



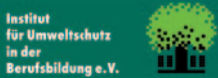
Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung

Erarbeitet durch:



Sächsische Landesstiftung
Natur und Umwelt
Akademie

in Kooperation mit:



Institut
für Umweltschutz
in der
Berufsbildung e.V.

Gefördert durch:



DBU
Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Ein Projekt des
Netzwerkes
Umweltbildung
Sachsen

NETZWERK UMWELTBILDUNG SACHSEN

03	Vorwort
06	Einführung in das Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung (QMU)
16	Vorläufiges Zertifizierungsverfahren im QMU im Netzwerk Umweltbildung Sachsen
17	Leitfaden zur Qualitätsentwicklung
18	Das QMU im Vergleich zu anderen Qualitätsmanagementsystemen und -ansätzen (Überblick)
19	Kriterienkatalog (Überblick)
23	Impressum

Vorwort

Ausgangslage und Projektentstehung

Das Netzwerk Umweltbildung Sachsen wurde im Jahr 2002 gegründet. Es ist ein freiwilliger Zusammenschluss der Umweltbildungseinrichtungen und freiberuflich tätigen Umweltpädagogen sowie von weiteren Partnern, die im Bereich Umweltbildung tätig sind. Ziele des Netzwerkes sind:

- die Erhöhung des Stellenwertes der Umweltbildung,
- Erfahrungsaustausch zwischen den Netzwerkpartnern,
- Weiterbildung und Qualitätssicherung und
- die Optimierung der Ressourcen durch Kooperation und Zusammenarbeit.

Die Service- und Koordinierungsstelle des Netzwerkes Umweltbildung Sachsen wurde bei der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt eingerichtet. Sie hat die Aufgabe, Konzepte und Projekte zu entwickeln, die das Netzwerk und damit die Umweltbildung in Sachsen voranbringen und zukunftsfähig machen.

Das Netzwerk hat heute ca. 100 Netzwerkpartner. Ca. 240 Umweltbildungseinrichtungen und Freiberufler stehen im Kontakt mit der Service- und Koordinierungsstelle bei der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt.

Ein ganz zentraler Schwerpunkt der Arbeit ist die Sicherung und Erhöhung der Qualität der Bildungsangebote und die Erhöhung der Professionalität der Umweltbildungseinrichtungen und Freiberufler. Gute Qualität soll nicht nur spürbar, sondern prüfbar und sichtbar werden.

So ist im Netzwerk die Idee entstanden, Qualitätskriterien für die Umweltbildungsarbeit zu entwickeln und ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen, welches an die aktuellen Rahmenbedingungen der Umweltbildung angepasst ist und es den Einrichtungen und Freiberuflern ermöglicht, die eigene Bildungsarbeit zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.

Im Rahmen einer Tagesveranstaltung im Jahr 2004 wurde zusammengetragen, was es an Qualitätsmanagementsystemen, Qualitätskriterien und Initiativen im Bildungsbereich im bundesweiten Maßstab gab. 70 Umweltbildner aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen haben in Workshops ihre Vorstellungen zur Qualitätsentwicklung erarbeitet. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für ein Projekt der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt zur

„Entwicklung von Qualitätskriterien und Einführung von Qualitätsmanagement in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen“. Das Projekt wurde möglich durch eine **Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt**. Die Service- und Koordinierungsstelle des Netzwerkes Umweltbildung Sachsen hat die Projektleitung übernommen. Das Projekt wurde im November 2007 als Projekt der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005 – 2014 ausgezeichnet.

Der Entstehungsprozess des Qualitätsmanagementsystems Umweltbildung

Das Projekt zur Qualitätsentwicklung wurde durch zwei Säulen getragen. Eine Säule bildete der „Arbeitskreis Qualitätsentwicklung“ und die zweite Säule der „Modellkurs zur Einführung von Qualitätsmanagement in Umweltbildungseinrichtungen“.

Der Arbeitskreis Qualitätsentwicklung hatte folgende Aufgaben:

- Erarbeitung von Qualitätskriterien als Maßstab für gute Umweltbildungsarbeit und Professionalität in der Umweltbildung,
- Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems für die Umweltbildung,
- Schaffung von Möglichkeiten für die Zertifizierung,
- Begleitung der Einführung des Qualitätsmanagementsystems und
- Schaffung der Voraussetzungen für eine Übertragbarkeit nach Sachsen-Anhalt und Thüringen.

Von August 2005 bis Dezember 2007 haben im Arbeitskreis Qualitätsentwicklung 10 bis 14 Umweltbildungseinrichtungen und Freiberufler aus den drei Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen auf freiwilliger Basis zusammengearbeitet. Auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter Qualitätskriterien ist ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt worden, welches ganzheitlich ausgerichtet und an die Umweltbildung optimal angepasst ist. Für die Erarbeitung des Systems wurden vorhandene Unterlagen zu QM-Systemen (z. B. LQW, EFQM, ISO) und Qualitätskriterien (BANU-Leitlinien, Kriterien aus Schleswig-Holstein, Arbeitskreis Natur- und Umweltbildung ANU) genutzt. Fachkundige Unterstützung erhielt die Akademie der LaNU durch das Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. (IUB), Hannover, welches als Kooperationspartner der Akademie der LaNU die Moderation des Arbeitskreises übernommen hat und bei der Entwicklung des QM-Systems maßgeblich beteiligt war.

Sowohl die Qualitätskriterien, als auch der Entwurf des Qualitätsmanagementsystems wurden im Rahmen der Jahrestagungen 2005 und 2006 durch die Netzwerkpartner im NUS beschlossen. In Thüringen wurde die Entwicklung durch den akuTh e.V. (Umweltbildungsnetzwerk in Thüringen) und die Thüringer Landesanstalt für Umwelt und Geologie begleitet. In Sachsen-Anhalt hat das Institut für Weiterbildung und Beratung im Umweltschutz e.V. in Magdeburg mitgewirkt.

Es war das Anliegen des Arbeitskreises, ein dynamisches System zu entwickeln, welches

- an die Bedingungen der Umweltbildung optimal angepasst ist,
- auf die Belange der einzelnen Umweltbildungseinrichtung oder des Freiberuflers optimal zugeschnitten werden kann,
- Bildungsangebot und Einrichtung als Einheit betrachtet,
- einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang bringt,
- zertifizierbar ist und
- für Umweltbildungseinrichtungen finanzierbar ist.

Dabei sollte nicht nur ein QM-System aufgebaut werden, sondern umfassende Arbeitshilfen, die es den Qualitätsbeauftragten in den Umweltbildungseinrichtungen bzw. den Freiberuflern erleichtern, Qualitätsmanagement einzuführen.

Alle Entwicklungen des Arbeitskreises wurden im Rahmen des parallel laufenden „Modellkurses zur Einführung von Qualitätsmanagement in Umweltbildungseinrichtungen“ erprobt und überprüft. Der neu konzipierte Kurs hatte die Aufgabe, die Qualitätsbeauftragten in den Umweltbildungseinrichtungen bzw. die Freiberufler bei der Einführung von Qualitätsmanagement zu schulen. Im Rahmen des Kurses mit insgesamt 7 Bausteinen von je 3 Tagen wurden das System erläutert, wichtige Methoden und Grundlagen z. B. zu Leitbildentwicklung, Organisationsdiagnose, Umfeldanalyse, Strategieentwicklung, Zusammenarbeit und den Umgang mit den QM-Arbeitsmaterialien vermittelt. Die insgesamt 21 Teilnehmer (13 Umweltbildungseinrichtungen, 5 Freiberufler) aus Sachsen haben das QM-System am eigenen Beispiel erprobt und wertvolle Hinweise zu dessen Verbesserung, Weiterentwicklung und Ergänzung gegeben. Die Hinweise konnten dann über den Arbeitskreis bzw. die Projektleitung eingearbeitet werden.

Unsere Partnerin und Leiterin des Modellkurses war Irmela Feige (Supervision, Moderation, Training,

Beratung) aus Hamburg. Sie hat mit uns gemeinsam den Kurs in Abstimmung mit der Entwicklung des QM-Systems im Arbeitskreis geplant und durchgeführt. Im Modellkurs wurde nicht nur das QM-System mit seinen Arbeitsmaterialien evaluiert, sondern der Kurs selbst auch. Es ist erprobt worden, welche Verfahrensweisen und Methoden für die Kursteilnehmer hilfreich sind und welche nicht. Auf dieser Grundlage wurde dann ein optimierter Kurs zur Einführung von QMU entwickelt.

Die Ergebnisse

Im Ergebnis des Projektes liegt nun ein umfassend beschriebenes „Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung“ (QMU) vor, welches den in der Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung diskutierten Qualitätskriterien Rechnung trägt und dem europaweit anerkannten Qualitätsansatz der European Foundation for Quality Management (EFQM) sehr nahe kommt. Wir haben umfangreiche Arbeitsmaterialien entwickelt, die es den Bildungseinrichtungen und Freiberuflern leichter machen, QMU einzuführen und weiterzuführen. Darüber hinaus steht ein buchbarer Kurs zur Einführung von QMU zur Verfügung, der optimal auf das System zugeschnitten ist, wichtige Kompetenzen vermittelt und Einrichtungen und Freiberufler beim Einstieg in das QMU begleitet. Es wurde eine vorläufige Zertifizierungsstelle beim Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. in Hannover eingerichtet, die eine bundesweite Zertifizierung möglich macht. Die Zertifizierungsstelle beauftragt unabhängige Gutachter mit der Prüfung und Bewertung der Anträge. Die gesamte Zertifizierung wird bis auf Weiteres von der Service- und Koordinierungsstelle des Netzwerkes Umweltbildung Sachsen bei der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt koordiniert und betreut.

Danksagung

Wir danken der Deutschen Bundesstiftung Umwelt für die finanzielle Unterstützung des Projektes, wodurch die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems Umweltbildung erst möglich wurde. Wir möchten allen beteiligten Umweltbildungseinrichtungen und Freiberuflern, die im Arbeitskreis mitgewirkt oder am Modellkurs teilgenommen haben, unseren Partnern aus Sachsen-Anhalt und Thüringen und unseren Fachpartnern Dr. Klaus-Dieter Mertineit, IUB Hannover, und Irmela Feige aus Hamburg unseren herzlichen Dank für das Engagement und die sehr gute Zusammenarbeit aussprechen.

