



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Sarah Wißner

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Organisationen mit Qualitätsmanagement
entwickeln -
Möglichkeiten und Grenzen des EFQM-Modells zur
Organisationsentwicklung in außerschulischen
Bildungsorganisationen**

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
2. Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung: Schnittmengen und Grenzen	4
2.1 Qualitätsmanagement	4
2.1.1 Qualitätsmanagement in außerschulischen Bildungsorganisationen	6
2.1.2 Das EFQM-Modell	13
2.2 Organisationsentwicklung.....	30
2.2.1 Das Konzept der „Lernenden Organisation“ nach P. Senge	34
2.3 Schnittmengen und Grenzen	45
3. Transfer: Qualitätsmanagement zur Organisationsentwicklung	49
3.1 Positionierung von Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung.....	50
3.2 EFQM zur Organisationsentwicklung.....	53
4. Fazit und kritische Reflektion	64
Literaturverzeichnis	69
Anhang	73
Eigenständigkeitserklärung	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Reifegrad einer Organisation, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff 2018, S. 20.....	15
Abbildung 2: Darstellung des EFQM Modells (EFQM 2021, S. 6).....	16
Abbildung 3: Darstellung des RADAR Diagnosetools (EFQM 2021, S. 38)	26
Abbildung 4: Vorgehen bei der Diagnose mit dem RADAR Tool (EFQM 2021, S. 39)	27
Abbildung 5: RADAR-Bewertungsmatrix für Ausrichtung und Realisierung, eigene Darstellung (vgl. EFQM 2021, S. 40f.)	29
Abbildung 6: RADAR-Bewertungsmatrix für Ergebnisse, eigene Darstellung (vgl. EFQM 2021, S. 42).....	29
Abbildung 7: Lernende Organisation nach P. Senge (2011), eigene Darstellung.	37
Abbildung 8: Bezugssystem, eigene Darstellung nach Senge (2011), S. 330.	44
Abbildung 9: Schnittmenge QM und OE, eigene Darstellung.	46
Abbildung 10: Szenariokreuz zur unterschiedlichen Rollen des QM, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff 2018, S. 17.....	47
Abbildung 11: Szenariokreuz zur unterschiedlichen Rollen von Qualitätsmanager*innen, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff 2018, S. 18.	48
Abbildung 12: Phasen des Projektmanagements, eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann & Thiel 2018, S. 175.....	55
Abbildung 13: RADAR-Diagnosetool, eigene Darstellung in Anlehnung an EFQM (2021), S. 39.....	56
Abbildung 14: Beispielhafte Darstellung des Selbstbewertungsbogen, vollständiger Bogen s. Anhang.	58
Abbildung 15: SMART-Kriterien zur Zielformulierung, eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann & Thiel (2018), S. 179.....	59
Abbildung 16: Organisationsentwicklungsraum, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff (2018), S. 28.....	60

1. Einleitung

Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung stehen verstärkt vor Herausforderungen, die sich aus einer komplexen und dynamischer werdenden Umwelt ergeben. Diese Dynamiken zeigen sich insbesondere an plötzlichen Wendepunkten (Fluchtbewegung 2015, Corona-Pandemie, etc.), die massive Umbrüche innerhalb kurzer Zeit verursachen und mit einem stark erhöhten Veränderungsdruck einhergehen. Diese Wendepunkte decken oft Schwachstellen und Dysfunktionalitäten in sozialen Systemen wie Organisationen auf, führen aber durch ihre Dringlichkeit auch dazu, dass neue Perspektiven auf Leistungspotenziale erschlossen werden können. Für Weiterbildungsorganisationen bedeutet das Agieren in diesen Umwelten, dass sie sich schnell und wirksam auf veränderte Umwelтанforderungen einstellen müssen, um nicht daran zu scheitern. Lockstedt (2022) betont jedoch, dass an bisherigen und aktuellen Wendepunkten die „grundlegende Fähigkeit zu kreativen Anpassungs- und Entwicklungsprozessen“ der Organisationen deutlich wurde (vgl. Lockstedt 2022, S. 9). Sie fasst in Anlehnung an Schemmann (2020) die aktuellen Herausforderungen für Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung folgendermaßen zusammen:

Es ergeben sich *methodisch-didaktische Herausforderungen* aus dem Wandel hin zu selbstgesteuertem Lernen und E-Learning sowie aus sich verändernden Bedarfen der Teilnehmenden. Durch den demographischen Wandel ergeben sich *zielgruppenspezifische Herausforderungen*, insbesondere in Hinblick auf ältere und geflüchtete Menschen. *Bildungspolitische Herausforderungen* werden insbesondere durch den Einfluss inter- und supranationaler Faktoren verschärft. Aber auch auf Bundes- und Landesebene gehen *weiterbildungsstrukturelle Herausforderungen* mit einer steigenden Dynamik auf dem Weiterbildungsmarkt einher, aufgrund einer wachsenden Anzahl von Anbietenden sowie strukturellen Veränderungen (vgl. Lockstedt 2022, S. 11, nach Schemmann 2020, S. 392-394).

In der jährlichen *wbmonitor*-Umfrage des *Bundesinstituts für Berufsbildung* (BIBB) und des *Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V.* (DIE) wurden 2022 16.380 Weiterbildungsanbieter in Deutschland zu aktuellen Herausforderungen befragt. Zentrale Herausforderungen bildeten dabei der Fachkräftemangel (70 % „Stimme zu / Stimme eher zu“), die schwere Nachvollziehbarkeit von Marktdynamiken (70 %) und von der Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten (71 %) sowie die Digitalisierung von Lernformaten (70 %) (vgl. BIBB 2023, S. 334). Diesen Wandlungsprozessen und Herausforderungen müssen Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung nicht nur begegnen, sondern sie auch proaktiv mitgestalten. Dies macht eine organisationale Lern- und Transformationsfähigkeit notwendig,

die es Organisationen erlaubt, sich flexibel und agil an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Damit wird deutlich, dass ein vormals zeitlich und auf einzelne Schwerpunktthemen begrenzter Organisationsentwicklungsprozess in Anbetracht der Geschwindigkeit aktueller Entwicklungen nicht mehr praktikabel ist. Vielmehr sind Organisationen dazu angehalten, einen kontinuierlichen Wandel zu gestalten und Phasen der Stabilisierung dennoch nicht zu übergehen. Dabei ist eine rückwärtsgewandte Problemfokussierung mit intensiven Analysen der Vergangenheit nicht mehr produktiv. Vielmehr erscheint eine systemische Sichtweise auf die Organisation und ihre sich wechselseitig beeinflussenden Prozesse sinnvoll, die in die Zukunft gerichtet ist und gemeinsame Visionen sowie mittelfristige Unternehmensstrategien in den Fokus rückt (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 38f.).

