

Welt entsteht, die erhebliche Anforderungen an unsere Kinder stellen wird. Ebenfalls dürfte deutlich geworden sein, daß damit eine erhebliche Konfliktstruktur auf die Familien einwirkt, zumal es kaum Hilfs- und Unterstützungsangebote gibt. Familien sind heftig im Mediennetz verstrickt. Es wird Zeit alte Knoten zu lösen und neue Kommunikationskulturen zu generieren.

Prognosen über die nahe Zukunft der Familie

Zum Schluß und möchte ich noch ein paar wesentliche Punkte zusammenfassen, verbunden mit Prognosen über die Veränderungen in der Familie:

1. Eltern verlieren die mit dem Mandat des Prioritätsprinzips zugewiesene Deutungskompetenz von Wirklichkeit.
2. Die Quotenhatz wird die kommerziellen Sender dazu bringen die Bedürfnisse und Interessen der Konsumenten genau zu kennen. Die Perspektive wird sich wandeln, das Kind wird zum Prosument (Verbindung von Produzent und Konsument) und Taktgeber für Elternentscheidungen. Der Prosument ist derjenige, der die Produzenten dazu bringt das zu produzieren was er als Konsument kaufen will.

3. Es bedarf sowohl der Qualifizierung der Kinder als auch der Eltern um ihnen die jeweiligen Denk- und Wahrnehmungsweisen nachvollziehbar zu machen. Wir brauchen sozusagen Übersetzer. Daß die Eltern nachvollziehen können, wie die Kinder denken und umgekehrt müssen die Kinder sowie die Eltern die gegenseitigen Wahrnehmungsmuster kennen lernen. Wir brauchen eine Mediation innerhalb der Familie.

4. Eine immanent kritische Medienqualifizierung muß in den Kindertagesstätten beginnen und muß in den Seniorenheimen enden, um alle Generationen mit der Tiefe der Oberfläche der Medien vertraut zu machen.

5. Die Eltern werden ihr Blutsverwandtenmandat in ein Wahlverwandtschaftsmandat ändern. Ihre Rolle wird sich ändern. Der Erzieher wird sich wandeln zum Coach.

6. Die neuen Qualifikationen, die von den Eltern verlangt werden, ist die Befähigung zur Navigation. Navigation wird zur Schlüsselqualifikation im Erziehungsprozeß.

7. Eltern brauchen bei der Aufgabe Unterstützung, da sie weiterhin einen wichtigen Beitrag für die ethische, soziale und politische Einstellung leisten müssen. Vernachlässigen wir dies, werden wir die Konsequenzen tragen müssen.

Christiane Schiersmann, Heinz-Ulrich Thiel

Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement in der Familienbildung auf der Basis von EFQM

Für Einrichtungen der Familienbildung wurde vom August 1988 bis August 2000 ein Forschungsvorhaben durchgeführt, in dem ein Qualitätsmodell entwickelt und auf breiter Basis erprobt wurde.¹ Gefördert wurde das an der Universität Heidelberg in Kooperation mit der Universität Göttingen realisierte Projekt vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. An der Umsetzung beteiligten sich knapp 50 Einrichtungen der Familienbildung aus den Bundesländern Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen.²

1. Eckpunkte des Modellkonzepts zum Qualitätsmanagement

Das von uns konzipierte Qualitätsmodell besteht im wesentlichen aus vier Elementen:

- Durchführung einer einrichtungsumfassenden *Stärken-Schwächen-Analyse* in Anlehnung an das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

- *Durchführung konkreter Vorhaben zur Qualitätsverbesserung*

Dieses zweite Element stellt eine wichtige Weiterentwicklung des EFQM-Modells dar. Sie erschien uns erforderlich, da letzteres keine konkreten Unterstützungsinstrumente für die Gestaltung von Vorhaben zur Qualitätsentwicklung enthält, die Einrichtungen aber gerade an einer Verbesserung interessiert sind.