Für die Zukunft

Wir hoffen, dass sich unser Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung (QMU) bewährt und von vielen Bildungseinrichtungen und Freiberuflern im Bereich Umweltbildung / Bildung für nachhaltige Entwicklung für die eigene Weiterentwicklung genutzt wird. Wir möchten einen Beitrag leisten, dass die Maßstäbe für gute Bildungsarbeit transparent werden und gute Qualität in der Bildung messbar und sichtbar wird. Wir möchten mithilfe unseres QMU mehr Themen und Beispiele für nachhaltige Entwicklung in die Bildungspraxis integrieren.

Wir möchten Partner in den anderen Bundesländern finden, die mit uns gemeinsam an einer bundeseinheitlichen Zertifizierung nach QMU arbeiten und das QMU weiterentwickeln.

Wir wünschen allen Bildungseinrichtungen und Freiberuflern viel Erfolg bei der Einführung von QMU. Mit dem QMU ist ein Werkzeug entwickelt worden, welches ermöglicht, die eigene Bildungsarbeit zu bewerten, neue Strategien für die Zukunft zu entwickeln und alle Prozesse optimal darauf auszurichten.

Grillenburg, im Oktober 2007

Dr. Hans-Joachim Gericke

Leiter der Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt

Katrin Weiner

Service- und Koordinierungsstelle des Netzwerkes Umweltbildung Sachsen



Einführung in das Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung (QMU)

DBU-Projekt als Ausgangspunkt

Im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Projekts „Einführung von Qualitätskriterien und Qualitätsmanagement im Netzwerk Umweltbildung Sachsen“ (Förderzeitraum: März 2005 bis Dezember 2007) hat die Akademie der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt in Kooperation mit dem Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. unter Beteiligung von und in enger Abstimmung mit Umweltbildnern bzw. Umweltbildungseinrichtungen aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen ein Qualitätsmanagementsystem für die außerschulische Umweltbildung – im folgenden Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung (QMU) - erarbeitet.

Merkmale

entwickelt aus den Bedürfnissen / Anforderungen der Praxis

flexibel anpassbar

Qualität von Umweltbildung und Qualität von Bildungsstätten konstitutiv miteinander verknüpft

ganzheitliche Sichtweise, orientiert am EFQM-Modell

berücksichtigt BNE-Anforderungen

auf Innovation und Lernen ausgerichtet

strategische Ausrichtung: Machen wir das Richtige richtig – und morgen auch?

Merkmale

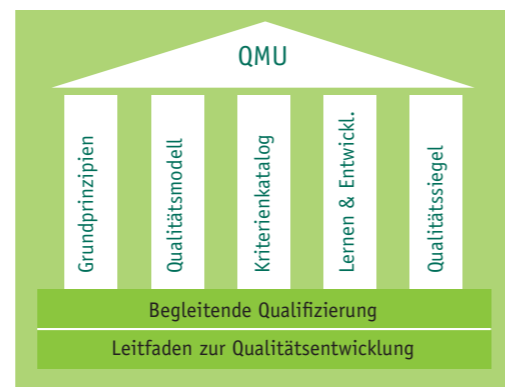
Das Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung

- ist aus den Bedürfnissen bzw. den Anforderungen der Umweltbildungspraxis heraus entwickelt worden; Vertreter der Bildungspraxis haben am Erarbeitungsprozess aktiv mitgewirkt;
- ist sowohl für große und kleine Umweltbildungseinrichtungen (UBE) sowie mit Umweltbildung bzw. -beratung betrauten Teilen von Einrichtungen geeignet als auch für Freiberufler in der Umweltbildung (F);
- bildet einen auf die je spezifischen Besonderheiten flexibel anpassbaren Referenzrahmen; es definiert einen relativ offenen Rahmen, der den einzelnen Einrichtungen / Freiberuflern genügend Gestaltungsspielraum lässt, damit sich ein organisationspezifisches Qualitätsmanagement entwickeln kann, das dem jeweiligen Profil in angemessener Weise Rechnung trägt;
- fokussiert sowohl auf gute Umweltbildung, d. h. die Qualität der Bildungsdienstleistungsprozesse, als auch auf die Qualität der Einrichtung; gefragt wird, ob die für gute Umweltbildung erforderlichen Rahmenbedingungen – einschließlich der entsprechenden Führungs- und Unterstützungsprozesse – in geeigneter Form zur Verfügung gestellt und die gewünschten Ergebnisse – ganz wichtig: auch die finanziellen Ergebnisse – erzielt werden;
- betrachtet alle für das Management von Umweltbildungsstätten / Freiberuflern relevanten Bereiche in ganzheitlicher Weise;
- ist am Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) orientiert, dem europaweit ambitioniertesten Qualitätsmodell;

man kann sagen: das QMU ist eine in Teilen vereinfachte und auf die spezifischen Belange der Umweltbildung zugeschnittene Version des EFQM-Modells;

- stellt Umweltbildung in den Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung;
- ist dynamisch und über gezielt eingesetzte Rückkoppelungsschleifen auf Innovation und Lernen ausgerichtet;
- hat eine starke strategische Komponente, die die Einrichtungen / Freiberufler auffordert, sich permanent mit sich verändernden Umfeldanforderungen auseinanderzusetzen und sich in ihrem Umfeld in zeitlicher Perspektive strategisch zu positionieren.

Aufbau



Das Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung besteht aus fünf Säulen:

- Grundprinzipien,
- Qualitätsmodell,
- Kriterienkatalog,
- Lernen & Entwicklung sowie
- Qualitätssiegel.

Als Unterstützung wird Interessierten eine begleitende Qualifizierung und Beratung sowie ein Leitfaden zur Qualitätsentwicklung angeboten. Darin werden allgemeine Grundlagen und konkrete Tipps für die Einführung und die Weiterentwicklung des QMU in Bildungsstätten und bei Freiberuflern vermittelt.

Grundprinzipien

Im Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung kommen neun Grundprinzipien zum Ausdruck:

1. Gute Umweltbildung in einer guten Umweltbildungseinrichtung
2. Ergebnisorientierung
3. Ausrichtung auf die Interessen und Erwartungen der Kunden
4. Strategiefokussierung
5. Führung durch Prozesse und Fakten
6. Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
7. Entwicklung und Pflege von Partnerschaften
8. Lernen und kontinuierliche Verbesserung
9. Selbstbewertung und Fremdbewertung

1. Gute Umweltbildung in einer guten Umweltbildungseinrichtung

Das QMU ist ein auf die spezifischen Belange der Umweltbildung zugeschnittenes Qualitätsmanagementsystem. Es ist sowohl für kleine und große Einrichtungen als auch für Freiberufler gleichermaßen geeignet. Differenzierungen ergeben sich im Hinblick auf die Quantität – für Freiberufler sind verschiedene Anforderungen wie z. B. Personalmanagement und Raumbewirtschaftung irrelevant –, nicht in der Qualität. Es gilt der Grundsatz, dass die Qualität von Umweltbildungsmaßnahmen und die Qualität von Einrichtungen nicht voneinander zu trennen sind; vielmehr sind sie zwei Seiten einer Medaille. Gute Umweltbildung findet sich im QMU in der Anforderung, im Leitbild zu beschreiben, was gelungenes Lernen nach Ansicht der Protagonisten in ihrer Umweltbildung ausmacht, d. h. was im denkbar günstigsten Fall gelernt werden soll bzw. kann, und wie dies im Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung zu verorten ist. Eine gute Einrichtung tut alles, um gelungenes Lernen zu fördern. Das zeigt sich beispielsweise in der Rekrutierung sowie Aus- und Weiterbildung des Personals, dem Partner-, Ressourcen- und Wissensmanagement und selbstverständlich – und nicht zuletzt – in der Planung, Gestaltung und Evaluation von Umweltbildungs- und -beratungsdienstleistungen. Eine gute Umweltbildungsstätte muss abgesehen davon jedoch auch das langfristige Bestehen „am Markt“ im Auge behalten und dies u. a. in Form von Profilbildung, Strategie sowie Kommunikation und Kooperation mit Anspruchsgruppen berücksichtigen. Beide Facetten einer guten Einrichtung werden im QMU konstruktiv aufgegriffen und konstitutiv miteinander verknüpft.

2. Ergebnisorientierung

Im QMU wird ein besonderer Wert auf gute Ergebnisse gelegt. Dabei geht es zum einen um die angestrebten Lernergebnisse, d. h. die Effekte, die sich

aufgrund der Teilnahme an Bildungs- oder Beratungsmaßnahmen bei den Lernenden ergeben. Konkret: Werden die in der Definition gelungenen Lernens beschriebenen Kompetenzen (Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten) messbar gefördert? Können die Teilnehmenden damit in ihrer Praxis tatsächlich etwas anfangen? Zum anderen geht es bei Ergebnisorientierung um den ökonomischen Erfolg der Einrichtung, das Image sowie die Zufriedenheit der wichtigsten Anspruchsgruppen wie Kunden (Zielgruppen, Auftraggeber), Partner und Mitarbeiter. Ergebnisse sind nicht das Resultat intuitiver Vermutungen, sondern beruhen auf systematischen und strukturierten Erhebungen, wie z. B. Befragungen. Die in dieser Weise ermittelten Informationen werden mit Bezug auf die jeweiligen Zielsetzungen bewertet und im Zuge der Weiterentwicklung der Führungs-, Dienstleistungserstellungs- und Unterstützungsprozesse berücksichtigt. Je nach Situation kann es sich dabei um quantitative (z. B. Anzahl der Teilnehmer, der Veranstaltungen) oder um qualitative Aussagen handeln (z. B. Auszeichnungen der Einrichtung, Ausstellungseröffnung durch den Ortsbürgermeister). Wichtig ist, dass sich daraus begründete Schlussfolgerungen für die Einschätzung der Zielerreichung / des Erfolgs der Einrichtung sowie entsprechende interne Lernprozesse ableiten lassen.