Moderne Qualitätsmanagementsysteme wie das EFQM-Modell bieten dafür im Rahmen des Total Quality Managements (TQM) einen ganzheitlichen Ansatz, der einen Zyklus aus Selbstbewertungen und daraus resultierenden Projekten zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung fördern kann. Qualitätsmanagementsysteme (QMS) sind inzwischen aus Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung nicht mehr wegzudenken. Ein wichtiger Treiber der Forcierung von QMS in der Weiterbildung war unter anderem die Legitimierung staatlicher Förderentscheidungen. So wurde auf Bundesebene ein QMS Voraussetzung, um beispielsweise im Bereich der Arbeitsförderungsmaßnahmen (SGB III/II) tätig werden zu dürfen. Rechtlich fixiert wurde dies in der „Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung“ (AZAV). Damit kam es zu einem regelrechten Boom auf dem Markt der Qualitätsmanagementanbieter und -zertifizierer, sodass inzwischen einige Organisationen sogar Mehrfachzertifizierungen aufweisen (vgl. Käßlinger & Reuter 2017, S. 6). Die Verwendung von Qualitätsmanagementsystemen zur Qualitätssicherung und -entwicklung ist dementsprechend in der Weiterbildungslandschaft weit verbreitet. 2017 verfügten laut einer *wbmonitor*-Umfrage zu QMS in der Weiterbildung 80 % der befragten Weiterbildungsanbieter über mindestens ein QMS. 52 % waren extern zertifiziert, 28 % praktizierten ein Qualitätsmanagement ausschließlich ohne Zertifizierung (vgl. Ambos et al. 2018, S. 12). Zu den am meisten genutzten Modellen gehören branchenunabhängige Modelle wie DIN EN ISO 9000 ff. und das EFQM-Modell sowie branchenspezifische Modelle wie das LQW-Modell (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung) (vgl. Ambos et al. 2018, S. 14). Gemeinsam haben diese Modelle, dass nicht allein die *Qualitätssicherung* im Fokus steht, sondern eine zukunftsorientierte Perspektive der Qualitäts- und auch *Organisationsentwicklung* aufgezeigt wird. Umfassende

Qualitätsentwicklungsprozesse betreffen somit auch die Veränderung und Optimierung von Organisationsstrukturen und weisen große Schnittmenge zu Organisationsentwicklung auf.

In Anbetracht dieser Überschneidungen wird in dieser Arbeit näher untersucht, inwiefern mit Qualitätsmanagementmodellen, wie dem EFQM-Modell, Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung entwickelt werden können. Dabei geht es in einem ersten Schritt darum, die beiden Konzepte Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung näher zu betrachten und erste Schnittmengen sowie Abgrenzungen zwischen den Konzepten aufzuzeigen. Dazu wird im folgenden Kapitel ein grundlegendes Verständnis von Qualitätsmanagement entwickelt, die aktuelle Verwendung von Qualitätsmanagementsystemen in der Weiterbildungsbranche betrachtet sowie das EFQM-Modell genauer beleuchtet. Außerdem wird in das Thema Organisationsentwicklung eingeführt, um darauf aufbauend das Organisationsentwicklungskonzept der *Lernenden Organisation* nach Peter Senge in den Fokus zu rücken. Basierend auf den Ausführungen zu den Themen Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung werden daraufhin erste Schnittmengen und Abgrenzungen zwischen beiden Konzepten verdeutlicht. In einem zweiten Schritt werden diese identifizierten Überschneidungen genauer beleuchtet und erarbeitet, wie das EFQM-Modell zur Organisationsentwicklung in Organisationen außerschulischer Bildung und Weiterbildung verwendet werden kann. Im dritten Schritt werden in einem abschließenden Fazit die im vorangegangenen Teil erarbeiteten Erkenntnisse resümiert und kritisch reflektiert.

2. Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung: Schnittmengen und Grenzen

2.1 Qualitätsmanagement

Für Organisationen gibt es zwei zentrale Herausforderungen: Die Begründung sowie die Sicherung der eigenen Existenz. Dabei begründet sich die Existenz einer Organisation

- aus der organisationalen Mission (Bedarf erkennen und Auftrag ableiten),
- der darauf aufbauenden Vision (Wie soll der Auftrag erfüllt werden?)
- sowie konkreten Zielen zur Erreichung der Vision.

Die Sicherung der Existenz ist maßgeblich davon abhängig, wie eine Organisation es schafft, mit unternehmerischen Risiken umzugehen, in einer sich schnell verändernden und disruptiven Umwelt zu bestehen und dem daraus resultierenden Wettbewerb standzuhalten bzw. diesen aktiv mitzugestalten. Qualitätsmanagement (QM) kann dazu beitragen, beiden Herausforderungen zu begegnen: Durch QM können die Erwartungen

und Bedürfnisse der unterschiedlichen Interessengruppen in Qualitätsmerkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung übersetzt sowie das Qualitätsniveau gesichert werden. QM hilft außerdem dabei, die Effektivität und Effizienz einer Organisation zu verbessern, indem Prozesse und Strukturen im Sinne der Qualitätsentwicklung optimiert werden. Weiterhin kann QM ressourcenschonend wirken, indem es Verschwendung und Fehler reduziert. Zuletzt kann ein ganzheitliches Qualitätsmanagement dazu beitragen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse voranzutreiben und so die Existenz einer Organisation nachhaltig zu sichern (vgl. Sommerhoff 2018, S. 9f.). Doch was genau kann man unter Qualitätsmanagement verstehen?

