Magazin
erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

www.erwachsenenbildung.at/magazin

Ausgabe 12, 2011

Qualität ist kein Zufall

Zwischen Rhetorik und Realität von Qualitätsmanagement

Die Organisation mit Qualität entwickeln

Der LQW-Prozess am Beispiel der Kärntner Volkshochschulen: zwei Sichtweisen, ein Weg

Beate Gfrerer und Eva Kral

ISSN 1993-6818
Ein Produkt von www.erwachsenenbildung.at
Erscheint 3x jährlich online

bm:uk Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur

esf Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur

Die Organisation mit Qualität entwickeln

Der LQW-Prozess am Beispiel der Kärntner Volkshochschulen: zwei Sichtweisen, ein Weg

Beate Gfrerer und Eva Kral

Gfrerer, Beate/Kral, Eva (2011): Die Organisation mit Qualität entwickeln. Der LQW-Prozess am Beispiel der Kärntner Volkshochschulen: zwei Sichtweisen, ein Weg.
In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs.
Ausgabe 12, 2011. Wien.
Online im Internet: http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf.
Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: LQW, Kärntner Volkshochschulen, Organisation, Qualitätsentwicklung

Kurzzusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag beschreiben die beiden Autorinnen aus pädagogischer und betriebswirtschaftlicher Sicht den Veränderungsprozess und die Herausforderungen, die mit der Umsetzung des Qualitätsmanagements nach der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®) an den Kärntner Volkshochschulen einhergingen. Die Erfahrungen und Reflexionen der pädagogischen Leiterin einerseits und der externen Organisationsberaterin andererseits geben Einblick in die Fallen und Erfolgsfaktoren von Qualitätssicherungsprozessen und stellen die Verzahnung des LQW-Prozesses mit einem Organisationsentwicklungsprozess vor. Als gemeinsamer Bezugspunkt der beiden Prozesse erweist sich einmal mehr das Lernen: Lernen von Individuen und Lernen von Organisationen.

Die Organisation mit Qualität entwickeln

Der LQW-Prozess am Beispiel der Kärntner Volkshochschulen: zwei Sichtweisen, ein Weg

Beate Gfrerer und Eva Kral

Qualitätsentwicklung bedeutet oft, die Organisation zu verändern.

Die Kärntner Volkshochschulen haben sich in den letzten Jahren dem Thema „Qualität in der Erwachsenenbildung“ besonders intensiv gewidmet. Bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements nach der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®) gab es einige Herausforderungen, die mithilfe einer Verzahnung des LQW- und des Organisationsentwicklungsprozesses erfolgreich gemeistert werden konnten.

LQW der ArtSet Qualitätstestierung GmbH ist ein Qualitätsmanagementsystem der Weiterbildung, das in Deutschland und Österreich seine Anwendung findet. Der Fokus des Systems liegt auf den gelungenen Bildungsprozessen einer Bildungsorganisation, um so das lebenslange Lernen der TeilnehmerInnen zu unterstützen. Eine Organisation, die einen LQW-Prozess durchläuft, muss deshalb auch alle ihre Qualitätsbereiche wie z.B. Schlüsselprozesse, KundInnenkommunikation, Personal, Führung bezüglich deren Beitrag zum gelungenen Lernen und ihres Leitbildes reflektieren und in einem Selbstreport dokumentieren.[1] Die Erfüllung der LQW-Anforderungen wird dann mittels Gutachten und Testat von ArtSet bestätigt. Die Organisation verpflichtet sich ihrerseits zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Nach drei Jahren beginnt sie mit den Vorarbeiten für die Retestierung, die ca. ein Jahr später von ArtSet durchgeführt wird.

Die folgenden zwei Erfahrungsberichte aus der pädagogischen (Beate Gfrerer, Stellvertretende Geschäftsführerin und pädagogische Leiterin der Kärntner Volkshochschulen) und betriebswirtschaftlichen Perspektive (Eva Kral, externe Organisationsberaterin) zeigen: Qualitätsentwicklung bedeutet oft, die Organisation zu verändern – wird die Sache mit der Qualität wirklich ernst gemeint.