3. Ausrichtung auf die Interessen und Erwartungen der Kunden

Gute Einrichtungen kennen die Interessen und Erwartungen ihrer Kunden (Zielgruppen, Auftraggeber). Sie wissen, dass es letztlich die Kunden sind, die mit ihrer Nachfrage darüber entscheiden, ob Bildungs- und Beratungsangebote „ankommen“ und angenommen werden. Entscheidend ist die tatsächliche Nachfrage, nicht ein vermeintlicher gesellschaftlicher Bedarf. Dazu gehört auch: Nicht mehr die Umweltbildungsstätten / die Freiberufler allein definieren, was als Qualität in der Umweltbildung zu betrachten ist und eine gute Umweltbildung ausmacht, sondern die legitimen Erwartungen und Interessen der Anspruchsgruppen müssen in die Definition der Qualitätskriterien einbezogen werden. Das „Ohr am Kunden“ zu haben und Kundenwünsche rechtzeitig zu ermitteln, zu analysieren und möglichst zeitnah und zielgruppenangemessen aufzugreifen ist somit für gute Einrichtungen unerlässlich. Dabei ist der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen – über die Durchführung einzelner Bildungs- und Beratungsdienstleistungen hinaus – von elementarer Bedeutung.

9 Grundprinzipien

1. Gute Umweltbildung in einer guten Einrichtung

QMU: auf die spezifischen Belange der Umweltbildung zugeschnitten

Für Einrichtungen und Freiberufler gleichermaßen geeignet

Gute Umweltbildung und langfristig erfolgreiche Einrichtung als Fokus

Qualität von Bildungsangeboten und Qualität der Einrichtung sind nicht voneinander zu trennen

2. Ergebnisorientierung

angestrebt werden messbar gute Ergebnisse (Bildungs- / Beratungseffekte, zufriedene Teilnehmer / Auftraggeber, zufriedene Mitarbeiter, positives Image, ökonomischer Erfolg)

3. Ausrichtung auf die Interessen & Erwartungen der Kunden

Nachfrage ist entscheidend, nicht der abstrakte Bedarf

Ermittlung und Analyse von Kundenwünschen / -bedürfnissen schnelle Reaktion auf Kundenwünsche

Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen

4. Strategiefokussierung

QM und Strategie sind keine Gegensätze

Strategie ist Voraussetzung für ein langfristiges Bestehen am Markt

Strategie entwickeln heißt, den Kurs zu bestimmen und fest im Blick zu behalten

Strategie ermöglicht, Kräfte zu bündeln und das Wichtige vom weniger Wichtigen zu unterscheiden

5. Führen durch Prozesse und Fakten

Führungskräfte führen und sind Vorbild

geführt wird durch ein Netzwerk aufeinander abgestimmter Prozesse und Regelkreise

6. Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Fachlich kompetente, verantwortungsbewusste und als Person wahrgenommene und anerkannte Mitarbeiter sind das Herzstück jeder Einrichtung

7. Entwicklung und Pflege von Partnerschaften

Umweltbildungseinrichtungen sind keine Supermärkte!

Kooperationen als Interessenvertretung und Markterschließung

Das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden.

Aber: Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation ist Profilbildung!

4. Strategiefokussierung

Qualitätsmanagement und Strategie sind keine Gegensätze. Ein Qualitätsmanagement ohne Strategieorientierung ist wie mit Scheuklappen durch die Welt zu gehen und sich nur auf die unmittelbare professionelle Praxis zu konzentrieren. Die entsprechende Frage würde lauten: Machen wir das, was wir machen, richtig? Ein strategieorientiertes Qualitätsmanagementsystem – wie das QMU – rückt demgegenüber die Marktperspektive und die langfristige strategische Ausrichtung der Einrichtung in den Fokus. Dabei geht es um die Fragen: Machen wir das Richtige richtig? und: Machen wir auch morgen noch das Richtige richtig? In diesem Sinne ist Strategie eine zwar nicht hinreichende, aber doch notwendige Voraussetzung für ein langfristiges Bestehen einer Einrichtung am Markt. Eine Strategie zu entwickeln heißt, unter Berücksichtigung relevanter Markt-/ Umfeldentwicklungen sowie der eigenen Stärken und Potenziale mittelfristige Entwicklungsziele zu definieren und deren Umsetzung zu planen. Es gilt somit, den Kurs zu bestimmen und wie mit einem Kompass fest im Blick zu behalten. Strategie ermöglicht, Kräfte zu bündeln und das Wichtige vom weniger Wichtigen zu unterscheiden – ein wesentlicher Vorteil auch gerade angesichts begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen.

5. Führung durch Prozesse und Fakten

Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe. Daraus folgt: die Leitung und die übrigen Führungskräfte müssen das Qualitätsmanagement nicht nur wollen. Sie müssen es auch aktiv unterstützen und mit eigenem Vorbild voranschreiten. Oder anders herum: Ohne Mitwirkung der Führungskräfte kein Qualitätsmanagement! Geführt wird durch ein Netzwerk aufeinander abgestimmter Prozesse und Regelkreise, die im Qualitätsmodell näher beschrieben werden (s.u.). Entscheidungen erfolgen auf der Grundlage verlässlicher Informationen, die systematisch erhoben werden. Die Führungskräfte sorgen dafür, dass der Bildungsauftrag der Einrichtung erfolgreich umgesetzt wird und die Einrichtung langfristig erfolgreich am Markt tätig ist. Dazu gehört die Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes sowie darauf abgestimmter Strategien, Regelungen und Prozesse ebenso wie die regelmäßige Bewertung der Prozesse und Ergebnisse.

6. Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Fachlich kompetente, verantwortungsbewusste und als Person wahrgenommene und anerkannte Mitarbeiter sind das Herzstück jeder Einrichtung. Es sind die Mitarbeiter, die die Bildungs- und Beratungsprozesse sowie die dazugehörigen Unterstüt-

zungsprozesse mit Leben füllen. Im Wesentlichen sind sie es, die die Qualität der Umweltbildung und die der Einrichtung gegenüber den externen Anspruchsgruppen verkörpern. Aus diesem Grunde werden in guten Einrichtungen die zur Umsetzung der in Leitbild und Strategie sowie dem spezifischen Profil der Umweltbildungsstätte heute und zukünftig benötigten personalen Kompetenzen auf allen Ebenen systematisch ermittelt und gefördert. Die Bildungseinrichtung fördert, entwickelt und entfaltet das Potenzial ihrer Mitarbeiter sowohl auf individueller Ebene als auch auf Team- und Organisationsebene. Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen und Prozesse eingebunden und zum selbstständigen Handeln angehalten; Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert. Die Umweltbildungseinrichtung fühlt sich ihren Mitarbeitern verpflichtet, zollt Anerkennung und belohnt gute Leistungen in motivierender Weise.

7. Entwicklung und Pflege von Partnerschaften

Umweltbildungseinrichtungen sind keine Supermärkte! Jeder muss nicht alles können. Gerade im Hinblick auf eine optimale Ressourcennutzung ist es sinnvoll und ggf. sogar notwendig, Kooperationen einzugehen. Kooperationen mit anderen Einrichtungen und mit Freiberuflern können in zweierlei Hinsicht sinnvoll sein: Zum einen, um z. B. besser wahrgenommen zu werden und gegenüber Auftraggebern und/oder der Öffentlichkeit gemeinsame Interessen zu vertreten (wie z. B. das Netzwerk Umweltbildung Sachsen). Zum anderen ist es möglich, Kooperationen zur Markterschließung einzugehen, indem unterschiedliche Kompetenzen zusammengeführt und z. B. neue Bildungs- und Beratungsdienstleistungen entwickelt und angeboten werden. Das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden. In beiden Fällen ist jedoch zu bedenken: Ohne klare Profilbildung – und das geht nur mit einer gewissen Spezialisierung – erscheint jede Einrichtung für jede andere als potenzieller Konkurrent, und wie man weiß, geht man mit Konkurrenten nur ungern Kooperationen ein.

8. Lernen und kontinuierliche Verbesserung

Die Forderung nach lebenslangem Lernen ist in pädagogisch tätigen Institutionen wie Umweltbildungseinrichtungen von besonderer Bedeutung; dies findet entsprechend auch im QMU seinen Niederschlag. Das Lernen der Teilnehmer wird im Rahmen von Bildungs- und Beratungsdienstleistungen, die sich an einem Idealbild gelungenen Lernens orientieren, gefördert. Die Führungskräfte und Mitarbeiter lernen im Zuge der Reflexion ihrer Arbeit und in Form gezielter Weiterbildung. Darüber hinaus lernt die gesamte Einrich-

tung dadurch, dass Ziele gesetzt, Maßnahmen zu deren Realisierung definiert und umgesetzt, entsprechende Resultate gemessen und bewertet werden, wodurch neue technische, organisatorische oder personale Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden und so fort. Durch die Notwendigkeit der kontinuierlichen Überprüfung von Zielen, Maßnahmen und deren Ergebnisse sowie die Ausrichtung auf strategische Entwicklungsziele führt das QMU die beteiligten Einrichtungen zu lernenden Organisationen. Gute Umweltbildungseinrichtungen ruhen sich nicht auf ihren vergangenen Erfolgen aus. Sie wissen, dass sich ihre Umfeld- und Marktbedingungen mehr oder weniger schnell ändern (können) und reagieren darauf strategieorientiert mit kontinuierlicher Verbesserung und Innovation.

9. Selbstbewertung und Fremdbewertung

Das QMU hat zum Ziel, die Qualität sowohl von Umweltbildungsdienstleistungen als auch von Umweltbildungseinrichtungen zu fördern. Woran dabei im Einzelnen zu denken ist und welche Anforderungen dabei zu erfüllen sind, dafür bietet das QMU einen Referenzrahmen. Diesen auf die je spezifischen Bedingungen der einzelnen Einrichtung bzw. des einzelnen Freiberuflers zu übertragen und zu füllen, ist Aufgabe der jeweiligen Anwender. Vorgegeben wird, was geregelt und nachgewiesen werden muss, um den Anforderungen des QMU zu genügen. Wie diese Anforderungen angesichts der spezifischen Situation einer Umweltbildungseinrichtung konkret umzusetzen sind, wird nicht vorgegeben, sondern dem Ermessensspielraum der jeweiligen Einrichtung überlassen. Gefragt wird dann allerdings, ob die gewählten Regelungen der jeweiligen Situation angemessen und die entsprechenden Nachweise ausreichend sind. Entsprechend der o. g. Zielsetzung können die vorliegenden Unterlagen von interessierten Einrichtungen und freiberuflich tätigen Umweltpädagogen genutzt werden, um eigene Regelungen und Prozesse im Sinne einer Selbstbewertung zu überprüfen – Wie gut bin ich (schon)? – oder in Richtung eines am QMU orientierten Qualitätsmanagementsystems weiterzuentwickeln. Eine externe Überprüfung und Zertifizierung ist dafür nicht erforderlich. Für diejenigen, die ihren Qualitätsstandard nach außen dokumentieren wollen, gibt es die Möglichkeit, an einem Zertifizierungsverfahren teilzunehmen. Voraussetzung dafür ist, dass das Qualitätsmanagementsystem nicht nur aufgebaut, sondern auch im Zuge eines sogenannten Managementreviews überprüft und weiterentwickelt wurde.

