auftrags“.¹

Begutachtungsstelle

Zur glaubwürdigen Darstellung einer systematischen Qualitätsentwicklung nach außen bedarf es einer externen Zertifizierung/Begutachtung. Um diese externe Begutachtung durchzuführen, hat der Volkshochschulverband Baden-Württemberg eine Begutachtungsstelle eingerichtet. Die Begutachtungsstelle prüft den Qualitätsentwicklungsprozess einer Volkshochschule an Hand der Dokumentation* und verleiht ein Qualitätszertifikat*.

Die Begutachtungsstelle setzt sich aus zwei Vertreter/-innen der Volkshochschulen, zwei Vertreter/-innen der Wissenschaft, zwei Vertreter/-innen des Volkshochschulverbandes Baden-Württemberg e.V. und einer Kundenvertretung zusammen. Die Mitglieder der Begutachtungsstelle werden für die Dauer von drei Jahren vom Vorstand berufen.

Dokumentation

Die Dokumentation ist die Grundlage für die Begutachtung und erfolgt mit Hilfe des vorgegebenen Dokumentationsformulars. Bei positiver Begutachtung erhält die Einrichtung das Qualitätszertifikat* des Volkshochschulverbandes Baden-Württemberg.

Zwei Kriterien stehen für die Begutachtung der Dokumentation im Zentrum: Stimmigkeit und Angemessenheit.

• Stimmigkeit:

Das in der Dokumentation beschriebene Verfahren entspricht den Regeln des Prozessmodells der Qualitätsentwicklung und ist logisch konsistent.

Beispiele:

- Die Auswahl des Qualitätsprojekts* aus dem Ergebnis der Stärken-Schwächen-Analyse* ist logisch nachvollziehbar.
- Die zu erreichenden Ziele werden stimmig und überprüfbar formuliert.

• Angemessenheit:

Maßstab für die Angemessenheit des dokumentierten Qualitätsprojekts ist die einrichtungsbezogene Professionalität. Wesentliche Bezugspunkte für die Beurteilung sind die Strukturmerkmale der Einrichtung (z.B. Größe der vhs, städtischer oder ländlicher Einzugsbereich, regional arbeitende vhs mit vielen Außenstellen).

EFQM (European Foundation for Quality Management)

In den 1980er Jahren gründete eine Reihe von europäischen Spitzenunternehmen Europas in Brüssel die gemeinnützige EFQM (European Foundation for Quality Management), um die Firmen und andere Organisationen bei der Verbesserung ihrer Leistungen zu unterstützen. Ziel war die Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Das von EFQM herausgegebene „EFQM-Modell für Excellence“ ist das europaweit anerkannte Total Quality Management-System (TQM), das alle Ebenen und Bereiche einer Organisation abdeckt und eine Vorgehensweise zur Verbesserung des Managements und der Ergebnisse beschreibt.

Das Prozessmodell* orientiert sich aus folgenden Gründen an dem EFQM-Modell:

- Das EFQM-Modell bezieht sich auf die Qualität der gesamten Organisation.
- Es misst der Beteiligung und Förderung der Mitarbeiter/-innen* in der Einrichtung großen Wert bei.
- Das EFQM-Modell ist prozess- und ergebnisorientiert.
- Im Mittelpunkt steht die Selbstevaluation, die zur Sensibilisierung für Qualitätsentwicklung in der Organisation beiträgt.
- Es ermöglicht die Aushandlung einrichtungsspezifischer Qualitätsstandards.
- Es stellt ein europaweit anerkanntes und in der Weiterbildung inzwischen verbreitetes Qualitätsmodell dar.

Die Vorgehensweise beim Prozessmodell* ist weitgehend gleich wie bei „Committed to Excellence“, der ersten von drei Stufen des europaweiten EFQM-Anerkennungsprogramms „Levels of Excellence“.