Erfahrungsbericht von Beate Gfrerer

Ausgangssituation

Die Kärntner Volkshochschulen standen vor acht Jahren vor der großen Herausforderung, sich entweder als wesentlicher „Player“ in der Erwachsenenbildungsszene Kärntens zu positionieren oder aber als kleiner, zum größten Teil ehrenamtlich geführter Anbieter von allgemeinbildenden Kursen ohne nennenswertes Entwicklungspotential in das neue Jahrtausend zu gehen. Verstärkt wurde diese

1 Stefan Rädiker beschreibt in seinem Artikel in der vorliegenden Ausgabe des „Magazin erwachsenenbildung.at“ detailliert den Prozess der Qualitätsentwicklung nach LQW und präsentiert die Ergebnisse einer Vorher-Nachher-Studie, die die Auswirkungen des LQW-Einsatzes mit Fokus auf die Lernerfolge untersuchte. Siehe dazu: http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12_04_raediker.pdf; Anm.d.Red.

Diskussion noch durch die Abnahme bzw. Deckelung der Subventionen von Seiten der öffentlichen Hand und der Arbeiterkammer (AK), durch eine Krise im klassischen Kursbereich sowie durch den Einstieg der Kärntner Volkshochschulen in diverse EU-Projekte und den sich daraus ergebenden neuen Anforderungen.

Die Entflechtung aus der „Mutter" Arbeiterkammer, die personell wie auch strukturell die Entwicklung der Volkshochschulen über 50 Jahre geprägt hatte, zwang die Verantwortlichen in der Geschäftsführung dazu, ein „Überlebenskonzept'" zu definieren, um zukünftig in allen Bereichen weitgehend auf eigenen Füßen stehen zu können. Ein Teil dieser Strategie war die Implementierung eines allgemein anerkannten Qualitätssicherungssystems. Nach einem Vergleich mit anderen Verfahren (z.B. ISO, EFQM) und auf Basis der Erfahrungen anderer Volkshochschulen, schien LQW am besten geeignet, um eine professionelle Reorganisation der Volkshochschulen zu erzielen und ihre Qualität nachhaltig weiterzuentwickeln.

Der Start des LQW-Prozesses mit pädagogischen Qualitätsbereichen

2004 machten sich die Kärntner Volkshochschulen auf den Weg. Ich wurde als pädagogische Leiterin und stellvertretende Geschäftsführerin zur Qualitätsbeauftragten eingesetzt, die MitarbeiterInnen in einem internen Kick-off-Workshop über das Modell informiert und der Prozess gestartet. Abgesehen vom ArtSet-Startworkshop, von der inhaltlichen Unterstützung durch E-Mails und einem Abschlussworkshop mit externen BeraterInnen der Zertifizierungsstelle ArtSet sollten alle Qualitätsbereiche von LQW in der Organisation selbst abgearbeitet werden, und zwar von der Geschäftsführung, der Qualitätsbeauftragten, der Steuergruppe und den Qualitätszirkeln in je unterschiedlicher Zusammensetzung.

Qualität entwickeln und Kultur verändern

Die pädagogischen Bereiche (z.B. Evaluation, Lehr-Lern-Prozess) und auch die Erarbeitung des Leitbildes stellten für uns die geringere Herausforderung dar. Es waren vor allem die Qualitätsbereiche Führung, Personalentwicklung, Prozesse, Vertrieb und Marketing, die von Grund auf neu zu gestalten waren. Eine Dokumentation alleine war jedoch nicht ausreichend. Sehr bald wurde uns klar, dass Systeme, die mit sich selbst beschäftigt sind, keine Weiterentwicklung zulassen. Der Tunnelblick unserer Einrichtung war für die Lösung der komplexen Anforderungen zu eng: Die Notwendigkeit einer organisationalen Neustrukturierung, die unterschiedlichen inhaltlichen Zugänge und Konflikte zwischen „geerbten" und „neuen" MitarbeiterInnen sowie der Wunsch, die Leistungsfähigkeit der Einrichtung insgesamt zu verbessern, führten folglich zur Entscheidung, parallel zu LQW einen Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess) zu starten.