Qualitätsmodell



Das dem QMU zugrundeliegende Qualitätsmodell ist eine verbindliche Rahmenstruktur, die aus neun Kriterien besteht. Unterschieden werden „Gestaltungskriterien“ und „Ergebniskriterien“. Die sechs „Gestaltungskriterien“ (Führung, Strategie, Personal, Externe Kommunikation & Kooperation, Ressourcen und Dienstleistungsprozesse) behandeln das, was eine Einrichtung tut, wie sie vorgeht. Man könnte sagen, die „Gestaltungskriterien“ sind die Stellschrauben, an denen direkt gedreht werden kann, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen. Die drei „Ergebniskriterien“ (Zufriedenheit der Anspruchsgruppen, Zufriedenheit der Mitarbeiter, Kerneergebnisse) behandeln das, was eine Einrichtung als Resultat ihrer Arbeit erzielt. Die Ergebnisse der „Ergebniskriterien“ können selbst nicht direkt beeinflusst werden, sondern sie sind Resultat dessen, was bei den „Gestaltungskriterien“ gemacht wurde. Aufgrund der Ergebnisse können die in den „Gestaltungskriterien“ festgelegten Regelungen und Prozesse kontinuierlich verbessert werden, sodass Innovation und Lernen möglich wird. Die Umweltbildungseinrichtung wird so zu einer lernenden Organisation. Die Pfeile und Verbindungslinien betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass Innovation und Lernen die „Gestaltungskriterien“ verbessern, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt.

Welche Logik steht hinter dem Modell?

Kurz gesagt: Sehr gute Ergebnisse im Hinblick auf Leistung / Anerkennung, Kunden und Mitarbeiter werden durch eine Führung erzielt, die Leitbild und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt. Das Modell hebt somit die Rolle und Verantwortung der „Führung“ als besonderes Kriterium (Nr. 1) gegenüber allen anderen hervor. Umweltbildungseinrichtungen werden als Organisation betrachtet, und zwar als ganze sowie in ihrer Struktur.

8. Lernen und kontinuierliche Verbesserung

Die Teilnehmer sollen lebenslang lernen – Umweltbildner und Einrichtungen auch!

Antwort auf sich verändernde Umfeldanforderungen: kontinuierliche Verbesserung und strategisch orientierte Innovation

9. Selbst- / Fremdbewertung

Kriterien / Anforderungen sind spezifisch anzupassen und zu füllen

Selbstbewertung: Wie gut bin ich (schon)?

Fremdbewertung: Standard wird nach außen dokumentiert

Die wichtigsten Bezugspunkte sind die (angestrebten) Ergebnisse (Kriterien 7 bis 9). Was als Ziel angestrebt wird, ist aus dem Leitbild (Teilkriterium im Kriterium 1) abzuleiten. Auf der Grundlage des Leitbilds – zu dem auch eine Definition gelungenen Lernens im Kontext der BNE gehört –, einer Markt- / Umfeldanalyse, in der gesellschaftliche Herausforderungen und Trends ebenso erfasst und bewertet werden wie die Interessen und Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen, sowie einer Organisationsdiagnose, in der die spezifischen Stärken und Verbesserungspotenziale der Einrichtung ermittelt und bewertet werden, werden die mittelfristigen Entwicklungsziele und die zu deren Realisierung erforderlichen Maßnahmenpakete festgelegt. Über die Strategieformulierung wird die Einrichtung auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet (Kriterium 2). Um die Strategie zu entwickeln und umzusetzen, ist eine klare Gesamtorganisation (Aufbau und Ablauforganisation) notwendig. Dabei spielt das Prozessmanagement (Planung / Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Bildungs- und Beratungsangeboten) eine besondere Rolle (Kriterium 6). Zur Umsetzung des Leitbilds und zur Realisierung der Strategie werden geeignetes Personal sowie weitere Ressourcen benötigt (Kriterien 3 und 4). Zudem ist eine intensive Kommunikation und Kooperation mit externen Anspruchsgruppen erforderlich (Kriterium 4.) Die Umsetzung erfolgt sinnvollerweise auf der Basis von Zielvereinbarungsprozessen, deren Resultate regelmäßig rückgemeldet, analysiert und bewertet werden. Die im Sinne der Strategie gut eingesetzten personellen und materiellen Ressourcen erzeugen über die Prozesse den Nutzen der Einrichtung für ihr Umfeld. Das schlägt sich zunächst in der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter nieder, schafft gesellschaftliche Akzeptanz und erzeugt damit letztlich die Kernergebnisse (finanzielle Ergebnisse, Lernergebnisse und innovative Dienstleistungen), die den angestrebten Ergebnissen mehr oder weniger entsprechen (Kriterien 7 bis 9). Damit schließt sich der Kreis. Aus der Abweichung der erreichten von den angestrebten Ergebnissen ergibt sich die Notwendigkeit bzw. Chance der Verbesserung und damit des Lernens. Die Umweltbildungseinrichtung wird zur lernenden Organisation, die in einem wohlverstandenen Wechselspiel mit der Umwelt zur Nachhaltigkeit beiträgt.

Kriterienkatalog

Im Kriterienkatalog werden die im Qualitätsmodell in ihrem Zusammenhang und ihrer Dynamik dargestellten Kriterien näher erläutert und differenziert. Jedes der 9 Kriterien wird mit seinen spezifischen Merkmalen beschrieben. Zur weiteren Konkretisierung

Kriterium 3 Personal Teilkriterium: 3.2 Interne Kommunikation und Kooperation	
Merkmale Es findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen und innerhalb der Arbeitsebenen statt. Die Mitarbeiter werden an Prozessen der Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung beteiligt.	
Anforderungen	Leitfragen
3.2.1 Kommunikationsstruktur	Welche internen Kommunikationsstrukturen gibt es innerhalb der Einrichtung? Finden Teamsitzungen, Arbeitsberatungen o.ä. statt? Finden diese in regelmäßigen Abständen – auf der kleinsten Ebene mindestens einmal monatlich – statt? Sind Ablauf und Inhalte der Beratungen geregelt und nachvollziehbar (z.B. Agenda, einheitliche Struktur)? Werden diese regelmäßig auf ihre Funktionalität überprüft und entsprechend den aktuellen Erfordernissen regelmäßig verändert?
Mit Bezug auf die sich aus Leitbild und Strategie ergebenden Anforderungen werden interne Kommunikations- und Kooperationsstrukturen (z.B. Planungsrunden, Teamsitzungen, Arbeitskreise etc.) aufgebaut und an aktuellen Erfordernissen regelmäßig angepasst.	Welche internen Kommunikationsstrukturen gibt es innerhalb der Einrichtung? Finden Teamsitzungen, Arbeitsberatungen o.ä. statt? Finden diese in regelmäßigen Abständen – auf der kleinsten Ebene mindestens einmal monatlich – statt? Sind Ablauf und Inhalte der Beratungen geregelt und nachvollziehbar (z.B. Agenda, einheitliche Struktur)? Werden diese regelmäßig auf ihre Funktionalität überprüft und entsprechend den aktuellen Erfordernissen regelmäßig verändert?
3.2.2 Beteiligung der Mitarbeiter	Findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen und innerhalb der Arbeitsebenen statt. Die Mitarbeiter werden an Prozessen der Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung beteiligt.
a) Die interne Kommunikation findet regelmäßig	Findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen und innerhalb der Arbeitsebenen statt. Die Mitarbeiter werden an Prozessen der Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung beteiligt.

Die wichtigsten Bezugspunkte sind die (angestrebten) Ergebnisse (Kriterien 7 bis 9). Was als Ziel angestrebt wird, ist aus dem Leitbild (Teilkriterium im Kriterium 1) abzuleiten. Auf der Grundlage des Leitbilds – zu dem auch eine Definition gelungenen Lernens im Kontext der BNE gehört –, einer Markt- / Umfeldanalyse, in der gesellschaftliche Herausforderungen und Trends ebenso erfasst und bewertet werden wie die Interessen und Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen, sowie einer Organisationsdiagnose, in der die spezifischen Stärken und Verbesserungspotenziale der Einrichtung ermittelt und bewertet werden, werden die mittelfristigen Entwicklungsziele und die zu deren Realisierung erforderlichen Maßnahmenpakete festgelegt. Über die Strategieformulierung wird die Einrichtung auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet (Kriterium 2). Um die Strategie zu entwickeln und umzusetzen, ist eine klare Gesamtorganisation (Aufbau und Ablauforganisation) notwendig. Dabei spielt das Prozessmanagement (Planung / Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Bildungs- und Beratungsangeboten) eine besondere Rolle (Kriterium 6). Zur Umsetzung des Leitbilds und zur Realisierung der Strategie werden geeignetes Personal sowie weitere Ressourcen benötigt (Kriterien 3 und 4). Zudem ist eine intensive Kommunikation und Kooperation mit externen Anspruchsgruppen erforderlich (Kriterium 4.) Die Umsetzung erfolgt sinnvollerweise auf der Basis von Zielvereinbarungsprozessen, deren Resultate regelmäßig rückgemeldet, analysiert und bewertet werden. Die im Sinne der Strategie gut eingesetzten personellen und materiellen Ressourcen erzeugen über die Prozesse den Nutzen der Einrichtung für ihr Umfeld. Das schlägt sich zunächst in der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter nieder, schafft gesellschaftliche Akzeptanz und erzeugt damit letztlich die Kernergebnisse (finanzielle Ergebnisse, Lernergebnisse und innovative Dienstleistungen), die den angestrebten Ergebnissen mehr oder weniger entsprechen (Kriterien 7 bis 9). Damit schließt sich der Kreis. Aus der Abweichung der erreichten von den angestrebten Ergebnissen ergibt sich die Notwendigkeit bzw. Chance der Verbesserung und damit des Lernens. Die Umweltbildungseinrichtung wird zur lernenden Organisation, die in einem wohlverstandenen Wechselspiel mit der Umwelt zur Nachhaltigkeit beiträgt.