- *Qualitätsentwicklung durch Qualitätsgruppen*

Weiter ist für unseren Ansatz konstitutiv, dass die Stärken-Schwächen-Analyse sowie die Durchführung

von Vorhaben zur Qualitätsverbesserung in eigens dafür eingerichteten Qualitätsgruppen durchgeführt wurden, die von einer Qualitätsbeauftragten moderiert wurden. In diesen heterogen zusammengesetzten Gruppen kooperierten im wesentlichen Leitungskräfte, hauptamtliche tätige pädagogische Mitarbeiterinnen, Verwaltungskräfte, Kursleiterinnen sowie Teilnehmerinnen.

• *Fortbildung und externe Beratung vor Ort als Unterstützung der Qualitätsentwicklung*

Da es sich bei der Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements um eine neue Aufgabe für Bildungseinrichtungen handelt, die spezifische Qualifikationen erfordert, sind im Interesse einer erfolgreichen Implementation Unterstützungselemente hilfreich. Daher wurde den Leitungskräften sowie Qualitätsbeauftragten Fortbildung angeboten. Zudem konnte die Einrichtungen auf Wunsch professionelle externe Beratung vor Ort bis zu einem durchschnittlichen Umfang von 2 Tagen in Anspruch nehmen. Im Rahmen des Modellversuchs waren die Teilnahme, die Fortbildung und die professionelle Beratung vor Ort kostenlos.

Die mit den einzelnen Elementen des Konzepts gemachten Erfahrungen werden im Folgenden in Kürze bilanziert.

2. Die Stärken-Schwächen-Analyse in Anlehnung an EFQM

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse haben wir uns an das „Modell für Excellence“ der European Foundation for Quality Management (EFQM) angelehnt. Dieses Modell basiert auf 9 Kriterien, die nach „Potentialen“ und „Ergebnissen“ unterschieden werden. Bei den „Potentialen“ geht es darum, *wie* eine Einrichtung der Familienbildung vorgeht, um „gute“ Ergebnisse zu erreichen. Betrachtet werden

- die *Ziele und Strategien* der Einrichtung,
- das *Leitungskonzept*, insbesondere die Qualitätspolitik der Leitung,
- die Nutzung und Förderung der Kompetenzen der *Mitarbeiterinnen*³ - einschließlich der Kursleiterinnen und der Ehrenamtlichen,
- den Umgang mit *Ressourcen* (vor allem Finanzen, räumlich-technische Ausstattung und Know-how) sowie mit *Kooperationspartnern*⁴ und
- die *Prozesse* der Einrichtung.

Bei den „Ergebnissen“ geht es darum, *was* eine Einrichtung mit ihren Qualitätsanstrengungen erreicht hat, bezogen auf

- die Erwartungen und Anforderungen der Teilnehmenden, des Trägers, der Geldgeber, des Gesetzgebers als ‚Kunden‘
- die *Mitarbeiterinnen* (einschließlich Kursleiterinnen)
- das gesellschaftliche Umfeld (z.B. andere Bildungs- und Beratungseinrichtungen, Beratungseinrichtungen, Jugendamt, Gremien, Presse)
- *Schlüsselergebnisse* für die spezifische Einrichtung (z.B. Erreichung von pädagogisch-konzeptionellen und marktbezogenen finanziellen Zielen).

Ausschlaggebend für unsere Orientierung am EFQM-Modell waren u.a. folgende Gründe:

- Das EFQM-Modell bezieht sich auf die *Qualität der gesamten Organisation*. Gleichzeitig erlaubt es eine Einbeziehung „klassischer“ pädagogischer Kriterien (z.B. die einer guten Kursgestaltung).
- Das EFQM-Modell misst der Beteiligung und *Förderung der Mitarbeiterinnen* großes Gewicht bei. Dies erscheint uns für ein Qualitätsmodell für Bildungseinrichtungen unverzichtbar, weil die Kursleiterinnen auf die Qualität von Lernprozessen und den „Lernerfolg“ der Teilnehmenden wesentlichen Einfluss haben.
- Das EFQM-Modell ist sowohl *prozess- als auch ergebnisorientiert*. Das Prinzip der Prozessorientierung rückt die Vermeidung von Fehlern und das vorausschauende Handeln in den Mittelpunkt – anstelle der nachträglichen Fehlerkorrektur. Im Gegensatz zum DIN ISO-9000ff. Ansatz wird jedoch auch nach den tatsächlich erzielten *Ergebnissen* gefragt.
- Das EFQM-Modell rückt die *Selbstevaluation* in den Mittelpunkt. Damit verbunden ist ein Qualitätsverständnis, das sich an den Erwartungen und Anforderungen der beteiligten Interessengruppen orientiert. Es geht also nicht darum, externen Qualitätsstandards „blind“ zu folgen.
- Das EFQM-Modell eröffnet darüber hinaus durch eine mögliche Bewerbung um den von der EFQM ausgeschriebenen Preis „European Quality Award“ auch eine *Fremdevaluation*.
- Bei dem EFQM-Modell handelt es sich um ein *europaweit anerkanntes* und in der *Erwachsenenbildung* inzwischen *verbreitetes* Qualitätsmodell.

Für alle neun Kriterien haben wir je einen Fragebogen entwickelt, auf dem wir in Anlehnung an Problemlöseverfahren Fragen zu folgenden vier Aspekten formuliert haben: Ziele, Lösungswege und Maßnahmen, Überprüfung sowie Weiterentwicklung. Jeder Fragebogen schließt mit Bilanzfragen, anhand derer der *Grad der Excellence* der Einrichtung eingeschätzt werden soll.

Die im Rahmen des Modellprojekts gewonnenen Erfahrungen haben gezeigt, dass die ungewohnt *abstrakte Sprache* der Fragebögen für viele eine Schwierigkeit darstellte. Trotz der Probleme bei der „Übersetzung“ der Fragebögen auf die Situation der eigenen Einrichtung wurden die Fragebögen zur Stärken-Schwächen-Analyse von 91% der Mitglieder der Qualitätsgruppen - als „hilfreich für den Prozess“ eingeschätzt. Das folgende Zitat bringt die Erfahrungen, die viele Qualitätsgruppen bei der Bearbeitung der Stärken-Schwächen-Analyse gemacht haben, auf den Punkt:

„Anfangs hatte uns die verzwickte Satzstellung zu schaffen gemacht, aber im Nachhinein war sie so detailliert wichtig und hilfreich, um weiter zu kommen.“

3. Qualitätsverbesserung durch Projektmanagement

Auf der Basis der Stärken-Schwächen-Analyse wurden konkrete Vorhaben zur Qualitätsverbesserung ausgewählt. Bei der Bearbeitung dieser Vorhaben orientierten wir uns ebenfalls an einem phasenorientierten Problemlösekonzept, d.h. die zu bearbeitenden Themen wurden als eine zu lösende Aufgabe betrachtet. Der zugrundelegte Problemlösekreislauf umfasst die Phasen der Zielklärung, der Analyse der Ausgangssituation, das Erarbeiten von Lösungswegen/ Maßnahmen, die Entscheidung für einen Lösungsweg, die Planung der Umsetzung sowie das Controlling (insbesondere bei der Durchführung). Zu diesen einzelnen Phasen haben wir den Teilnehmerinnen Materialien, Checklisten bzw. Anregungen und Tipps zur Unterstützung ihres Arbeitsprozesses an die Hand gegeben.

4. Zur Arbeitsweise der Qualitätsgruppen und der Qualitätsbeauftragten

Die Qualitätsgruppen

Den beteiligten Einrichtungen wurde empfohlen, für die Dauer der Projektlaufzeit eine Qualitätsgruppe einzurichten, in der möglichst alle an der Arbeit der Familienbildung beteiligten Personengruppen repräsentiert sein sollten. Mit dieser Konstellation - anstelle der Übertragung der Qualitätsbelange an eine einzelne Person - war das Ziel verbunden, die unterschiedlichen Sichtweisen und Kompetenzen der an der Gestaltung der Familienbildung beteiligten Gruppen in den Prozess der Qualitätsentwicklung einzubeziehen.