„Qualität scheint für viele Menschen eine Art Synonym für Güte zu sein. Von der Wortherkunft (lateinisch: qualitas) meint der Begriff aber nur die Beschaffenheit oder Eigenschaft eines Objekts und ist somit eigentlich zunächst wertneutral“ (Käpplinger & Reuter 2017, S. 9).

Qualitätsmanagement umfasst dementsprechend nach Käpplinger und Reuter zunächst einmal die Festlegung bestimmter Eigenschaften für ein Produkt oder eine Dienstleistung sowie Methoden und Prozesse, um sicherzustellen, dass diese Eigenschaften verlässlich ausgeprägt sind. In der Definition des Bundesministeriums des Inneren und für Heimat (BMI) wird Qualitätsmanagement verstanden als

„Oberbegriff für alle Tätigkeiten, Führungsaufgaben und Methoden, die zur Planung, Umsetzung, Sicherung, Überprüfung und Verbesserung von Prozessen, Dienstleistungen und Produkten sowie ihrer Leistungsbedingungen gehören“ (BMI)

Hier wird deutlich, dass einem Qualitätsmanagement auch die Aufgabe zugesprochen wird, die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen zu verbessern. Damit erhält der Begriff einen wertenden Charakter. QM dient also sowohl zur Sicherung eines einmal erreichten Qualitätsniveaus (Qualitätssicherung) als auch zur kontinuierlichen Verbesserung von Qualität (Qualitätsentwicklung) (vgl. Gnahn & Quilling 2019, S. 24). Sommerhoff (2018) formuliert drei Leitsätze des Qualitätsmanagements¹, die Orientierung geben und dabei helfen sollen, einen eigenen QM-Ansatz zu entwickeln:

1. Leitsatz

*“Qualitätsmanagementhandeln hat als oberstes Ziel das Erreichen oder das Erhalten eines angestrebten Niveaus der Produktqualität unter Berücksichtigung der nachhaltigen existenziellen Organisationsziele”
(Sommerhoff 2018, S. 12)*

¹ In den Leitsätzen ist jeweils von Produktqualität die Rede, Dienstleistungsqualität wird jedoch von Sommerhoff mitgemeint.

Hierbei geht es für Sommerhoff (2018) explizit nicht um die reine Maximierung von Produkt- und Dienstleistungsqualität, sondern vielmehr darum, das Qualitätsniveau so festzulegen, dass es den strategischen Zielen einer Organisation entspricht und nachhaltig verfolgt werden kann, ohne wertvolle Ressourcen überzustrapazieren (vgl. Sommerhoff 2018, S. 12f.).

2. Leitsatz

“Produktqualität wird unmittelbar und mittelbar durch miteinander verwobene Ursachen und Wirkungen beeinflusst; sie kann nur in Kenntnis und unter Berücksichtigung systemischer Zusammenhänge zielgerichtet gelenkt werden”
(Sommerhoff 2018, S.13)

Der zweite Leitsatz verdeutlicht, dass sich Qualitätsmanager*innen mit allen Prozessen und Einflussfaktoren in der Organisation beschäftigen müssen, da sich diese in zuerst unübersichtlichen Zusammenhängen gegenseitig und damit auch immer die Produkt- und Dienstleistungsqualität beeinflussen. Darauf aufbauend plädiert Sommerhoff für einen ganzheitlichen QM-Ansatz, wie ihn beispielsweise das EFQM-Modell bietet (vgl. Sommerhoff 2018, S. 15).

3. Leitsatz

“Das Qualitätsmanagementsystem ist ein Leitsystem für die weiteren Teilsysteme der Organisation. Die Zuständigkeit der Qualitätsmanager erstreckt sich auf alle unmittelbar und mittelbar die Produktqualität beeinflussenden Themen. Wo sich diese mit anderen Zuständigkeiten überschneiden, verantworten Qualitätsmanager die angemessene systemische Vernetzung der Themen und die Kompatibilität der Themenbearbeitung durch andere Verantwortliche im Rahmen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems.” (Sommerhoff 2018, S. 15f.)

Dieser dritte Leitsatz betont, dass ein QM-System je nach Stellung in der Organisation ein Leitsystem sein bzw. werden kann. Dafür gilt es, Qualitätsmanagement als solches zu positionieren und als Qualitätsmanager*in zu verdeutlichen, dass ein QM-System erst in dieser Funktion seine ganzheitliche Wirkung entfalten und zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung beitragen kann (vgl. Sommerhoff 2018, S. 16).

2.1.1 Qualitätsmanagement in außerschulischen Bildungsorganisationen

Im Bereich der außerschulischen Bildung und Weiterbildung gilt es zu beachten, dass sich Resultate von Bildungsprozessen maßgeblich vom Herstellungsprozess anderer Produkte oder Dienstleistungen unterscheiden. Während bei der Herstellung eines

Produkts die Qualität allein vom Hersteller erbracht und gesichert werden muss, ist die Qualität eines Bildungsprozesses gleichermaßen abhängig von den Lehrenden und den Teilnehmenden. In anderen Dienstleistungsprozessen wird diese Art des Mitwirkens nicht von den Kundinnen und Kunden verlangt (vgl. Hartz & Meisel 2011, S. 14). Der Qualitätsbegriff unterliegt damit in seiner Verwendung für den Bildungsbereich unterschiedlichen Nuancierungen und muss vielfältigen Perspektiven (Teilnehmer*innen, Träger*innen, Auftraggeber*innen, Controlling, etc.) gerecht werden. Dementsprechend hat der Qualitätsbegriff keinen rein beschreibenden Charakter, sondern beinhaltet sowohl eine normative als auch evaluative und handlungsorientierte Dimension (vgl. Dieninghoff 2014, S. 29). Damit entfernt sich der Qualitätsbegriff auch in der außerschulischen Bildung und Weiterbildung von der Zuschreibung objektiver Kriterien und entwickelt sich zu einem relationalen Begriff. Das bedeutet, dass Qualität nicht eine bloße Eigenschaft eines Produktes oder einer Dienstleistung ist, sondern eine Relation, die im Verhältnis zu den Erwartungen des Empfängers oder der Empfängerin definiert wird. Dementsprechend braucht es die Aushandlung eines gemeinsamen Verständnisses von Qualität (vgl. Schiersmann & Weber 2013, S. 144).