Erfahrungen im OE-Prozess sammeln

Die Geschäftsführung beschloss, eine externe Beraterin zu beauftragen, die einerseits den OE-Prozess begleiten und andererseits immer wieder darauf achten sollte, dass beide Prozesse konform und zielgerichtet ablaufen. Anfangs verlief dies nicht ohne Herausforderungen. Die Beraterin stellte sehr stark wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund. Für uns hatte vor allem der pädagogische Ansatz höchste Priorität. Gemeinsame Reflexionen und Diskussionen eröffneten allen Beteiligten neue Sichtweisen; Begriffsklärungen und -übernahmen sorgten letztlich für eine Ausgewogenheit beider Zugänge.
Im OE-Prozess wurden die Struktur und der Aufbau der Organisation, die Abläufe und Prozesse sowie das Führungsthema in den Mittelpunkt gestellt. Die Inhalte wurden gemäß der LQW-Anforderung teils von der Geschäftsführung und teils unter Einbindung unterschiedlicher Schlüsselpersonen in der Organisation diskutiert und erarbeitet. Die Inputs der Beraterin und die gezielt abgestimmte externe Moderation waren dabei sehr hilfreich.

Externe Sichtweisen einholen und neue Perspektiven gewinnen

Über die Ebene der externen Beratung hinaus war es der Geschäftsführung besonders wichtig, die laufenden Prozesse mit Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen, und hier vor allem aus der Wirtschaft, dem Sozialwesen und der schulischen und universitären Bildung, in „Gesprächszirkeln" zu diskutieren, um sicherzugehen, dass keine wesentlichen Faktoren übersehen wurden. Dies machte

eine branchenübergreifende und multilaterale Sichtweise auf die eigene Organisation möglich. LQW selbst sieht die kollegiale Beratung durch eine andere, bereits zertifizierte Erwachsenenbildungseinrichtung vor. Diese Möglichkeit sowie die Vernetzung mit unterschiedlichen Einrichtungen der Weiterbildung wurde von uns ebenfalls genutzt. Da jedoch alle meist mit denselben Herausforderungen zu kämpfen haben, war der Austausch zwar wichtig, um sich bestätigt zu fühlen, eröffnete jedoch nur wenige neue Perspektiven. Im Gegenteil, wir fühlten uns mit unserem innovativen, zwei Prozesse verknüpfenden Zugang in der VorreiterInnenrolle. Die intensive und differenzierte interne und externe Auseinandersetzung mit den einzelnen Qualitätsbereichen von LQW sowie die durchgängige, externe Beratung führten dazu, dass die Kärntner Volkshochschulen im November 2009 den LQW-Prozess erfolgreich abschlossen. Uns wurde bescheinigt, „auf einem sehr hohen Niveau zu arbeiten“, was unsere Arbeit bestätigte. Nachdem wir uns zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung verpflichtet haben, war die Testatsverleihung nur ein erster, wichtiger Schritt, dem weitere folgen werden. Die Herausforderungen der Zukunft sind unter anderem die Einbindung der ehrenamtlich geführten Volkshochschulen in das Qualitätssystem und die Implementierung von Projektmodellen mit neuen Abläufen, neuen Stellen und Verantwortlichkeiten.