Kriterienkatalog

9 Kriterien,
25 Teilkriterien,
52 Anforderungen

Erläuterung der Anforderungen mittels Leitfragen

Hinweise auf mögliche / erforderliche Nachweise

Differenzierung nach E und F

Lernen und Entwicklung

Das QMU zielt auf Innovation und kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse und Regelungen. Damit dies stattfinden kann, sind im QMU systematische und regelmäßig wiederkehrende Lernschleifen eingebaut. Mindestens einmal jährlich werden 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 systematisch überprüft, bewertet und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickelt. Dies findet in Form einer Selbstbewertung wie folgt statt:



Im Hinblick 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. Das Schema zur Bewertung der **Ergebniskriterien** ist anders. Hier lautet die Anforderung: 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 Einrichtung. Spätestens alle drei Jahre, auf jeden Fall im Vorfeld der Rezertifizierung, wird das gesamte Qualitätsmanagement - einschließlich Leitbild - und

ergänzt durch eine erneute systematische Umfeldanalyse überprüft, bewertet und fortgeschrieben.

Qualitätssiegel

Denjenigen Einrichtungen und freiberuflich tätigen Umweltpädagogen, die die Qualität ihrer Arbeit nach außen dokumentieren möchten, wird die Möglichkeit geboten, ihr Qualitätsmanagement nach QMU extern begutachten zu lassen. Nach positivem Verlauf der Begutachtung wird ein entsprechendes Qualitätssiegel verliehen. Die Gültigkeit des Qualitätssiegels beträgt drei Jahre. An einer Zertifizierung interessierte Einrichtungen und Freiberufler stellen einen entsprechenden Antrag bei der Koordinierungsstelle. Dem Antrag wird eine Selbstbeschreibung beigefügt, in dem dargelegt ist, wie das QMU in der Einrichtung bzw. beim Freiberufler umgesetzt wird. Die Koordinierungsstelle 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. Die Zertifizierungsstelle wählt einen Gutachter aus, der die Begutachtung vornimmt. Diese besteht aus einer Unterlagenprüfung und einem Vor-Ort-Besuch mit Audit und Feedback-Gespräch. Werden die Anforderungen des QMU erfüllt, wird die Zertifizierung empfohlen. Das Zertifikat trägt die Unterschrift des IUB und wird im Rahmen einer von der Koordinierungsstelle organisierten Veranstaltung in geeignetem Rahmen übergeben. Zur Überwachung des QMU ist ein Fachbeirat QMU eingerichtet. Er besteht aus Vertretern von Ministerien, Umweltbildungseinrichtungen und freiberuflich tätigen Umweltpädagogen aus den am QMU beteiligten Bundesländern. Der Fachbeirat hat die Aufgabe, über die Einhaltung der Standards zu wachen, ein jährliches Review mit den Gutachtern durchzuführen und das QMU zusammen mit der Zertifizierungsstelle weiterzuentwickeln. Als Schiedsstelle entscheidet er zudem über Beschwerden und Widersprüche.

Anwendung des QMU

Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Einrichtungen bzw. Teilen von Einrichtungen der Umweltbildung sowie bei Freiberuflern erfolgt in zehn Schritten. Er beginnt mit der Entscheidung dafür, ein Qualitätsmanagement einzuführen und endet zunächst mit der externen Begutachtung und Zertifizierung. Damit ist die Qualitätsarbeit jedoch nicht abgeschlossen; im Gegenteil, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird sie fortlaufend verfeinert und vertieft. Im Folgenden werden die einzelnen Vorgehenschritte näher erläutert:

Bewertung Gestaltungskriterien

- Fundierung
- Ausrichtung auf Anspruchsgruppen
- Integration
- systematische Umsetzung
- Überprüfung, Bewertung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Bewertung Ergebniskriterien

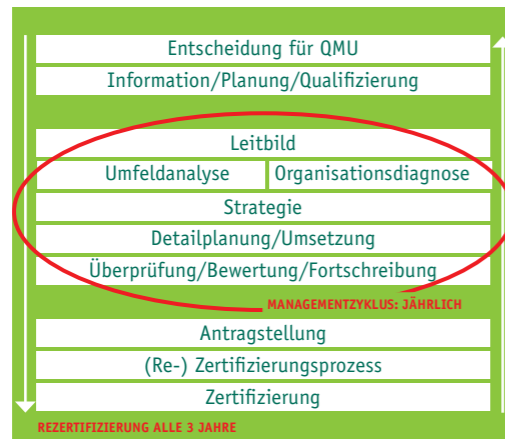
- Ziele sind bestimmt
- positiver Trend
- Ziele sind angemessen
- Ergebnisse sind auf Vorgehen zurückzuführen
- alle relevanten Bereiche sind abgedeckt

Qualitätssiegel

- Zertifizierung ist möglich
- unabhängige Zertifizierungsstelle
- Begutachtung in Form von Unterlagenprüfung und Vor-Ort-Besuch
- Fachbeirat wacht über QMU und entwickelt es mit Zertifizierungsstelle weiter

in 10 Schritten zur Zertifizierung

Fortsetzung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses



1. Schritt: Entscheidung

Voraussetzung für alles Weitere ist die Entscheidung der Führungskräfte (des Freiberufers), in der Einrichtung (für seine Arbeit) das QMU einzuführen und dessen Aufbau, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung uneingeschränkt zu unterstützen. Die Einführung und Umsetzung des QMU erfordert die Mitwirkung aller Betroffenen. Daher ist es wichtig, alle Mitarbeiter rechtzeitig zu informieren und in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Auch wenn es selbstverständlich möglich ist, bestimmte Qualitätsaufgaben zu delegieren: aufgrund ihrer Funktion sind es letztlich die Führungskräfte, die das Qualitätsmanagement nach innen und außen verantworten und durch ihr Vorbild wesentlich zum Gelingen beitragen.

2. Schritt: Information, Planung / Organisation und Qualifizierung

Dem QMU-Leitfaden kann entnommen werden, welcher Nutzen von der Einführung des QMU zu erwarten ist, wie es im Vergleich mit anderen Standards einzuschätzen ist und welche Anforderungen erfüllt werden müssen, um dem Qualitätsanspruch des QMU zu genügen. Falls das nicht ausreicht, können interessierte Einrichtungen bzw. Freiberufler ggf. einen akkreditierten QMU-Berater in Anspruch nehmen. Nähere Auskünfte dazu geben die Koordinierungs- und die Zertifizierungsstelle. Der Aufbau des QMU sollte als Projekt systematisch geplant und als Qualitätsentwicklungsprogramm beschrieben werden. Festzulegen sind insbesondere die Vorgehensweise und der Zeitrahmen, die zu erledigenden Aufgabenblöcke und Teilaufgaben, die Aufgaben der / des Prozessverantwortlichen und ggf. weiterer zu beteiligender Personen, Meilensteine und Kontrollschleifen. Für den Aufbau, aber auch für die sich daran anschließende fortwährende Betreuung des Qualitätsmanagements in der Einrichtung wird empfohlen, eine

fachlich und persönlich geeignete Person zu benennen, die diese Aufgabe als Prozessverantwortlicher im Auftrag der Führung übernimmt (Qualitätsmanagementbeauftragter, QMB). Zur Vermittlung der dafür erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen werden entsprechende Qualifizierungskurse angeboten. Nähere Auskünfte hierzu gibt die Koordinierungsstelle.

3. Schritt: Entwicklung des Leitbildes

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 Beschreibung dessen, wofür die Einrichtung steht, erfolgt im Leitbild. Es enthält Aussagen

- zum Daseinszweck der Einrichtung und zu dem Nutzen, den sie relevanten Anspruchsgruppen leistet (Mission);
- 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 Fähigkeiten und Leistungen der Einrichtung.

Ferner enthält das Leitbild

- eine Definition gelungenen Lernens sowie
- eine Positionierung im Rahmen der Bildung für nachhaltige Entwicklung.

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. Die weitere Ausgestaltung kann dann im Rahmen eines definierten Projektes im Nachgang erfolgen. Notwendig ist, dass die Führungskräfte und Funktionsträger 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

Jegliches Handeln findet in einem Kontext (Umfeld) statt. Dies gilt selbstverständlich auch für Umweltbildungseinrichtungen. Diese werden langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn sie für ihr Umfeld, d. h. im Wesentlichen für ihre Anspruchsgruppen, einen solchen Nutzen stiften, dass diese ihnen die erforderlichen Ressourcen zukommen lässt. Nachhaltiges erfolgreiches Agieren setzt voraus, dass die relevanten Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse und Inter-

Leitfragen

- Soll QM eingeführt werden?
- Wo soll QM eingeführt werden?
- Wird Zertifizierung angestrebt?
- Was soll zertifiziert werden?
- Welcher Zeitrahmen ist gegeben?

Information

QMU-Leitfaden + ggf. akkreditierter Berater

Planung

Ablaufplanung / Qualitätsentwicklungsprogramm Teilprojekte

Organisation

QMB benennen

Qualifizierung

Qualifizierungskurse

Leitbild

- Mission,
- Vision,
- Werte,
- Fähigkeiten / Leistungen,
- Definition gelungenen Lernens,
- Positionierung im Kontext Bildung für nachhaltige Entwicklung

Mitarbeiter/innen beteiligen
Führungskräfte müssen Leitbild akzeptieren, umsetzen und weiterentwickeln

essen bekannt sind und gesellschaftliche Herausforderungen und Trends rechtzeitig erkannt und in der Strategie der Einrichtung berücksichtigt werden. Die Umfeldanalyse sollte sich u. a. auf folgende Fragestellungen beziehen:

- Was sind die relevanten Anspruchsgruppen? Welche Interessen und Erwartungen richten sie an die Umweltbildungseinrichtung? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Einrichtung?
- Welche Anforderungen ergeben sich aus allgemeinen (z. B. politischen, wirtschaftlichen, demografischen und / oder technologischen) Entwicklungstrends und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Einrichtung?