Qualitätsmanagement und -entwicklung sind aus der Weiterbildungslandschaft inzwischen kaum mehr wegzudenken. Zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung wurde lange der Ansatz verfolgt, aus der Industrie stammende Qualitätsmanagementsysteme für Organisationen der außerschulischen Bildung und Erwachsenenbildung zu adaptieren. Dabei war die Annahme leitend, dass QMS, die in der Produktion von Gütern eine zuverlässige und gleichbleibende, vorab definierte Qualität gewährleisten sollen, sich auf pädagogische Prozesse übertragen lassen. Im Fokus stand damit sowohl die Verbesserung organisationaler als auch pädagogischer Prozesse und Ergebnisse (vgl. Reuter et al. 2020, S. 97). Ein wichtiger Treiber der Forcierung von QMS in der Weiterbildung war außerdem die Legitimierung staatlicher Förderentscheidungen. So wurde auf Bundesebene ein QMS Voraussetzung, um beispielsweise im Bereich der Arbeitsförderungsmaßnahmen (SGB III/II) tätig werden zu dürfen. Rechtlich fixiert wurde dies in der „Akreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung“ (AZAV). Auf Länderebene werden QMS im Kontext der Anerkennung als förderfähige Einrichtung in den „Weiterbildungsgesetzen“ (WBG) teilweise festgeschrieben (vgl. Reuter et al. 2020, S. 97).

Die Prämisse, dass auch die Qualität von Lehr- und Lerndienstleistungen durch Standardisierung, Überwachung und Optimierung von Organisationsprozessen gesteuert werden kann, wird bis heute kontrovers diskutiert (vgl. Ambos et al. 2018, S. 11). So postuliert Schmidt-Hertha (2011) die Förderung von Professionalität des Weiterbildungsmanagements und des Lehrpersonals durch QMS. Er weist jedoch auf die Gefahr eines

empirischen Fehlschlusses hin, „der Kriterien und Indikatoren allein aufgrund ihrer Messbarkeit zur normativen Richtgröße erhebt“ (Schmidt-Hertha 2011, S. 153.). Dabei spricht er sich dafür aus, Qualität nicht als einen definierten, zu erreichenden Zustand zu verstehen, sondern vielmehr als eine „auf kontinuierlichen Aushandlungsprozessen beruhende, zunächst wertneutrale Zuschreibung“ (Schmidt-Hertha 2011, S. 153). Dadurch ergibt sich für Schmidt-Hertha eine Verschiebung des Blickwinkels hin zu einer ergebnisorientierten Steuerung des Bildungssystems in Verbindung mit einem Fokus auf Qualitätsentwicklung. Im quartären Bildungssektor – also im Bereich der außerschulischen Bildung und Erwachsenenbildung – stehen die Organisationen damit vor der Herausforderung, die Qualität ihrer Angebote für einen möglichst breiten Kreis an Kundinnen und Kunden sichtbar zu machen: nicht nur der/die Lernende selbst ist Kunde oder Kundin, sondern auch Betriebe oder Auftraggeber wie Arbeitsagenturen und Jobcenter (vgl. Schmidt-Hertha 2011, S. 155). Dementsprechend ist der Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen in außerschulischen Bildungsorganisationen weit verbreitet.

Laut einer *wbmonitor*-Umfrage zur QMS in der Weiterbildung in 2017 verfügten 80 % der befragten Weiterbildungsanbieter über mindestens ein QMS. 52 % waren extern zertifiziert, 28 % praktizierten ein Qualitätsmanagement ausschließlich ohne Zertifizierung (vgl. Ambos et al. 2018, S. 12). Die Implementierung von QM im Bereich der außerschulischen Bildung und Weiterbildung hat dabei nach Behrmann (2008) zwei unterschiedliche Dimensionen: Zum einen sieht Behrmann das Qualitätsmanagement als „Medium, welches die an formalen Kategorien ausgerichtete pädagogische Selbstthematik mit der Entwicklung von Bildungsorganisationen verbindet“ (Behrmann 2008, S. 651), zum anderen als „Steuerungs- und Kontrollsystem“ (Behrmann 2008, S. 651), das sicherstellt, dass ordnungspolitische und organisatorische Aspekte in der Weiterbildung miteinander verknüpft werden. Dieses zielt darauf ab, die Bildungsarbeit unter Berücksichtigung von Struktur und Professionalität angemessen zu gestalten. Dabei betont Behrmann, dass durch die Implementierung von QM-Systemen organisationale Veränderungen hervorgerufen werden, die wiederum mit Organisationsentwicklungsprozessen und organisationalem Lernen zusammenhängen (vgl. Behrmann 2008, S. 651). Doch wie gestaltet sich die Verwendung von QMS bei Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung genau? Im Rahmen der jährlich stattfindenden Befragung von Weiterbildungsanbietern durch das *Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)* und das *Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V. (DIE)* wurden insgesamt 1755 Einrichtungen zum Themenschwerpunkt „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“ befragt. Basierend auf den

Auswertungsergebnissen können folgende Aussagen über die Verwendung und Bewertung von QMS in der Weiterbildungsbranche getroffen werden:

Verwendung von QMS

Im Bereich der außerschulischen Bildung und Weiterbildung sind inzwischen branchenunabhängige Modelle wie DIN EN ISO 9000 ff. und das EFQM-Modell sowie branchenspezifische Modelle wie das LQW-Modell (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung) recht weit verbreitet. So wendeten 2017 rund 35 % der befragten Weiterbildungsanbieter die bereits in den 1980er-Jahren veröffentlichten und stetig weiterentwickelten DIN EN ISO 9000 ff. Normen als QMS an (vgl. Ambos et al. 2018, S. 14). Mit relativ weitem Abstand ist das LQW-Modell mit circa zehn Prozent weniger stark unter den Trägern verbreitet. Dieses wurde 2000 als erstes QMS speziell für den Weiterbildungsbereich entwickelt und berücksichtigt stärker als andere Modelle die Besonderheit von Bildungsprozessen. Mit rund neun Prozent liegt die Anwendung des EFQM-Modells in der Weiterbildungsbranche leicht unter der des LQW-Modells (vgl. Ambos et al. 2018, S. 15f.). Schmidt-Hertha kritisiert an den genannten Modellen, dass diese zwar für Kundinnen und Kunden den Eindruck einer kontrollierten Einhaltung von Qualitätsstandards vermitteln, jedoch insofern recht intransparent sind, als sie auf Bewertungssystemen beruhen, deren Kriterien nicht direkt einsehbar sind (vgl. Schmidt-Hertha 2011, S. 154f.).

Laut Umfragerwerten aus 2017 wurden andere QMS, die spezifisch für die Weiterbildung entwickelt wurden, insgesamt seltener genutzt. Diese bewegen sich in einem Verbreitungsgrad zwischen sieben Prozent (QM-Modell nach Gütesiegelverbund Weiterbildung e. V.) und einem Prozent (Qualitätsmodell des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen) (vgl. Ambos et al. 2018, S. 16). 20 % aller befragten Anbieter arbeiteten zum Zeitpunkt der Umfrage ohne ein QMS. Begründet wurde dies vor allem damit, dass es keine externe Notwendigkeit seitens der Auftraggeber:innen oder Kundinnen und Kunden gebe und man für gute Qualität kein QMS benötige (84 %). Außerdem wurden sowohl der interne Personalaufwand als auch die Gebühren einer externen Zertifizierung als zu hoch eingeschätzt (89 % bzw. 83 %) und konstatiert, dass die Vorteile der Nutzung eines QMS den erforderlichen Aufwand nicht rechtfertigen würden (83 %). Ähnliche Motivlagen zeigen sich für Anbieter, die ein nicht-zertifiziertes QMS nutzen. Auch hier fiel laut den Befragten die Kosten-Nutzen-Relation zu Ungunsten einer externen Zertifizierung aus (vgl. Ambos et al. 2018, S. 20f.).

Auswirkungen des QMS

90 % der Organisationen, die ein QMS nutzen, berichteten von einer hohen Wirksamkeit der QMS hinsichtlich der Verbesserung von Organisationsprozessen. 85 % sahen einen großen Vorteil von QMS darin, dass organisationale Strukturen durch deren Standardisierung und Beschreibung transparenter geworden sind. 76 % der befragten Organisationen sahen positive Wirkungen hinsichtlich der internen Kommunikation, 67 % eine Steigerung der Steuerungsmöglichkeiten durch die Leitung oder Geschäftsführung. Dabei fällt auf, dass insbesondere Anwender*innen des EFQM-Modells höhere Zustimmungswerte zu den abgefragten Effekten äußerten. Ambos et al. stellen hier die These auf, dass dies mit dem ganzheitlichen Ansatz des EFQM-Modells zusammenhänge, durch den die gesamte Organisation in den Fokus des QMS gerückt wird (vgl. Ambos et al. 2018, S. 26f.). Hinsichtlich der Verbesserung der Angebotsqualität berichteten die befragten Organisationen mehrheitlich sowohl von einer Verbesserung der Qualität von Lehr-/Lernprozessen (64 %) als auch von der Professionalisierung pädagogischer Arbeit (59 %) durch das QMS. Dies unterstützt die von Schmidt-Hertha aufgestellte These, dass „Qualitätsentwicklung zweifelsfrei als ein wesentlicher Motor der Professionalisierung in verschiedenen pädagogischen Handlungsfeldern bezeichnet werden kann“ (Schmidt-Hertha 2011, S. 164). Neben einer verstärkten Professionalisierung stimmten 56 % der Organisationen darin überein, dass sich die Zufriedenheit der Teilnehmenden durch die Anwendung eines QMS erhöht. Eine Steigerung der Lernerfolge sahen jedoch lediglich sechs Prozent als vollumfänglich gegeben an, 37 % konnten dies immerhin tendenziell bestätigen. Dabei ist hervorzuheben, dass die Organisationen, die das EFQM- oder LQW-Modell nutzten häufiger positive Wirkungen auf die Angebotsqualität beobachteten als Organisationen mit anderen QMS. Die teilweise überdurchschnittlich positive Einschätzung von Nutzerinnen und Nutzern des LQW-Modells deuten nach Ambos et al. auf einen Zusammenhang zwischen der speziellen Ausrichtung des Modells auf Einrichtungen der Weiterbildung und dem Lernerfolg der Teilnehmenden hin.

Im Gegensatz zu diesen eher positiv wahrgenommenen Wirkungen des QMS auf die Angebotsqualität und das Lehr-/Lernergebnis, berichteten 30 % der Einrichtungen von Beeinträchtigungen der pädagogischen Arbeit aufgrund der mit dem QMS verbundenen Aufgaben und Pflichten (vgl. Ambos et al. 2018, S. 27f.). In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass sechs von zehn Organisationen eine Arbeitsverdichtung bei angestellten Mitarbeiter*innen beobachteten, die Letztere auf das QMS zurückführten. Trotz dessen gaben circa die Hälfte der befragten Organisationen an, dass im Zuge der Implementierung eines QMS die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen erhöht werden