Erfahrungsbericht von Eva Kral

Der Auftrag an den LQW-OE-Prozess

Ich lernte die Kärntner Volkshochschulen 2006 mit Start des LQW-OE-Prozesses kennen. Die Ausgangssituation zeigte, dass sich die Kärntner Volkshochschulen in einer Phase des Umbruches von einer pionierhaften zu einer formalisierten Organisation befanden: Die Bezirksstellen waren in ihrer Programmplanung, KundInnenbetreuung und Kursabwicklung autonom. Damit wurden Leistungen und Qualitätskriterien unterschiedlich interpretiert und bewertet. Führung wurde nicht wertgeschätzt, die Abläufe und Strukturen waren personalisiert und pädagogisiert gestaltet. Die ursprüngliche Gründungsidee der Arbeiterkammer, die gelebten Werte und Verhaltensweisen waren mit dem Wechsel der Schlüsselpersonen verloren gegangen. Die Organisation musste ihre Identität neu entdecken. Der nächste konsequente Schritt war die Professionalisierung der KundInnenorientierung sowie der internen Abläufe und damit der Qualität der Leistungen.

Auftrag und Ziel des OE-Prozesses war es, dass die Kärntner Volkshochschulen nach außen als eine Organisationseinheit auftreten und die internen Abläufe, Strukturen und Systeme durchgängig effizient und kundInnenorientiert gestaltet werden.

Weiterbildungseinrichtungen „ticken“ anders

Nach einer kurzen Organisationsanalyse, den ersten Diskussionen mit der Pädagogischen Leitung, in Workshops der Qualitätszirkel und nach der inhaltlichen Auseinandersetzung mit LQW wurde mir sehr schnell klar: Bildungsorganisationen „ticken“ anders! Eine rein betriebswirtschaftliche Vorgehensweise war nicht anschlussfähig. Eine stark auf die pädagogische Kernkompetenz ausgerichtete nicht zielführend. Es musste eine Vorgehensweise gefunden werden, die eine Balance zwischen Pädagogik und Wirtschaftlichkeit herstellt. In den intensiven Diskussionen um den Lehr-Lern-Prozess und die Gestaltungsprinzipien marktorientierter Organisationen kristallisierte sich ein gemeinsamer Bezugspunkt heraus: Lernen! Lernen von Individuen und Lernen von Organisationen.

Der Zeitplan zur Erarbeitung der Qualitätsbereiche richtete sich nach dem „Jahresarbeitskalender“ der VHS: Beispielsweise fiel die Erarbeitung des Prozesses der Programmplanung in den Frühling, die Vorbereitung der neuen Verfahren für die Kursabwicklung wurde für die Einschreibzeit, die Erarbeitung der MitarbeiterInnengespräche bis zum Jahresende festgelegt. Dieses Projektmanagement wurde kontinuierlich überprüft und an die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Menschen angepasst. Betriebswirtschaftliche Impulse ergänzten diese Vorgehensweise.

Grenzen der Partizipation: Rollenklarheit durch prozessorientiertes Projektmanagement

Die Anregungen von LQW, alle MitarbeiterInnen in Qualitätszirkeln an der Bearbeitung aller Qualitätsbereiche zu beteiligen, wurden nach dem ersten

Versuch gestoppt. Der LQW-Prozess zeigte sich in dieser Phase als kraftaufwändig, überforderte die Beteiligten sowohl inhaltlich als auch emotional. Die Bearbeitung der Qualitätsbereiche wurde zu einem Vehikel für Widerstand und Ablehnung. Der Widerstand resultierte hauptsächlich aus den Eingriffen in die Autonomie der operativen Prozesse und der Veränderung alter informeller (Macht-)Strukturen. Die inhaltliche Überforderung war vor allem bei betriebswirtschaftlichen und marktorientierten Prozessen sichtbar.