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 Stärken und Verbesserungsbereichen im Rahmen einer Selbstbewertung. Zunächst werden alle in der Einrichtung vorhandenen qualitätsrelevanten Verfahren, Regelungen und Dokumente zusammengestellt. Dies bildet die Grundlage für die nachfolgend beschriebene Organisationsdiagnose. Diese kann – abhängig vom Stand der jeweiligen Einrichtung – in zweierlei Weise erfolgen:

1. In Einrichtungen, die dabei sind, ein Qualitätsmanagementsystem erstmalig aufzubauen, bietet es sich an, die zu den Kriterien / Teilkriterien formulierten Anforderungen anhand der vorgegebenen Leitfragen (Gestaltungskriterien) bzw. Indikatoren (Ergebniskriterien) 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 Anforderung erfüllt
 kritisch unter die Lupe zu nehmen und zu bewerten. Dadurch lassen sich Stärken und Verbesserungspotenziale identifizieren, die von der Einrichtung für eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit und deren Ergebnisse genutzt werden können.

2. 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. 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

Anspruchsgruppen und deren Interessen und Erwartungen identifizieren

Entwicklungstrends identifizieren und analysieren

Chancen und Risiken für die eigene Einrichtung ableiten

Ermittlung von Stärken und Verbesserungsbereichen anhand des Kriterienkatalogs

QM im Aufbau

einfaches Bewertungsschema

QM bereits vorhanden

Verwendung des Bewertungsschemas „Lernen und Entwicklung“

Bewertung Gestaltungskriterien

- Fundierung
- Ausrichtung auf Anspruchsgruppen
- Integration
- systematische Umsetzung
- Überprüfung, Bewertung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Bewertung Ergebniskriterien

- Ziele sind bestimmt
- positiver Trend
- Ziele sind angemessen
- Ergebnisse sind auf das Vorgehen zurückzuführen
- alle relevanten Bereiche sind abgedeckt

das Vorgehen (Kriterien 1 – 6) zurückzuführen und beziehen sich auf alle im Hinblick auf Leitbild und Strategie relevanten Bereiche der Bildungsstätte.

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 Einrichtung tun 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?

Im Zuge der Organisationsdiagnose (5. Schritt) sind vermutlich sehr viele Verbesserungsmaßnahmen formuliert worden. Diese alle gleichrangig umzusetzen, überfordert nicht nur die Kapazitäten der Einrichtungen; es ist auch nicht sinnvoll. Notwendig ist eine Priorisierung. Diese erfolgt vorzugsweise und mit entsprechender Pointierung im Hinblick auf die Strategie. Mit Bezug darauf werden sogenannte strategische Projekte und Maßnahmen identifiziert, mit deren Hilfe die Strategie umgesetzt wird. Wichtig: Die Entscheidung, das QMU aufzubauen und umzusetzen, ist ebenfalls eine strategische Entscheidung. Deshalb stellt sich bei allen strategischen Projekten und Maßnahmen die Frage, wie sie in das Qualitätsmanagement der Einrichtung eingebunden werden. Darüber hinaus ist zu fragen, welche weitere Maßnahmen festzule-

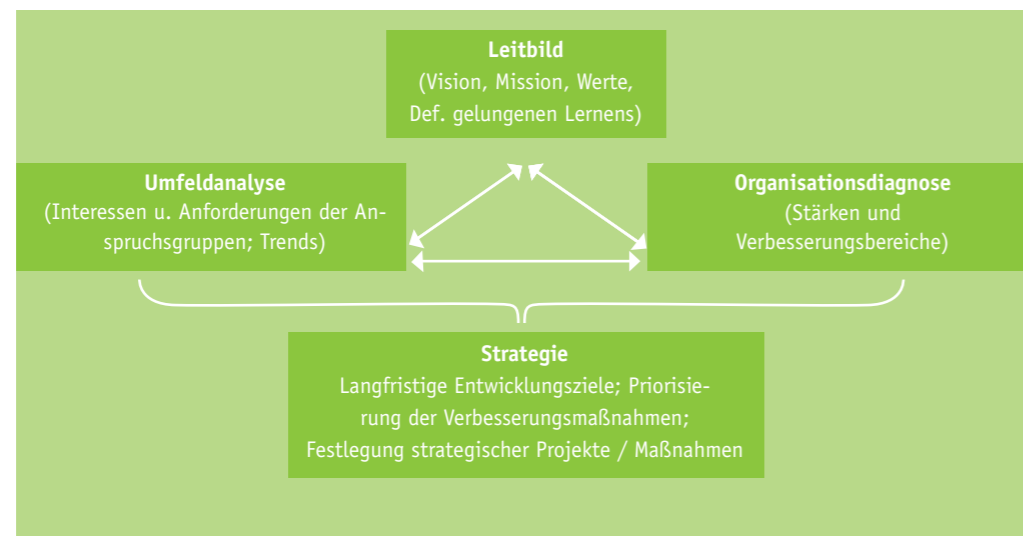


Abb. 1: Systemzusammenhang zwischen Leitbild, Umfeldanalyse, Organisationsentwicklung und Strategie (Quelle: Rottluff 2005)

Strategie zielt auf die langfristige Entwicklungsperspektive.

- Was ist zu tun?
- die „spielentscheidenden“ Faktoren identifizieren
 - die langfristigen strategischen Ziele beschreiben
 - Kennzahlen festlegen
 - strategische Projekte und Maßnahmen definieren und beschreiben

gen sind, um im Kriterienkatalog geforderte und von den nicht abgedeckte Anforderungen zu erfüllen. 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.

7. Schritt: Detailplanung und Umsetzung

Zu den definierten Projekten und Maßnahmen erfolgt unter Berücksichtigung der im Bewertungsschema „Lernen und Entwicklung“ für die Gestaltungs- und Ergebniskriterien formulierten Anforderungen eine Detailplanung. 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. Die gängigen Prinzipien und Instrumente des Projektmanagements werden angewendet. Alle Prozesse, Regelungen, Verfahren und Abläufe werden dokumentiert. Auch hier wird das Bewertungsschema „Lernen und Entwicklung“ berücksichtigt.

8. Schritt: Überprüfung, Bewertung und Fortschreibung

Mindestens einmal jährlich werden 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. 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, 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

Einrichtungen und Personen, die das Qualitätsmanagement des QMU aufgebaut haben oder bereits umsetzen und eine Zertifizierung anstreben, stel-

len einen entsprechenden Antrag bei der Koordinierungsstelle. Zusammen mit dem Antragsformular sind eine Selbstbeschreibung 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) in doppelter Ausfertigung einzureichen.

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

Umsetzung auf Grundlage der Instrumente und Prinzipien des Projektmanagements

einmal jährlich: Managementreview

alle drei Jahre: systematische Überprüfung und Fortschreibung aller Bereiche

Antrag stellen bei Koordinierungsstelle / Unterlagen einreichen

Begutachtung der Unterlagen und Vor-Ort-Termin

Gutachter spricht Empfehlung aus

feierliche Übergabe der Urkunden

Vorläufiges Zertifizierungsverfahren im Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung (QMU) im Netzwerk Umweltbildung Sachsen

Die Umweltbildungseinrichtung / der Freiberufler

- füllt die Antragsunterlagen aus und sendet diese in Schriftform im Ordner und parallel per E-mail 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
 - Teil 4:** Dokumentation des QM-Prozesses Anlagen

Die Zertifizierungsstelle

- stellt Zertifizierungsurkunde aus
- sendet Gutachten an die Koordinierungsstelle

Koordinierungsstelle QMU

- 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

Die 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 den Antrag nach Zahlungseingang an die Zertifizierungsstelle

Umweltbildungseinrichtung / Freiberufler

- nimmt das Zertifikat feierlich entgegen

Die Zertifizierungsstelle am Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V.

- bestätigt den Empfang der Antragsunterlagen
- beantragt einen unabhängigen Gutachter mit der Bewertung des Antrages

Der unabhängige Gutachter

- 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



Leitfaden zur Qualitätsentwicklung

Zweck: Systematisierungs- und Orientierungshilfe

modular aufgebauter Qualifizierungskurs plus Coaching-Angebote

Zum QMU liegt ein Leitfaden zur Qualitätsentwicklung vor, der von der Koordinierungsstelle gegen eine Schutzgebühr an Interessierte abgegeben wird. Er ist als Systematisierungs- und Orientierungshilfe für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Umweltbildung gedacht. Er enthält alle Grundsätze und Verfahrensregelungen zum QMU sowie Arbeitsblätter und Antragsformulare und ist wie folgt gegliedert:

Teil 1 (diese Broschüre)

- Vorwort
- Einführung in das Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung (QMU)
- Vorläufiges Zertifizierungsverfahren im QMU im Netzwerk Umweltbildung Sachsen
- Leitfaden zur Qualitätsentwicklung
- Das QMU im Vergleich zu anderen Qualitätsmanagementsystemen und -ansätzen (Überblick)
- Kriterienkatalog (Überblick)

Teil 2

- Vorgehen bei Aufbau und Umsetzung des QMU
- Funktion und Aufgaben des Qualitätsmanagementbeauftragten
- Arbeitsmaterialien
- Antragsunterlagen für die Zertifizierung
- Zertifizierungsverfahren und Ansprechpartner
- Qualifizierungs- und Beratungsangebote
- Präsentationsmaterial
- Das QMU im Vergleich zu anderen Qualitätsmanagementsystemen und -ansätzen (Langfassung)
- Glossar

Begleitende Qualifizierung

Zwar ist es grundsätzlich möglich, ein Qualitätsmanagement nach dem QMU auf der Grundlage des Leitfadens zur Qualitätsentwicklung aufzubauen; es wird jedoch empfohlen, zumindest die mit dem Aufbau betrauten Personen (QMB) - besser: auch die Führungskräfte - dafür ausreichend zu qualifizieren. Aus diesem Grunde wird ein modular aufgebauter Qualifizierungskurs angeboten, in dem das QMU vorgestellt und die Anwendung der Anforderungen des QMU auf die eigene Einrichtung bzw. Person exemplarisch erprobt werden kann. Die aktuellen Kursbausteine lauten:

- Der QMU-Prozess und Lehr-Lern-Qualität
- Das Leitbild – Basis des QM-Systems
- Der QM-Beauftragte und die Moderation / Gestaltung des QM-Prozesses
- Führen, Vernetzen, Kooperieren
- Organisationsdiagnose
- Umfeldanalyse
- Strategieentwicklung und -umsetzung
- Wirtschaftliches Handeln und Ergebniskontrolle
- Kollegiales Probe-Audit

Die detaillierte Kursbeschreibung einschließlich der Termin- und Ortsangaben sowie der Kosten erhalten Sie bei der Koordinierungsstelle. Ergänzend wird ein begleitendes (Online- und Vor-Ort-) Coaching angeboten.