Die faktische Zusammensetzung der Q-Gruppen lässt erkennen, dass es einem beachtlichen Teil der Einrichtungen gelungen ist, die gewünschte Perspektiven- und Kompetenzvielfalt zu verwirklichen. Vertreten waren

- *die Leitungskraft* fast in allen Gruppen (95%)
- in 86% der Einrichtungen Mitglieder des *hauptamtlich pädagogischen Teams*
- in den meisten Einrichtungen (84%) *Verwaltungskräfte*
- und in knapp der Hälfte der Einrichtungen auch *Teilnehmende* (49%) sowie
- *Kursleiterinnen* (44%)

Die Kommunikation der in einer Qualitätsgruppe vertretenen unterschiedlichen Mitarbeiterinnen- und Interessengruppen wurde als neuartige und bereichernde Erfahrung erlebt. Die heterogene Zusammensetzung der Qualitätsgruppe wurde von 97% der befragten Mitglieder als „förderlich“ eingestuft und die erzielten „vielfach kreativen Lösungen“ (96%) wurden betont. Die Arbeit in der Q-Gruppe wurde von jeweils über 80% aller Mitglieder als „kooperativ“ (83%), „aktiv“ (82%), „angenehm“ (82%) und „effektiv“ (80%) beurteilt. Folglich ist es offenbar den Qualitätsgruppen gelungen, eine hervorragende Balance zwischen einer effektiven Arbeit und einem angenehmen und kooperativen Gruppenklima herzustellen.

Das selbstorganisierte Lernen und Arbeiten macht aus einer Qualitätsgruppe im Verlaufe des längeren Prozesses häufig ein wirkliches Team: „Gemeinsam sind wir unschlagbar!“ lautete der Kommentar einer Beteiligten. Aus unserer Sicht sind die Qualitätsgruppen eine gute und konkrete Umsetzung dessen, was heute vielfach als eine lernende Organisation bezeichnet wird: sich gemeinsam auf den Weg zu machen, sach- und sozialbezogen die eigene Einrichtung zu durchleuchten und prozeß- und problemlöseorientiert ein Vorhaben zur Verbesserung gemeinsam in Angriff zu nehmen.

Die Rolle der Qualitätsbeauftragten

Ein Mitglied aus der Qualitätsgruppe sollte die Rolle als Qualitätsbeauftragte übernehmen. Zu den *Aufgaben der Qualitätsbeauftragten* zählen im wesentlichen:

- die Koordination der Arbeit der Qualitätsgruppe,
- die Moderation der Sitzungen der Qualitätsgruppe,
- die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen (in der Qualitätsgruppe und ggf. auch gegenüber den anderen Mitgliedern)

der Einrichtung).

Für diese Aufgaben sollte der Qualitätsbeauftragten jedoch nicht die alleinige Verantwortung zugewiesen werden. Insbesondere die *inhaltliche* Vorbereitung der Sitzungen und das Erstellen von Protokollen kann und soll z. B. reihum durch verschiedene Mitglieder der Qualitätsgruppe wahrgenommen werden. Sowohl für die inhaltlichen Ergebnisse als auch für den Prozess der Qualitätsentwicklung ist nach unserer Konzeption die Qualitätsgruppe als Ganzes und nicht die Qualitätsbeauftragte alleine verantwortlich. Diese Aufgabenbeschreibung musste in einigen Fällen von den Mitgliedern der Qualitätsgruppe erst konkret ausgestaltet werden.

Unsere Empfehlung an die Einrichtungen ging dahin, die Rolle der Qualitätsbeauftragten nicht der Leitung zuzuweisen, um so die in den Qualitätsgruppen möglichen neuen kooperativen Lernprozesse zu unterstützen. Dennoch muß klar sein, daß die bestehenden Entscheidungsstrukturen der Einrichtungen weder von der Qualitätsbeauftragten noch von der Qualitätsgruppe tangiert werden, d.h. sie besitzen keine eigene Entscheidungskompetenz.