Rollenklarheit wurde für den LQW-Prozess und die Organisationsentwicklung immer wichtiger: Entwicklungsarbeit und Entscheidungen zu Strategie, Führungskonzept oder Organisationsstruktur sind Aufgaben, die nicht basisdemokratisch entschieden werden sollten. Operative Prozesse wiederum gehören in die Verantwortlichkeit der pädagogischen und administrativen MitarbeiterInnen. Das Projektmanagement wurde rollenkonform aufgebaut, sodass eine partizipative, aber auch differenzierte Bearbeitung der LQW-Bereiche Teil des Organisationsentwicklungsprozesses wurde. Eine Steuergruppe, bestehend aus Schlüsselpersonen der Organisation, bearbeitete „ihre" Qualitätsbereiche autonom. Die Gruppe wurde dabei extern moderiert, um mit den knappen Personalressourcen effizient arbeiten und durch Reflexion Lernprozesse unterstützen zu können. In regelmäßigen Teambesprechungen wurden dann alle MitarbeiterInnen in die Ergebnisse und Umsetzung der Qualitätsbereiche eingebunden, um die Partizipation sicherzustellen.

Qualitätsbereiche nach Prinzipien einer ExpertInnenorganisation bearbeiten

LQW gliedert die Qualitätsanforderungen in strikt getrennte Bereiche, die im Selbstreport mit Querverweisen zueinander in Bezug gestellt werden können. Um einen Kulturwandel in der Organisation zu fördern, mussten Qualitätsbereiche in der Bearbeitung verknüpft werden. Ziel war es, allen Beteiligten die Zusammenhänge, Rollen und Verantwortlichkeiten der Organisation transparent zu machen, und Prozesse und Strukturen neu zu gestalten.
Dazu mussten betriebswirtschaftliche Prinzipien angewendet werden: Prozesse (wie z.B. Schlüsselprozesse, Lehr-Lern-Prozess) wurden auf Basis des Postulats „process follows strategy" erarbeitet und nicht personalisiert. Die Organisationsstruktur wurde wiederum über das Bildungskriterium „structure follows process" abgeleitet. Es wurde dabei deutlich, dass es in der Organisation keine „höher- oder minderwertigen" Arbeiten gibt. Administration, Pädagogik, Führung: Alle Prozesse und Aufgaben haben ihre Relevanz, um den gemeinsamen Zweck und das Leitbild zu erfüllen. Nicht Gleichheit, sondern Gleichwertigkeit sowie das Prinzip des Gesamtoptimums statt des Detailoptimums waren die Erfolgsfaktoren. Führungsentscheidungen wurden damit unter einem anderen Licht wahrgenommen, Machtkämpfe der Interessensgruppen waren nicht mehr notwendig.

Der Selbstreport: das Ergebnis von Reorganisation und Kulturwandel

Die Ergebnisse aus dem Führungskreis und der Steuergruppe wurden in ausführlichen Diskussionen und Reflexionsprozessen auf die „Rüttelstrecke" geschickt und daraus wiederum Lernerfahrungen abgeleitet. Die Dokumentation im Selbstreport war daher das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit den Erfordernissen der zukunftsorientierten Organisation. Es ging dabei nicht um eine reine Dokumentation, um das Qualitätszertifikat zu erhalten, sondern um eine Reorganisation der Strukturen und um eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Es wurde vereinbart, die Qualitätsarbeit mit dem Testat nicht ruhen zu lassen, sondern die kontinuierliche inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung durch ein Qualitätsteam (die vorherige Steuergruppe) sicherzustellen. Der nächste konsequente Schritt in der Weiterentwicklung der Leitungsfunktion ist es, Führungsverantwortungen zu dezentralisieren, um einen kooperativen Führungsstil zu fördern und die Führungsspitze zu entlasten. LQW ist damit nicht ein einmaliges Projekt geworden, sondern ein Vehikel zur Entwicklung einer modernen Erwachsenenbildungsorganisation.