Das QMU im Vergleich zu anderen Qualitätsmanagementsystemen und -ansätzen

Überblick

Neben dem Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung (QMU) gibt einige weitere qualitätsorientierte Ansätze, die sich entweder explizit an Umweltbildungseinrichtungen wenden oder sich prinzipiell für Einrichtungen der Umweltbildung eignen. Explizit an Umweltbildungseinrichtungen wenden sich u. a. das „Zertifizierungssystem für außerschulische Lernorte“ in Schleswig-Holstein, das strategische Beratungs- und Zertifizierungssystem „stratum“, die Dachmarke „Umweltbildung.Bayern“, die Kriterien für „Umweltzentren der Zukunft“ der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V. (ANU) sowie die „Leitlinien zur Natur- und Umweltbildung für das 21. Jahrhundert“ des Bundesweiten Arbeitskreises der staatlich getragenen Bildungsstätten im Natur- und Umweltschutz (BANU). Nicht explizit auf Einrichtungen der Umweltbildung ausgerichtet, aber für diese prinzipiell geeignet erscheinen zudem einige der in der Wirtschaft sowie im Bereich der Weiterbildung gebräuchlichen Systeme wie das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), die DIN EN ISO 9001:2000 „Qualitätsmanagementsysteme – Forderungen“ und die „Lernerorientierte Qualitätstestierung“ (LQW®).

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Wie ist das QMU in diesem Kontext zu verorten? Hier die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Überblick:

- Zunächst: beim QMU handelt es sich um ein Qualitätsmanagementsystem. Damit ist schon der wesentliche Unterschied zu allen im Bereich der Umweltbildung bzw. Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) entwickelten Kriterienkatalogen, Ansätzen und Empfehlungen benannt. Das QMU ist ein Instrument zur professionellen, d. h. strategie-, ziel- und ergebnisorientierten, systematischen Führung von Umweltbildungseinrichtungen mit einem besonderen Fokus auf Verfahren, Prozesse und kontinuierlichem Lernen.
- Im QMU werden so gut wie alle oben im Kontext der Umweltbildung bzw. BNE entwickelten Kriterien aufgegriffen. Damit werden die Empfehlungen von ANU und BANU ebenso vollständig erfüllt wie die Anforderungen des „Zertifizierungssystems für außerschulische Lernorte“ in Schleswig-Holstein und die Grundsätze für die Verleihung der Dachmarke „Umweltbildung.Bayern“.

- Auch das Grundkonzept von „stratum“, die Strategieorientierung, ist integrierter Bestandteil des QMU. Da es sich bei „stratum“ allerdings um ein workshop- und projektorientiertes Vorgehen und kein Managementsystem handelt, geht das QMU über dieses Konzept erheblich hinaus.
- Das QMU kann extern überprüft und zertifiziert werden, was so nicht in allen Konzepten vorgesehen ist.
- Das QMU richtet sich nicht nur an Einrichtungen und Teile von Einrichtungen, sondern bietet auch einzelnen Personen eine Orientierung für qualitätsorientiertes, professionelles Arbeiten und die Möglichkeit, dieses nach Begutachtung nach außen durch ein entsprechendes Zertifikat zu dokumentieren.
- Das QMU orientiert sich in seiner Struktur und seiner Logik stark am EFQM-Modell, dem europaweit ambitioniertesten Qualitätsmodell. Man kann sagen: das QMU ist eine in Teilen vereinfachte und auf die spezifischen Belange der Umweltbildung zugeschnittene Version des EFQM-Modells. Entsprechend finden Einrichtungen, die sich perspektivisch für die Einführung des EFQM-Modells interessieren, im QMU einen geeigneten Einstieg.
- Ebenfalls wurden alle wesentlichen Anforderungen des im Bereich der Wirtschaft gängigsten Qualitätsmanagementsystems, der DIN EN ISO 9001:2000, in das QMU aufgenommen. Die ISO-Norm stellt gegenüber dem QMU höhere Anforderungen an die Dokumentation des QM-Systems, insbesondere der Prozesse, und erwartet eine deutlich weitergehende Regelungstiefe. Wenngleich die Nähe zur ISO-Norm nicht so groß ist wie die zum EFQM-Modell, lässt sich das QMU bei Interesse durchaus auch zu einem nach DIN EN ISO 9001:2000 anerkannten QM-System ausbauen.
- Gemeinsamkeiten gibt es auch mit LQW®, dem in Deutschland und Österreich am weitesten verbreitete Qualitätsmanagementsystem der Weiterbildung. Dies betrifft insbesondere die Betonung des „Gelungenen Lernens“ als zentralem Bezugspunkt für alle Qualitätsaktivitäten.

Eine detaillierte Darstellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede findet sich in den Arbeitsmaterialien.

Kriterienkatalog

Nr. Kriterium/
Teilkriterium

Merkmale

1 Führung

Die Führungskräfte sorgen dafür, dass der Bildungsauftrag (Mission) erfolgreich umgesetzt wird und die Einrichtung langfristig erfolgreich am Markt tätig ist. Dazu gehört die Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes sowie darauf abgestimmter Strategien, Regelungen und Prozesse ebenso wie die regelmäßige Bewertung der Prozesse und Ergebnisse. Führungskräfte sind in der Lage, die Ausrichtung der Einrichtung wenn nötig zu ändern. Sie sorgen für eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe und Prozesse. Sie haben immer den langfristigen Erfolg der Einrichtung im Auge und gehen in allem als Vorbilder voran.

1.1 Leitbild

Die Führungskräfte entwickeln gemeinsam mit den Mitarbeitern – unter Bezugnahme auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung – das spezifische Leitbild der Bildungsstätte und fördern dessen Umsetzung. Das Leitbild ist der Bezugspunkt für alle weiteren Qualitätsmaßnahmen und wird aktiv nach innen und außen kommuniziert.

1.2 Management der Bildungsstätte

Die Führungskräfte gestalten den Wandel der Organisation. Sie sind Vorbilder für die Qualitätskultur der Einrichtung und sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation.

1.3 Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen

Die Führungskräfte arbeiten mit strategisch wichtigen Anspruchsgruppen (Zielgruppen, Auftraggeber, Partner und Vertreter der Gesellschaft) zusammen.

2 Strategie

Die Umweltbildungseinrichtung entwickelt unter Berücksichtigung ihres Leitbilds, der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Interessen und Erwartungen der Anspruchsgruppen sowie ihrer spezifischen Ziele und Verbesserungspotenziale eine langfristig angelegte Handlungsstrategie und setzt diese in definierten Prozessen kontinuierlich und systematisch um.

2.1 Markt- / Umfeldanalyse

Die Einrichtung verfügt über eine klare Positionierung auf dem Markt. Die Führungskräfte erkennen gesellschaftliche Herausforderungen und Trends sowie die Interessen und Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen und greifen diese in der Bildungsstätte offensiv auf.

2.2 Organisationsdiagnose

Zur (Weiter-) Entwicklung von Leitbild und Strategie sowie zur kontinuierlichen Verbesserung der internen Regelungen und Abläufe werden die Stärken und Verbesserungspotenziale der Einrichtung regelmäßig erfasst und analysiert.

2.3 Strategieentwicklung und -umsetzung

Mit Bezug auf das Leitbild sowie die Ergebnisse der Umfeldanalyse (Ermittlung und Analyse von Chancen und Risiken) und der Organisationsdiagnose (Ermittlung und Analyse von Stärken und Verbesserungspotenziale) hat die Bildungsstätte unter Einbeziehung der Erwartungen der Anspruchsgruppen eine langfristig angelegte Handlungsstrategie entwickelt. Die Strategie wird zusammen mit dem Leitbild kommuniziert und mittels eines Systems aufeinander bezogener Prozesse umgesetzt.