Ca. 3/4 der Qualitätsgruppen sind unserer Empfehlung gefolgt. Am häufigsten wurde die Funktion der Qualitätsbeauftragten von hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiterinnen übernommen (32%), in 26% der Einrichtungen von Leitungskräften. An dritter Stelle folgten Kursleiterinnen, die in immerhin einem Fünftel der Einrichtungen als Qualitätsbeauftragte gewonnen werden konnten. Auch Verwaltungskräfte übernahmen in 6% der Einrichtungen diese Funktion. Dieses Engagement ist besonders hervorzuheben, da diese Personengruppe in der Regel aufgrund der beruflichen Ausbildung nicht in gleicher Weise auf Erfahrungen im Umgang mit Gruppen zurückgreifen kann wie dies für die pädagogischen Berufe üblich ist.

5. Fortbildung und Beratung

Um die Qualitätsbeauftragten in ihrer Rollenfindung zu unterstützen und um auch Personen zu ermutigen, diese Funktion zu übernehmen, die noch geringere Erfahrungen im Umgang mit Gruppen hatten, erwies sich *Fortbildung* als hilfreich und notwendig. Die Rückmeldungen der Qualitätsbeauftragten zeigen, dass das Fortbildungsangebot – und dabei insbesondere der Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Qualitätsbeauftragten - als sehr hilfreich für die Motivation und die Sicherheit in der neuen Funktion wahrgenommen wurde.

Die kurze Beratung, die den Einrichtungen ange-

boten wurde, kann als Impulsberatung charakterisiert werden. Sie übernahm im wesentlichen drei Funktionen:

- *Vertiefung der Fortbildungsinhalte und Unterstützung bei Sach- und Methodenfragen*

Da in der Fortbildung zum Teil nur die Qualitätsbeauftragten, zum Teil diese und die Leitungskräfte vertreten waren, aber aus Kapazitätsgründen nicht die gesamte Qualitätsgruppe, bestand eine Form der Unterstützung der Beraterinnen darin, vor Ort je spezifische Fortbildungsinhalte zu vertiefen bzw. für die jeweiligen Einrichtungskontexte zu spezifizieren sowie einzelne Sachfragen zu bearbeiten, wie z. B. die Eingrenzung eines Projekts zur Qualitätsverbesserung.

- *Rollenklärung und Konfliktbewältigung*

In vielen Fällen konnte die Beratung vor Ort zur Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten beitragen. Dies betraf insbesondere die Beziehung zwischen Leitungskraft und Qualitätsbeauftragter.

- *Außenperspektive auf ‚blinde Flecke‘ der Organisation*

Die Beraterinnen hoben einerseits die durchgängig hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung der Einrichtungen der Familienbildung hervor. Andererseits gab es wegen des ‚menschlichen und familiären Klimas‘ und einem hohen Bedürfnis ‚nach Übereinstimmung und Festlegung gemeinsamer Planungsschritte‘ oftmals Unklarheiten hinsichtlich der ‚Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten‘ sowie eine Vermeidungstendenz hinsichtlich der Unterschiedlichkeit von sachlichen Positionen und ein schwach ausgeprägtes Bewusstsein über den Wert der eigenen Einrichtung für ihr Umfeld. Diese einrichtungsspezifischen ‚Muster‘ können im Zuge der Impulsberatung nur angesprochen, jedoch nicht grundlegend bearbeitet werden. Ersteres hilft aber häufig bereits, Blockaden aufzuheben und Irritationen zwischen den am Qualitätsprozess aktiv Beteiligten abzubauen.

6. Ausblick

Zum Zeitpunkt unserer abschließenden Befragung der Mitglieder der Qualitätsgruppen waren die Vorhaben zur Qualitätsentwicklung bei der Mehrheit der Einrichtungen noch nicht abgeschlossen. Um so interessanter ist das Ergebnis, dass ein großer Teil der Mitglieder bereits Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Einrichtung feststellen konnte. In unserer Erhebung erhielt bei der Frage nach positiven Auswirkungen auf die Einrichtung das Item die höchste Zustimmung,

es gäbe positive Auswirkungen auf die ‚interne Kommunikation‘ (drei Viertel der Befragten), gefolgt von den Items ‚Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern‘, ‚Arbeitsatmosphäre‘ und ‚organisatorische Arbeitsabläufe‘. Negative Auswirkungen wurden so gut wie nicht konstatiert.