Empowerment

„Ist eine der wesentlichen Strategien im Rahmen von Total Quality Management. Empowerment von Mitarbeiter/-innen* oder Teams stellt immer deren Kompetenz zur Aufgabenbewältigung in den Mittelpunkt“. ¹

Ergebniskriterien

Um eine Organisation ganzheitlich beschreiben zu können, wird sie in neun Kriterien unterteilt, die nach zwei grundlegenden Kategorien unterschieden werden: Ergebniskriterien und Potentialkriterien*. Es gibt vier Ergebniskriterien, nämlich Mitarbeiter-, Kunden- und Gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie Schlüsselergebnisse. Es wird danach gefragt, was eine Organisation im Hinblick auf das jeweilige Kriterium tatsächlich erreicht. ⁵

Ergebnisziele

Die Ergebnisziele werden aus den Rahmenzielen abgeleitet und zeichnen sich dadurch aus, dass sie konkret und überprüfbar sind. Zur Überprüfung der Ziele können häufig Indikatoren* herangezogen werden. Zu unterscheiden sind die Ergebnisziele von Maßnahmen. Bestimmte Maßnahmen sind die Voraussetzung, dass ein Ergebnisziel erreicht werden kann. Beispiele: Im Rahmen eines Qualitätsprojekts zur Optimierung des Internetauftritts wird das Rahmenziel formuliert: Verbesserung des Services für Teilnehmer & Kursleiter. Die Umsetzung von Maßnahmen, wie z. B.:

- verbesserte Seiten- und Informationsstruktur,
 - Einrichtung zusätzlicher Informationsmodule,
 - Einrichtung erweiterter Kursinformationen für Kursleitende, wie Medienausstattung und Ansprechpartner vor Ort,
- ist nicht bereits die Erreichung von Ergebniszielen.

Zunächst müssten Ergebnisziele formuliert werden, beispielsweise:

- 85 % der sich über das Internet angemeldeten Teilnehmenden fühlen sich gut informiert.
- Die telefonischen Rückfragen oder Rückfragen per Email der Teilnehmenden an die vhs nehmen im Vergleich zu vorher signifikant ab.
- 80 % der Kursleitenden fühlen sich besser und aktueller informiert als vorher.
- Beschwerden und Klagen der Kursleitenden über fehlende Medien nehmen um 50 % ab.

Eine Überprüfung dieser Ziele ergibt dann, in welchem Umfang sie erreicht werden konnten.

Evaluation

Evaluation bedeutet, bestimmte Dinge oder Sachverhalte zu bewerten. Als ziel- und

zweckorientiertes Mittel dient sie als „Planungs- und Entscheidungshilfe“. „Mit Evaluation wird i. d. R. das Ziel verbunden, praktische Maßnahmen zu überprüfen, um sie zu verbessern.“ Mögliche Instrumente der Evaluation stellen z.B. Feedbackbögen dar.^{1, 2}

Fremdevaluation

Zur subjektiven Selbstevaluation* tritt im Prozessmodell der Qualitätsentwicklung eine externe Fremdevaluation durch die Begutachtungsstelle* hinzu (siehe auch: Dokumentation*). Dadurch können die Qualitätsbestrebungen und -ergebnisse der Volkshochschule im Rahmen des Marketings gegenüber den Kunden und den öffentlichen Auftraggebern besser kenntlich gemacht werden.

Gender Mainstreaming

Hierunter wird die Strategie verstanden, in der die Geschlechterperspektive von allen Mitgliedern einer Einrichtung bewusst in das eigene Handeln und in alle zu treffenden Entscheidungen einbezogen wird. Bei allen Maßnahmen im Rahmen des Prozessmodells der Qualitätsentwicklung an den Volkshochschulen in Baden-Württemberg ist das Prinzip des Gender Mainstreaming durchgängig zu berücksichtigen. Vgl. Anlage zu den Leitfäden.