Für Umweltbildungseinrichtungen geeignete qualitätsorientierte Ansätze

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

QMU ist ein Qualitätsmanagementsystem

QMU integriert alle im Kontext der Umweltbildung / BNE entwickelten Kriterien

QMU ist zertifizierbar

QMU ist auch von einzelnen Personen anwendbar

QMU orientiert sich am EFQM-Modell und kann als Einstieg in EFQM genutzt werden

QMU berücksichtigt Anforderung der DIN EN ISO 9001:2000

Gemeinsamkeiten mit LQW® betreffen vor allem das „Gelungene Lernen“

Nr.	Kriterium/ Teilkriterium	Merkmale
3	Personal	Die Umweltbildungseinrichtung fördert, entwickelt und entfaltet das Potenzial ihrer Mitarbeiter sowohl auf individueller Ebene als auch auf Team- und Organisations-ebene. Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen und Prozesse eingebunden und zum selbstständigen Handeln angehalten; Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert. Die Umweltbildungseinrichtung fühlt sich ihren Mitarbeitern verpflichtet, zollt Anerkennung und belohnt gute Leistungen in motivierender Weise.
3.1	Personalplanung, -förderung und -entwicklung	Die Einrichtung verfügt über eine auf das Leitbild und die Strategie bezogene Personalplanung, -förderung und -entwicklung. Es werden ausschließlich Mitarbeiter mit angemessener Qualifikation eingesetzt. Die spezifischen Kompetenzen der Mitarbeiter werden respektiert und berücksichtigt, gefördert und weiterentwickelt. Alle Mitarbeiter sind sich bewusst, welche Qualitätsanforderungen an ihre Tätigkeit gestellt werden und wie sie zum Erreichen der Qualitätsziele der Einrichtung beitragen. Führungskräfte und Mitarbeiter qualifizieren sich regelmäßig weiter.
3.2	Interne Kommunikation und Kooperation	Es findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den und innerhalb der Arbeitsebene(n) statt. Die Mitarbeiter werden an Prozessen der Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung beteiligt.
3.3	Vergütung	Die Umweltbildungsstätte schöpft ihre Möglichkeiten aus, den Mitarbeitern eine leistungsgerechte Vergütung auf vertraglicher Basis zu bieten.
4	Ressourcen	Die Umweltbildungseinrichtung setzt Ressourcen an Information, Wissen, Finanzen und Ausstattung so ein, dass die Verwirklichung ihres Leitbilds und ihrer Strategie sowie der entsprechenden Prozesse in bestmöglicher Weise unterstützt werden.
4.1	Finanzielle Ressourcen	Die Finanzstrategie zielt auf die Unterstützung von Leitbild und Strategie und die langfristige Handlungsfähigkeit der Bildungsstätte. Es werden einrichtungs- bzw. dienstleistungsrelevante betriebswirtschaftliche Daten erhoben, analysiert, ausgewertet und bei der Finanz- und Investitionsplanung sowie der Kalkulation der einzelnen Dienstleistungen berücksichtigt.
4.2	Ausstattung und Räumlichkeiten	Die Raum- und Sachausstattung entspricht dem Leitbild und der Strategie der Einrichtung. Bei der Ausstattung der Räumlichkeiten und des Betriebs der Einrichtung sowie im Zuge der Durchführung von Bildungsmaßnahmen werden gesetzliche Vorschriften und versicherungstechnische Anforderungen ebenso berücksichtigt wie Anforderungen im Bereich der Betriebsökologie.
4.3	Wissensmanagement	Erforderliche Informationen und erforderliches Wissen für heute und morgen ist identifiziert, wird erarbeitet oder eingeholt, wird bereitgestellt (z. B. im Intranet), angewendet, bewertet und weiterentwickelt.
5	Externe Kommunikation und Kooperation	Unter Berücksichtigung ihres Profils entwickelt und pflegt die Umweltbildungseinrichtung externe Partnerschaften. Durch Kommunikation und Kooperation mit wichtigen strategischen Gruppen (z. B. Auftraggeber, Kooperationspartner, Auftragnehmer, Öffentlichkeit) sorgt sie für einen Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen und Interessen der Einrichtung, der Gesellschaft und der Umwelt.

Nr.	Kriterium/ Teilkriterium	Merkmale
5.1	Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen	Die Einrichtung steht in ständigem Kontakt mit Auftraggebern, Kooperationspartnern, Auftragnehmern und anderen relevanten Personen(-gruppen) und Institutionen. Mit diesen und weiteren wichtigen strategischen Anspruchsgruppen (z. B. aus Wirtschaft, Politik, Kommune, Schulen, NUS, ...) werden langfristig angelegte Kooperationsbeziehungen gepflegt.
5.2	Pflege der Zielgruppen	Die Zielgruppen und deren Interessen werden erfasst. Die Zielgruppen werden kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen, Planungen und weitere relevante Aspekte informiert. Beschwerden werden zeitnah aufgegriffen, bewertet und umgesetzt.
5.3	Öffentlichkeitsarbeit	Die Einrichtung verfolgt eine offensive, an Leitbild und Strategie orientierte Öffentlichkeitsarbeit. Die Bekanntmachung des Angebots erfolgt rechtzeitig, zielgruppenadäquat und umfassend. Die Kommunikationseinrichtungen entsprechen dem Stand der Technik und werden kundenorientiert genutzt.
6.	Dienstleistungsprozesse	Die Umweltbildungseinrichtung gestaltet und verbessert ihre Dienstleistungserstellungs-, -durchführungs- und -evaluationsprozesse auf Grundlage ihres Leitbilds sowie ihrer langfristigen Ziele und Strategien. Unter Wahrung der Erfordernisse ihres Bildungsauftrags (Mission) und ihrer Definition gelungenen Lernens wird sie den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen der Teilnehmenden, Partnern und Auftraggebern sowie der Mitarbeitenden und der Gesellschaft gerecht.
6.1	Planung / Entwicklung der Dienstleistungen	Die Dienstleistungen orientieren sich an Leitbild und Strategie der Einrichtung sowie am Bedarf und den Interessen der Zielgruppen und Auftraggeber. Die Organisationseinheiten bzw. die Mitarbeiter stimmen sich bei der Planung und Entwicklung der Dienstleistungen ab. Für jede Dienstleistung liegt ein didaktisch-methodisches Konzept vor, das sich an der Definition gelungenen Lernens orientiert und in dem die Ziele, Inhalte, Methoden und Medien unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielgruppe dokumentiert sind. Die eingesetzten Methoden sind alltags und handlungsbezogen und interaktiv. Lehrende, Kooperationspartner und Auftraggeber werden bei Bedarf in die konkrete Planung der Dienstleistung einbezogen. Alle Dienstleistungen entsprechen aktuellen Erfordernissen und dem neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisstand.
6.2	Durchführung der Dienstleistungen	Die Dienstleistungen werden entsprechend der pädagogischen Konzeption durchgeführt. Die Organisation der Dienstleistungen ist geregelt in Bezug auf Vorgehen, Ablage, Zugriff und Archivierung. Die Einrichtung verfügt über für ihre Arbeit geeignete Vertragsformen und eindeutige Vertragsregelungen. Alle weiteren Prozesse der Einrichtung werden an die Erfordernisse des Kerngeschäfts (Erbringung von Dienstleistungen) angepasst. Soweit möglich und relevant, werden den Lehrenden und Lernenden Handreichungen und / oder Materialien zur Verfügung gestellt. Die Einrichtung sorgt für den Austausch dieser Lehr- / Lernhilfen mit anderen Umweltbildungsstätten.
6.3	Evaluation der Dienstleistungen	Lernerfolg und Zufriedenheit der Teilnehmer werden mit geeigneten Mitteln und Methoden erfasst und bewertet. Entsprechende Ergebnisse fließen in die Fortschreibung der Dienstleistung ein. Die Einrichtung sichert ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Ergebnisse durch Dokumentationen, die für alle Angehörigen zugänglich sind. Soweit im Rahmen laufender Veranstaltungen neue Erkenntnisse gewonnen wurden, werden diese dokumentiert und den Teilnehmenden und ggf. weiteren Interessenten zugänglich gemacht. Verbesserungsvorschläge von Teilnehmenden, Auftraggebern und

Nr.	Kriterium/ Teilkriterium	Merkmale
		anderen Interessengruppen werden systematisch aufgenommen, geprüft und soweit sinnvoll und machbar umgesetzt. Alle Verfahrensabläufe werden ständig optimiert.
7	Zufriedenheit der Anspruchsgruppen	Es wird gemessen, wie die Anspruchsgruppen, insbesondere die Teilnehmenden, Partner und Auftraggeber, die Einrichtung als Ganzes sowie die durch sie angebotenen und realisierten Produkte und Dienstleistungen wahrnehmen und beurteilen. Dabei werden ausgezeichnete Ergebnisse erzielt.
7.1	Zufriedenheit mit der Einrichtung / Image	Die Anspruchsgruppen beurteilen die Einrichtung als Ganzes positiv. Das gesellschaftliche Umfeld erkennt an, dass die Bildungsstätte einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen lokalen bzw. regionalen Entwicklung leistet. Die Bildungsstätte verfügt über ein hohes Ansehen / Image in der Öffentlichkeit.
7.2	Zufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen	Die Anspruchsgruppen, insbesondere die Teilnehmenden, Partner und Auftraggeber, beurteilen die von der Einrichtung angebotenen und realisierten Produkte und Dienstleistungen (Inhalte, Ablauf, Methoden, Rahmenbedingungen) positiv.
8	Mitarbeiterzufriedenheit	Es wird gemessen, wie die Mitarbeiter die Einrichtung als Ganzes und die angebotenen und realisierten Produkte und Dienstleistungen sowie ihre Arbeits- und Mitwirkungsmöglichkeiten wahrnehmen und beurteilen. Dabei werden ausgezeichnete Ergebnisse erzielt.
8.1	Zufriedenheit mit der Einrichtung	Die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrer Bildungseinrichtung und bewerten die Organisation, die angebotenen und realisierten Produkte und Dienstleistungen sowie die sachlichen Voraussetzungen ihrer Arbeit positiv.
8.2	Zufriedenheit mit der persönlichen Arbeitssituation	Die Mitarbeiter sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden, fühlen sich anerkannt und angemessen entlohnt und schätzen die Kommunikations- und Kooperationskultur in der Bildungsstätte.
9	Kernergebnisse	Die Umweltbildungseinrichtung misst anhand von Schlüsselindikatoren, inwieweit ihre Ziele und Strategien im zu berücksichtigenden Zeitraum angemessen und erfolgreich gewesen sind. Dabei werden ausgezeichnete Ergebnisse erzielt.
9.1	Finanzielle Ergebnisse	Die geplanten Umsatz- und Ertragsziele werden erreicht. Liquidität ist gewährleistet.
9.2	Lernergebnisse	Die angestrebten Bildungsziele werden erreicht. Das in der Definition gelungenen Lernens formulierte Leistungsversprechen an die Lernenden wird eingehalten.
9.3	Innovative Dienstleistungen	Die Innovationskraft der Umweltbildungsstätte ist durch den hohen Anteil innovativer Dienstleistungen belegt. Beim „Produktmix“ wird der Lebenszyklus der einzelnen Dienstleistungen in angemessener Weise berücksichtigt. Die Dienstleistungen werden entsprechend der Planung nachgefragt.

Titel: Qualitätsmanagementsystem Umweltbildung

Herausgeber: Sächsische Landesstiftung Natur und Umwelt Akademie
Hauptstraße 7
01737 Grillenburg

E-Mail: poststelle.adl@lanu.smul.sachsen.de

Internet: www.lanu.de

Herstellung: DDF Digitaldruckfabrik, Leipzig

Auflage: 100 Exemplare

Bestelladresse für weitere Broschüren: siehe oben

1. Auflage, Oktober 2007
Diese Broschüre ist auf Recyclingpapier gedruckt.

Kontakt bezüglich Nachfragen zum QMU: Sächsische Landesstiftung Natur und Umwelt Akademie
Katrin Weiner
Hauptstraße 7
01737 Grillenburg

Telefon: +49 35202 588-0

Fax: +49 35202 588-44

E-Mail: poststelle.adl@lanu.smul.sachsen.de
koordinierung@umweltbildung-sachsen.de