Auf unsere bilanzierende Frage, ob die einzelnen Mitglieder der Qualitätsgruppen persönlich meinten, dass sie in Zukunft mit diesem Qualitätskonzept weiterarbeiten wollten, antworteten

- 86% „Ja, weil es eine gute Möglichkeit bietet, Organisationsstrukturen zu reflektieren und zu verbessern“.
- 74% „Ja, weil für konkrete Problembereiche ... Lösungsstrategien entwickelt werden“.
- 58% „Ja, weil die Arbeit in einer Qualitätsgruppe neue Perspektiven eröffnet“ und
- 54% „Ja, weil es die Kommunikation unter den verschiedenen Interessengruppen fördert“ (Mehrfachnennungen waren möglich).

Die Zustimmung gerade zu den genannten Statements unterstreicht aus unserer Sicht, dass die Einrichtungen eine ausgeprägtes Bewusstsein von der Bedeutung von Organisationsstrukturen und deren Veränderung für eine gute Bildungsarbeit entwickelt haben.

Der Anteil derjenigen, die sich ablehnend zu einer Weiterarbeit mit dem Qualitätskonzept äußerten, fiel dementsprechend sehr gering aus: Die höchste Pro-

zentzahl erhielten mit 8% bzw. 7% die Statements: „Nein, weil der personelle bzw. zeitliche Aufwand gegenüber dem Nutzen zu hoch war“ bzw. „Nein, weil die Arbeitsergebnisse im Vergleich zum Aufwand zu gering ausgefallen sind“. Diese Äußerungen sind angesichts der häufig sehr prekären personellen und finanziellen Situation in den Einrichtungen der Familienbildung gut nachvollziehbar.

Es wird nun zukünftig darauf ankommen, auch den am Modellprojekt nicht beteiligten Einrichtungen die Möglichkeit zu bieten, sich mit diesem Qualitätskonzept vertraut zu machen. Das Bundesministerium für Familie und Senioren, Frauen und Jugend hat angekündigt, bei entsprechendem Interesse eine Fortbildungsangebot zur Verfügung zu stellen.

Anmerkungen

¹ Die Publikation zu dem Modellprojekt erscheint zu Beginn des Jahres 2001 unter dem Titel "Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement - EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung" beim Verlag Leske & Budrich

² Für die Auswahl dieser Bundesländer wurden systematische Kriterien zugrunde gelegt, insbesondere

- eine vergleichbare Beteiligung von Einrichtungen in katholischer, evangelischer und freier Trägerschaft,
- von unterschiedlich großen Einrichtungen sowie
- das Vorhandensein einer der drei Bundesarbeitsgemeinschaften der Familienbildung übergreifenden landesspezifischen Arbeitsgemeinschaft ausschlaggebend.

Im Focus – die Familie

Gespräch mit Dr. Martina Rupp (MR) und PD Dr. Wolfgang Walter (WW), ifb Bamberg (Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg)

Gesprächsleitung: Petra Herre (PH)

PH: Im Focus – die Familie: Ihr Institut gehört zu zwei Forschungsinstituten, die sich in Bayern um Familienfragen und Erziehungsfragen auseinandersetzen.

WW: In Bayern existieren zwei Staatsinstitute: das Staatsinstitut für Frühpädagogik in München und das Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg. Letzteres wurde 1993 gegründet, wobei das Münchener Institut, bei dem bis dato beide Forschungsfelder, Frühpädagogik und Familienfor-

schung, die letztgenannte Abteilung abgab. Das Staatsinstitut für Familienforschung (ifb) ist eine Einrichtung des Freistaates Bayern und ressortiert beim Arbeits- und Sozialministerium. Es gibt hier zwei Abteilungen: Der Arbeitsbereich 1 beschäftigt sich mit empirischer Sozialforschung. Hier geht es im wesentlichen um Grundlagenforschung zu sozialen, kulturellen, ökonomischen Entwicklungen von Familien. Im 2. Arbeitsbereich „Programmentwicklung und Evaluierung von Modellmaßnahmen“ geht es um anwen-