Indikator

Als Indikator bezeichnet man einen empirisch nachprüfbaren Hinweis auf einen theoretischen, abstrakten Sachverhalt. Beispiele: Ein Indikator für hohe Teilnehmendenzufriedenheit könnten regelmäßig belegte Kurse und positive Rückmeldungen der Teilnehmenden sein. Ein Indikator für einen hohen Deckungsbeitrag 1 einer Volkshochschule ist eine hohe durchschnittliche Kursbelegung.

Interessengruppen

Zu den Interessengruppen von Volkshochschulen gehören insbesondere Kundinnen und Kunden*, Mitarbeiter/innen*, Kursleitende, Auftraggeber*, Kooperationspartner, Vertreter des Trägers.² Vgl. Politik und Strategie (Kriterium II)

Kunden/-innen

Unter Kunden und Kundinnen sind Teilnehmende* genauso wie auch Auftraggeber* zu verstehen. Dabei treten sie mit spezifischen Ansprüchen (und Rechten) an eine Einrichtung heran.

Leitbild

„Ein Leitbild enthält die grundsätzlichen Vorstellungen über angestrebte Ziele* und Verhaltensweisen in der Organisation. Es stellt somit ein Ideal dar, an dem sich alle Mitarbeiter/innen* orientieren“.² Vgl. Führung, Leitung (Kriterium I)

Leitfaden

Die Leitfäden stellen das zentrale Instrument der Stärken-Schwächen-Analyse* dar. Jedes der neun Kriterien wird anhand eines eigenen Leitfadens, der sich auf die gegenwärtige Situation der Einrichtung bezieht, analysiert.

Mitarbeiter/-innen

Neben den hauptberuflichen (und ggf. ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen) der vhs werden bei den Kriterien III und VII auch die Kursleiterin/innen in die Analyse einbezogen. Es ist zu empfehlen, die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen und die Kursleiter/innen jeweils auf einem extra Leitfaden zu bearbeiten.

Potenzialkriterien

Hier geht es, im Sinne des EFQM*-Modell für Excellence, darum, **wie** eine Einrichtung vorgeht, um Qualität zu gewährleisten und gute Ergebnisse* zu erzielen.

Analysiert werden dabei die Ziele und Strategien* der Einrichtung; das Leitungskonzept; die Nutzung und Förderung der Kompetenzen der Mitarbeitenden* (einschließlich der Kursleitenden und Ehrenamtlichen); der Umgang mit Ressourcen (vor allem Finanzen, räumlich-technische Ausstattung und Know-how) und mit Kooperationspartnern; sowie die Prozesse* der Einrichtung.

Projekt

siehe **Qualitätsprojekt**.

Projektmanagement

Die Methode, mit der zielorientiert und systematisch die Durchführung von Projekten gesteuert werden kann. Zentrale Elemente des allgemeinen Projektmanagements sind: entwickeln, planen und steuern. Projekte bearbeiten komplexe Aufgaben durch in der Regel fach-, abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzte Teams mit begrenzten personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Das EFQM-orientierte Prozessmodell der Qualitätsentwicklung des Volkshochschulverbands Baden-Württemberg setzt ein phasenorientiertes Problemlösungskonzept ein.

Prozesse

Ein Prozess beschreibt die „Bündelung und die strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten“,¹ bei der mehr als nur ein Mitarbeiter/ eine Instanz involviert ist. Beispiele: Lehr-Lern-Prozess in der Erwachsenenbildung, der Programmplanungsprozess, der Anmeldeprozess.

Prozessmodell der Qualitätsentwicklung

2001 hat der Volkshochschulverband Baden-Württemberg eine Qualitätsinitiative gestartet und seine Mitgliedsvolkshochschulen aufgefordert, ein systematisches Qualitätsmanagement einzuführen. Dazu wurde das Prozessmodell der Qualitätsentwicklung entwickelt, das weitgehend das gleiche Verfahren wie EFQM* Committed to Excellence vorsieht. Qualitätsentwicklung wird als ein prozessorientiertes Verfahren verstanden, an dem alle in der Einrichtung Tätigen und darüber hinaus wichtige Bezugsgruppen beteiligt sind und das auf Dauer angelegt ist.