Resümee der beiden Sichtweisen

Der Prozess der Qualitätsentwicklung

Das Qualitätssystem LQW, seine Anforderungen und die Beschreibungen der Qualitätsbereiche

gaben hilfreiche Anregungen zur Verbesserung der Abläufe und Professionalisierung der Organisation. Insbesondere die Ausrichtung aller Prozesse auf den Lehr-Lern-Prozess ist sehr stimmig für eine Erwachsenenbildungseinrichtung.

Das partizipative Vorgehen, das LQW vorschlägt, ist nur bedingt geeignet. Zu reinen Dokumentationszwecken mag es ausreichen, bei ernst gemeinter Qualitätsentwicklung überfordert es. Nur sehr reife Erwachsenenbildungseinrichtungen, in denen die Rollen bereits stark ausdifferenziert sind, können Führungs- und Gestaltungsaufgaben im Gesamtteam durchführen. Diese Erkenntnis war wichtig für die erste Phase im LQW-OE-Prozess der Kärntner Volkshochschulen, um das neue maßgeschneiderte Vorgehen aufzusetzen.

LQW war ein kräftiger Auslöser für den Veränderungsprozess der Kärntner Volkshochschulen. Die Erarbeitung der Qualitätsbereiche alleine hätte jedoch die Organisation inhaltlich überfordert, da organisatorische und betriebswirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten nur aus der Perspektive der Pädagogik betrachtet werden konnten. Fachimpulse, Reflexion und Moderation aus unterschiedlichen externen Quellen halfen, den Veränderungsprozess zu meistern. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen mit immer knapper werdenden Ressourcen und veränderten Anforderungen der KundInnen haben wirtschaftliche Kompetenzen der Organisation einen mindestens ebenso hohen Stellenwert wie pädagogische.

Gemeinsam haben wir festgestellt: Es reicht für eine Erwachsenenbildungseinrichtung heute nicht mehr aus, nur innerhalb der eigenen Fachkreise zu lernen. Die Kärntner Volkshochschulen wurden durch diesen Prozess nach außen hin offener, was einen hohen Nutzen für das Auffinden neuer Kooperationen und die Entwicklung neuer Leistungen hatte.

Das rollenkonforme und prozessorientierte Projektmanagement des LQW-OE-Prozesses sicherte, dass der Selbstreport nicht nur „lästiges Schreibwerk“ wurde, sondern ein gemeinsames Unterfangen aller Beteiligten, das in Zukunft weiterentwickelt wird. In der Nachbetrachtung stellten wir fest: Gelebtes Qualitätsmanagement bringt und hält die Organisation in ständiger Bewegung. Bereits das erste Kick-off vor beinahe sechs Jahren war eine erste Intervention, mit der Umsetzung von strategischen Zielen wird es immer weiter gehen. Die erlernten Kompetenzen im Veränderungsmanagement werden daher immer wichtiger für die Führungskräfte der Kärntner Volkshochschulen.

Durch die Entwicklung des Leitbildes, die erworbene Klarheit über die Zielgruppen und Leistungen, über den Beitrag der Volkshochschulen für die Gesellschaft und ihren Nutzen für den einzelnen Menschen wie auch über die eigenen Ressourcen konnte ein Selbstverständnis aufgebaut werden, das es ermöglicht, sich eindeutiger gegenüber den MitbewerberInnen zu positionieren und im Marketing und Vertrieb äußerst erfolgreich zu werden.

Die Neugestaltung der internen Abläufe wiederum unterstützte dabei, mit den knappen Ressourcen kundInnenorientiert zu agieren. Die Einführung von neuen Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten sichert eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikation der MitarbeiterInnen und gibt den Führungskräften die Möglichkeit, laufend die Qualität, Effizienz und Innovationskraft der Organisation im Auge zu behalten.

In Summe hat der LQW-OE-Prozess die Kärntner Volkshochschulen zu einem anerkannten „Player“ der Erwachsenenbildung gemacht. Ein Ergebnis, das nur erzielt werden konnte, weil allen Beteiligten klar war: Qualität kann man nicht dokumentieren – man muss sie entwickeln und leben.