konnte und die Ausgaben für Fortbildungen gesteigert wurden, was sich wiederum positiv auf die Professionalisierung der pädagogischen Arbeit ausgewirkt habe (vgl. Ambos et al. 2018, S. 29). Dies geht jedoch auch mit einer Zunahme an Kosten einher – mehr als die Hälfte der Einrichtungen bestätigten dies in der Befragung. Darunter fallen nicht nur gestiegene Personalkosten, sondern auch Gebühren für externe Zertifizierungen oder Organisationsberatungen bei der Implementierung und Anpassung eines QM-Systems. Hinsichtlich anderer Markt Aspekte berichteten 52 % der Einrichtungen von einer tendenziellen Stärkung ihrer Marktposition, tatsächliche Wachstumseffekte durch das QMS konnte jedoch nur ein kleiner Teil der befragten Organisationen bestätigen. Hier fällt insbesondere auf, dass Weiterbildungsanbieter, die das EFQM-Modell nutzten, überproportional häufiger positive Entwicklungen hinsichtlich Markt Aspekten beobachten konnten: Sie gaben deutlich häufiger als Einrichtungen mit anderen QMS an, ihre Marktposition gestärkt, neue Märkte erschlossen, die Auslastung der Organisation verbessert oder höhere Einnahmen erzielt zu haben. Im gleichen Zuge berichteten diese Organisationen seltener von gestiegenen Kosten durch das QMS, was nach Ambos et al. insbesondere mit der nur optionalen externen Zertifizierung des EFQM-Modells zusammenhängt (vgl. Ambos et al. 2018, S. 30). Dadurch fällt für das EFQM-Modell auch die Beurteilung der Kosten-Nutzen-Relation vergleichsweise positiv aus. Während Nutzer*innen anderer QMS zwar von den positiven Wirkungen hinsichtlich der Optimierung von Organisationsprozessen berichteten, konnten die zusätzlichen finanziellen Aufwendungen jedoch kaum durch die marktlichen Vorteile des QMS ausgeglichen werden.

Ambos et al. stellen die These auf, dass diese gute Beurteilung des EFQM-Modells mehrere Gründe hat: Zum einen werden die oben dargestellten Wirkungen des EFQM-Modells, auch jene hinsichtlich der marktlichen Vorteile, als positiv wahrgenommen. Zum anderen nutzen viele Organisationen das EFQM-Modell zur Selbstbewertung und -optimierung, sodass in diesen Fällen die Kosten für eine externe Zertifizierung entfallen. Weiterhin bietet das EFQM-Modell im Gegensatz zu anderen Modellen große Gestaltungsspielräume für die Organisationen, sodass diese die Möglichkeit haben, hinsichtlich der Selbstbewertung und Optimierung selektiv und nach einem eigenen Zeitplan vorzugehen (vgl. Ambos 2018, S. 32). Was in dieser Hinsicht jedoch auch bedacht werden muss: Laut Umfrageergebnisse nahmen Nutzer*innen des EFQM-Modells häufiger eine externe Beratung bei der Implementierung des QMS in Anspruch als Nutzer*innen anderer QM-Systeme. Auch hierfür fallen Kosten an, die in die Kosten-Nutzen-Rechnung miteinbezogen werden müssen. Die Inanspruchnahme einer externen Beratung erscheint insbesondere bei branchenunabhängigen Modellen wie dem EFQM-Modell (54

% der Nutzer*innen) oder DIN EN ISO 9000 ff. (52 % der Nutzer*innen) notwendig, da diese Modelle an die spezifischen Bedarfe der jeweiligen Organisation angepasst werden müssen (vgl. Ambos 2018, S. 40).

Insgesamt war die Einschätzung der befragten Organisation gegenüber QM-Systemen verhalten positiv: Die überwiegende Mehrheit war zwar der Auffassung, dass QMS zumindest tendenziell die Bildungsarbeit verbessern und auch hinsichtlich der außenwirksamen Zertifikate zur Ansprache der Zielgruppen nützlich sind, jedoch wurde von 89 % der Befragten der Aussage zugestimmt, dass die öffentliche Weiterbildungsförderung den Aufwand für die Implementierung und Pflege eines QMS nicht berücksichtigt. Dies unterstützt die von Ambos et al. aufgestellte These, dass ein QMS zwar eine grundlegende Anforderung für die Trägerzulassung und die Zusammenarbeit mit staatlichen Auftraggebern darstellt, die dafür zusätzlichen benötigten, finanziellen und personellen Ressourcen jedoch kaum gedeckt werden können (vgl. Ambos et al. 2018, S. 41f.). Kritisch sehen auch die Autoren Bernd Käßplinger und Martin Reuter die in QM gesetzten Erwartungen: Sie konstatieren, dass zwar durchaus organisationale Prozesse in Weiterbildungseinrichtungen optimiert und der Außenauftritt von Organisationen durch die Implementierung von QMS verbessert werden kann, weisen jedoch auch darauf hin, dass es bisher kaum hinreichende Belege für die positiven Auswirkungen eines QMS auf den Lernerfolg der Teilnehmenden gibt (vgl. Käßplinger & Reuter 2017, S. 6). Der durchaus berechtigten Kritik an der dürftigen Studienlage zur Verbesserung der Bildungserfolge durch QM-Systeme in der außerschulischen Bildung und Weiterbildung stehen die positiven Auswirkungen von QMS auf Organisationsprozesse und -strukturen entgegen, die im Rahmen der Befragung von Ambos et al. herausgestellt wurden. Insbesondere das **EFQM-Modell** wurde dabei von den Weiterbildungsanbietern als ganzheitlicher QM-Ansatz hervorgehoben und dessen positive Wirkung auf Organisationsprozesse und -strukturen betont. Dem wird im Folgenden weiter nachgegangen und untersucht, wie das EFQM-Modell Organisationen dabei unterstützen kann, Organisationsprozesse und -strukturen weiterzuentwickeln.