Das Prozessmodell der Qualitätsentwicklung für die Volkshochschulen umfasst im Wesentlichen folgende Aspekte: die Stärken-Schwächen-Analyse*; die Auswahl eines Qualitätsprojekts zur Erreichung eines Qualitätsziels (kontinuierlicher Verbesserungsprozess); die Dokumentation* der Qualitätsentwicklung, ihre Begutachtung* und (bei positiver Begutachtung) die Verleihung des Qualitätszertifikats*.

Qualitätsbeauftragte

Sie moderieren die für die Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse* und der Qualitätsprojekte* zuständigen Qualitätsgruppen*. Zu den Aufgaben der Qualitätsbeauftragten zählen die interne Koordination des Projektablaufs, die Förderung der Teamentwicklung, das Informationsmanagement und das Controlling. Jedoch tragen die Qualitätsbeauftragten nicht die alleinige Verantwortung für diese Aufgaben, sondern alle Mitglieder der Qualitätsgruppe beteiligen sich an der konkreten Ausgestaltung der Qualitätsarbeit.

Qualitätsentwicklung

siehe **Prozessmodell der Qualitätsentwicklung**

Qualitätsgruppe

Die Mitglieder der Qualitätsgruppe sind für die Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse* und der Qualitätsprojekte* zuständig. Die Qualitätsgruppe, in der möglichst alle an der Gestaltung der Weiterbildung beteiligten Personengruppen repräsentiert

sein sollten, wird geleitet durch Qualitätsbeauftragte*. Empfohlen wird die Einbeziehung folgender Gruppen: vhs-Leitung, Hauptberuflich pädagogische Mitarbeiter/innen*, Hauptberufliche Verwaltungsmitarbeiter/innen, Kursleitende, Teilnehmende*, ggf. Außenstellenleitende, evtl. Vertretung des Trägers.

Qualitätsprojekt

Qualitätsprojekte sind aus der Stärken-Schwächen-Analyse* ausgewählte Vorhaben, die der Qualitätsverbesserung dienen. Mit den Methoden des Projektmanagements* wird dann der weitere Weg zum Qualitätsziel gestaltet: Die Einrichtung legt Maßnahmen und Verfahrensweisen fest, die geeignet erscheinen, das Ziel zu erreichen, sie führt diese Maßnahmen durch und überprüft die Auswirkungen. Die Vorhaben orientieren sich an einem phasenorientierten Problemlösungskonzept, das die Analyse der Ausgangssituation, die Zielklärung, das Erarbeiten von Maßnahmen* bzw. Lösungswegen, die Entscheidung für einen Lösungsweg, die Planung der Umsetzung und das Controlling umfasst.

Qualitätszertifikat

Bei positiver Begutachtung der Dokumentation* durch die Begutachtungsstelle* erhält die Einrichtung das Qualitätszertifikat des Volkshochschulverbandes Baden-Württemberg. Das Qualitätszertifikat ist zeitlich befristet und muss spätestens nach drei Jahren durch die erneute Vorlage einer Dokumentation eines neu abgeschlossenen Qualitätsprojekts* neu erworben werden. Dieses Verfahren sichert einen kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsprozess*.

Schlüsselergebnisse

Eines der vier Ergebniskriterien* sind die Schlüsselergebnisse. Diese beschreiben die wesentlichen Ergebnisse der Organisation im Verhältnis zu dem Auftrag, den sie hat. Die Schlüsselergebnisse werden in zwei Teilkriterien segmentiert. Das erste Teilkriterium sagt etwas über die Schlüsselkennzahlen aus, die geeignet sind, den Grad der Umsetzung der eigenen Ziele und Strategien zu messen, z.B. Weiterbildungsdichte, Qualifizierungsergebnisse etc. Das zweite Teilkriterium umfasst ergänzende Indikatoren, die geeignet sind, die Schlüsselkennzahlen weitergehend zu erläutern, wie z. B. Auslastungsgrade der Veranstaltungen.⁵