LeserInnenbefragung
Ihre Meinung ist uns wichtig!
http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/befragung

Foto: VHS Kärnten

Mag.ª Beate Gfrerer

b.gfrerer@vhsktn.at
+43 (0)50 4777070
http://www.vhsktn.at

Beate Gfrerer ist seit 2004 Pädagogische Leiterin und stellvertretende Geschäftsführerin der Kärntner Volkshochschulen, seit 2007 Projektleiterin der „Kompetenzberatung Kärnten". Als Sprachtrainerin in diversen Erwachsenenbildungseinrichtungen und Leiterin der Volkshochschulen Bodensdorf, Feldkirchen und Villach von 1995-2004 hat die akademische Bildungsmanagerin weitgreifende Erfahrungen in der Führung von Erwachsenenbildungseinrichtungen gesammelt. Sie ist Vorstandsmitglied im VÖV und der Volkshilfe Kärnten.

Foto: CHANGE DESIGN

Mag.ª Dr.in Eva Kral

office@changedesign.at
+43 (0)676 3178072
http://www.changedesign.at

Eva Kral ist Eigentümerin von CHANGE DESIGN in Klagenfurt/Kärnten, einem Beratungsunternehmen, das sich auf die Begleitung von Führungskräften und Organisationen in Veränderungsprozessen spezialisiert hat. In ihrer 15-jährigen Beratungstätigkeit in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Ungarn hat sie Erfahrungen im Management von Veränderungsprozessen in unterschiedlichen Branchen der Privatwirtschaft, Non-Profit-Organisationen und Erwachsenenbildungseinrichtungen gesammelt. Sie ist promovierte Betriebswirtin mit Ausbildungen in Führungskräfte-, Team-, Organisationsentwicklung, Change Management wie auch Vorstandsmitglied bei Contrapunkt Soziale Betriebe und Lektorin an der Fachhochschule Wieselburg.

Developing the Organisation with Quality

The LQW Process: The Example of the Carinthian Adult Education Centres. Two Points of View, One Path

Abstract

In the present article, the two authors describe the process of change and the challenges from the point of view of pedagogy and business administration that went hand in hand with the implementation of quality management according to the learner-oriented quality development for further education (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung, LQW in German) as introduced at the Carinthian Adult Education Centres. The experiences and reflections of both the educational director and the external management consultant provide insight into the traps and the factors influencing the success of quality assurance processes and present the close connection between the LQW process and an organisation development process. Once again, it appears that the common reference point for both processes is learning: learning from individuals and learning from organisations.

Impressum/Offenlegung

Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des BMUKK
Projektträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Koordination u. Redaktion: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: www.erwachsenenbildung.at/magazin

Herstellung und Verlag der Druck-Version:
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)
ISSN: 2076-2879 (Druck)
ISSN-L: 1993-6818
ISBN: 9783842306769

Medieninhaber

bm:uk
Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur
Minoritenplatz 5
A-1014 Wien

bifeb)
Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Bürglstein 1-7
A-5360 St. Wolfgang

Herausgeberin der Ausgabe 12, 2011

Univ.-Prof.in Dr.in Elke Gruber (Universität Klagenfurt)

HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.a Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)
Dr.in Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsg., Institut EDUCON)

Fachredaktion

Mag.a Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)
Univ.-Prof.in Dr.in Elke Gruber (Universität Klagenfurt)
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Online-Redaktion, Satz

Mag.a Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)
Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

Lektorat

Mag.a Laura R. Rosinger (Textconsult)

Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.a Andrea Kraus

Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs" enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das Magazin erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at" unter der „Creative Commons Lizenz".
BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter www.creativecommons.at.

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an redaktion@erwachsenenbildung.at oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs
p.A. Institut EDUCON
Bürgergasse 8-10
A-8010 Graz
redaktion@erwachsenenbildung.at
http://www.erwachsenenbildung.at/magazin