2.1.2 Das EFQM-Modell

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagementsystem des Total Quality Management (TQM)², welches einen ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatz verfolgt, der es ermöglicht, basierend auf Selbstbewertungen Verbesserungspotenziale abzuleiten und darauf aufbauend Projekte zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung anzustoßen. Seit über 30 Jahren wird dieses Modell stetig durch die European Foundation for Quality Management (EFQM) überarbeitet und herausgegeben und ist heute das weltweit am weitesten verbreitete Managementmodell (vgl. EFQM 2021, S. 2). 2019 wurde das Modell grundlegend überarbeitet, um es „Fit für die Zukunft“ (EFQM 2021, S. 2) zu gestalten und an aktuelle Erfordernisse anzupassen. Damit soll sichergestellt werden, dass das Modell nicht nur relevant bleibt, sondern auch weiterhin die Ansprüche abdeckt, die eine zukunftsfähige Organisation an ein Qualitätsmanagementmodell stellt (vgl. EFQM 2021, S. 7). Im Rahmen einer Befragung von Organisationen aus 30 Ländern, an der über 250 Personen teilgenommen haben, wurde erhoben, inwiefern das EFQM-Modell aktuelle und zukünftige Megatrends und Herausforderungen einbezieht: Hinsichtlich der Megatrends Digitale Transformation, Nachhaltigkeit und Disruption sowie in Hinblick auf den Fachkräftemangel schätzen über 50 % der Befragten das Modell als passgenau ein. Lediglich den Megatrend der Urbanisierung sehen nur ca. 48 % der Befragten gut im EFQM-Modell repräsentiert. Hinzu kommt hier noch der Trend des Digital Nomadism³, der insbesondere durch die Covid-19-Pandemie verstärkt wurde: Der Tatsache, dass viele Teams heutzutage nur noch virtuell zusammenarbeiten, und der Frage, wie sich dies auf die Zusammenarbeit und Innovationskraft von Teams auswirkt, wird im aktuellen EFQM-Modell nicht explizit Rechnung getragen. Weiterhin merkten die Befragten an, dass alle Entwicklungen rund um das Thema New Work⁴ und die sich verändernden Erwartungen von Menschen an Erwerbsarbeit bisher nur wenig Eingang in die Gestaltung des EFQM-Modells gefunden haben. Zusammenfassend betrachtet wird das aktuelle EFQM-Modell jedoch als geeignet eingeschätzt, um Organisationen bei der

² Definition Total Quality Management (TQM): „Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter. Total Quality Management strebt die Erhöhung der Kundenzufriedenheit an. Der Begriff *Qualitätsmanagement* ist dagegen enger gefasst: Planung, Steuerung und Überwachung der Qualität eines Prozesses bzw. Prozessergebnisses; umfasst Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung, -verbesserung und -sicherung.“ (Voigt, K. (2018): Total Quality Management (TQM), in: Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/total-quality-management-tqm-47755/version-271017>. Zuletzt aufgerufen am 29.08.2023.)

³ Digital Nomads können als „digital natives with location-independent living and working styles“ (Nash et al. 2018, S. 207) verstanden werden. Das Phänomen des Digital Nomadism ist in der akademischen Diskussion noch recht neu, sodass es noch keine einheitliche Definition gibt (vgl. Hannonen 2020, S.17).

⁴ „New Work basiert im Kern auf einem humanistischen Arbeitskonzept, welches Menschen ermöglichen soll, der Arbeit nachzugehen, die sie aus tiefster Überzeugung und mit allen Konsequenzen machen wollen. Mit Hilfe von disruptiven Technologien sollen freie Ressourcen für die Arbeit entstehen, die wirklich sinnvoll für einen selbst und die Gesellschaft ist“ (Jobst-Jürgens 2020, S. 1).

Optimierung ihrer Leistungs- und Transformationsfähigkeit zu unterstützen (vgl. EFQM 2023, S. 7ff.).

Der Fokus des aktualisierten Modells liegt weniger auf Bewertung und Anerkennung von Exzellenz in Organisationen, sondern vielmehr darauf, Organisationen einen Leitfaden mit Ideen und Fragen an die Hand zu geben. Dieser soll dabei helfen, die Leistungen der Organisationen zu verbessern, den Herausforderungen der großen Veränderungsgeschehen proaktiv zu begegnen, Mitarbeitende zu fördern und gesellschaftliche Bedürfnisse zu erfüllen, die an die Organisation herangetragen werden (vgl. EFQM 2021, S. 3). Als weltweit anerkannter Handlungsrahmen unterstützt es Organisationen also dabei, Veränderung aktiv zu gestalten und die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern, mit dem Ziel, die Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu sichern (vgl. EFQM 2021, S. 7). Dabei basiert das TQM-Modell auf drei verschiedenen Grundsätzen, die auch in der aktualisierten Fassung besonders hervorgehoben werden: Generell werden die Kundinnen und Kunden sowie die Erfüllung ihrer Bedürfnisse als oberstes Ziel hervorgehoben. Damit einher geht die Einnahme einer langfristigen und auf die Interessengruppen ausgerichteten Perspektive. Der Fokus liegt dabei auf komplexen Zusammenhängen zwischen dem, was eine Organisation tut, wie sie es tut und was sie durch diese Handlungen erreicht (vgl. EFQM 2021, S. 7). Die Grundsätze betonen also sowohl einen nach außen (auf Kundinnen und Kunden, Interessengruppen, organisationale Umwelt etc.) als auch nach innen gerichteten Blick (auf Prozesse und Abläufe innerhalb der Organisation) sowie die Interdependenzen zwischen beiden Perspektiven.

Durch die Implementierung des EFQM-Modells können Nutzer*innen einen holistischen Blick auf das komplexe System ihrer Organisation erhalten. Dabei liegt dem EFQM-Modell ein Organisationsverständnis zugrunde, das Organisationen nicht als lineare, mechanistische soziale Systeme mit klaren Ursache-Wirkungszusammenhängen begreift, sondern eher deren Komplexität und Wandlungsfähigkeit betont und damit einen systemischen Blickwinkel einnimmt (vgl. EFQM 2021, S. 11). Die Struktur des EFQM-Modells trägt diesem Organisationsverständnis Rechnung: Sie basiert auf drei grundlegenden Bereichen, die einen ganzheitlichen Blick ermöglichen und sowohl die Effektivität, die Effizienz als auch die Perspektive verschiedener Interessengruppen in den Fokus rücken:

- **Ausrichtung:** Welchen Zweck erfüllt die Organisation? Warum genau verfolgt sie die aktuell bestehende Strategie?
- **Realisierung:** Wie beabsichtigt die Organisation, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen?