Selbstevaluation

Das Prinzip der Selbstevaluation ermöglicht es den in einer Einrichtung Tätigen, selbst Stärken und Schwächen der Organisation festzustellen, angemessene Qualitätsziele festzulegen und diese Ziele auch tatsächlich zu realisieren. Dazu führt die Volkshochschule eine Stärken-Schwächen-Analyse* durch, wodurch ein systematisierter Blick auf die eigene Einrichtung möglich ist. Die Selbstevaluation wird im Prozessmodell der Qualitätsentwicklung durch die Fremdevaluation* der Begutachtungsstelle* ergänzt.

Stärken-Schwächen-Analyse

Das Prozessmodell der Qualitätsentwicklung* basiert, angelehnt an das EFQM*-Modell für Excellence, auf 9 Kriterien, die nach „Potenzialen“* und „Ergebnissen“* unterschieden werden. Die Leitfäden* bilden die Grundlage für ein Selbstevaluationsverfahren*, das eine Organisationsdiagnose ermöglicht. Wie beim EFQM-Modell vorgesehen, umfasst die Stärken-Schwächen-Analyse alle wesentlichen Bereiche der gesamten Institution. Die Stärken-Schwächen-Analyse (S-S-A) ist obligatorisch für die Erstzertifizierung. Nach der Erstzertifizierung muss lediglich zu jeder zweiten Wiederholungszertifizierung eine vollständig neue S-S-A durchgeführt und dokumentiert werden. Bei den dazwischen liegenden Zertifizierungen reicht die Aktualisierung der S-S-A der vorhergehenden Zertifizierung aus. Selbstverständlich kann aber vor jedem neuen Qualitätsprojekt* eine vollständige S-S-A durchgeführt werden.

Strategie

Mit Hilfe der Strategie versucht die Einrichtung Vision* und Auftrag* umzusetzen. Aufgabe der Leitung ist es, eine Strategie zu formulieren und einzelne Ziele in Beziehung zu ihr zu setzen.¹ Vgl. Politik und Strategie (Kriterium II)

Teilnehmende

Hier geht es um die Lernenden in einer Bildungseinrichtung, die ihre eigenen „Lernziele und -bedürfnisse verfolgen“. Durch ihre aktive Teilnahme am Lernprozess sind sie am „Entstehen des ‚Produkts‘ Bildung wesentlich beteiligt.“¹

Vision

“Visionen sind Bilder, die eine gemeinsame Aufgabe umschreiben und die Kraft haben, die Menschen mit dieser Aufgabe zu verbinden.“ „Aus der Vision werden Ziele und Strategie* abgeleitet“.^{1, 2} Vgl. Politik und Strategie (Kriterium II).

Zertifikat

siehe **Qualitätszertifikat**.

Hochstehende Zahlen im Glossar verweisen auf wörtlich oder sinngemäß zitierte Literatur.

Der Glossar enthält Erklärungen in z.T. modifizierter und ergänzter Form aus folgenden Quellen:

- ¹⁾ Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (o.J.): Heinold-Krug, Eva / Griep, Monika / Klenk, Wolfgang: EFQM. Version Erwachsenenbildung / Weiterbildung. Frankfurt a. Main.
- ²⁾ Bayerischer Volkshochschulverband (2002): Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell. Leitfaden für Volkshochschulen. München.
- ³⁾ Schiersmann, Christiane / Thiel, Heinz-Ulrich / Pfitzenmaier, Eva (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen: Leske + Budrich.
- ⁴⁾ Schiersmann, Christiane / Zierer, Willi (2002): Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung. Qualitätsverbesserung an den Volkshochschulen in Baden-Württemberg. Sonderdruck für Volkshochschulverband Baden-Württemberg. Freiburg i. Br.: Rudolf Haufe Verlag.
- ⁵⁾ Sommerhoff, Benedikt (2005): unveröffentlichtes Manuskript. www.dgg.de.