- **Ergebnisse:** Was hat sie bisher erreicht und was will sie zukünftig erreichen? (vgl. EFQM 2021, S. 11)

Das EFQM-Modell begegnet damit den von Sommerhoff (2018) herausgestellten zentralen Herausforderungen einer Organisation: Die eigene Existenz zu begründen und zu sichern (vgl. Sommerhoff 2018, S. 8). Im Rahmen der Reifegradermittlung wird ein aktueller Stand zur Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit der unterschiedlichen Interessengruppen erhoben. Reifegradmodelle wie das EFQM-Modell werden durch verschiedene evolutionär zu durchlaufende Stufen charakterisiert. Die erste Stufe im Reifegrad wird dabei als die Eingangsstufe verstanden, die am Anfang eines Lern- und Entwicklungsprozesses steht. Mit zunehmender Weiterentwicklung und Verfeinerung der eingesetzten Instrumente, Methoden und Systeme werden höhere Reifegrade erreicht. Die höchste Stufe eines Reifegrad-Modells kann als eine Phase der Exzellenz verstanden werden, in der die Organisation in verschiedenen Bereichen den höchsten Maturitätsgrad erreicht hat (vgl. Herget 2020, S.86). Nach Sommerhoff (2018) setzt sich der Reifegrad einer Organisation aus mindestens zwei Dimensionen zusammen: der Reife der *Struktur* (bspw. Aufbau- und Ablauforganisation, Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter*innen, etc.) und der Reife der *Kultur* (bspw. handlungsleitende Werte, Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen miteinander oder ggü. Kundinnen und Kunden etc.). Exzellente Organisationen haben dementsprechend nach Sommerhoff sowohl eine hohe Reife der Kultur als auch der Struktur (vgl. Sommerhoff 2018, S. 19f.):

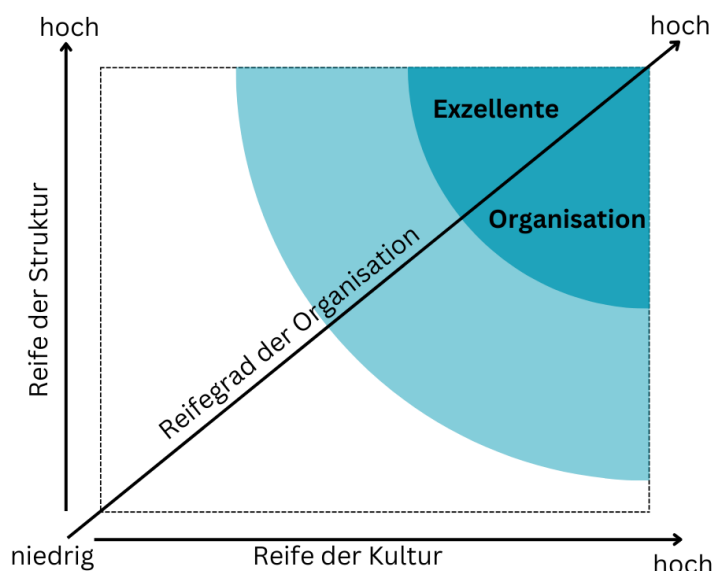


Abbildung 1: Reifegrad einer Organisation, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff 2018, S. 20.

Das EFQM-Modell arbeitet mit sieben Kriterien in den drei oben eingeführten Bereichen **Ausrichtung**, **Realisierung** und **Ergebnisse**, deren Reifegrad mit dem Diagnosetool

RADAR bestimmt werden kann. Diese umfassen sowohl Aspekte der Struktur als auch Aspekte der Kultur. Neben der internen Reifegradbestimmung, die einer Selbstbewertung gleicht, kann der Maturitätsgrad einer Organisation auch im Zuge eines externen Assessments durch EFQM-Assessoren bestimmt werden. Die Organisationen werden dann auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkten in Bezug auf die sieben Kriterien bewertet und erhalten basierend auf dieser Bewertung ein Zertifikat.

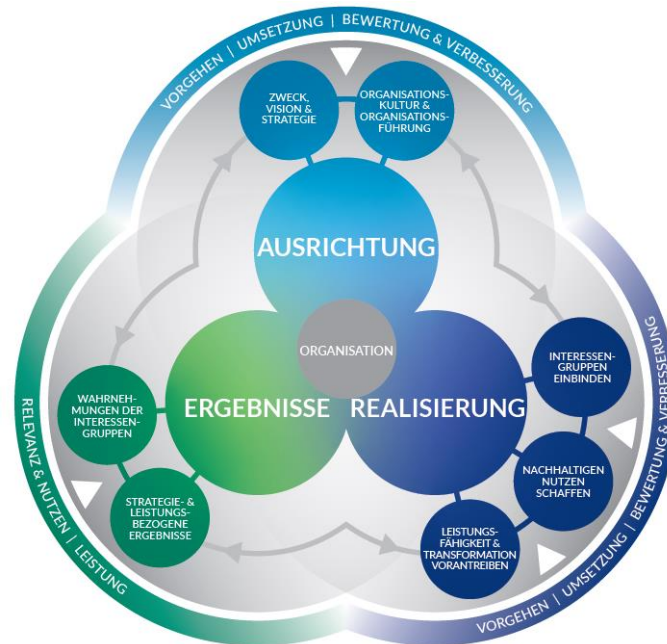


Abbildung 2: Darstellung des EFQM-Modells (EFQM 2021, S. 6).

Bereiche und Kriterien des EFQM-Modells

Ausrichtung

Der Bereich Ausrichtung besteht aus zwei Kriterien, die insbesondere die Aspekte Zweck, Vision, Strategie und Kultur umfassen. Innerhalb dieser Kriterien wird beschrieben, welche Ausprägung der Kriterien eine exzellente Organisation kennzeichnen. Damit werden Zielgrößen definiert, die im Rahmen einer Diagnose überprüft und auf die im Zusammenhang mit Qualitäts- und Organisationsentwicklung hingearbeitet werden kann.

Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

Der Zweck einer Organisation bestimmt den Handlungsrahmen, in dem sich eine Organisation bewegt. Auf diesem baut sowohl die Vision als auch die Strategie einer Organisation auf. Die Definition des Zwecks sollte sowohl für Organisationsmitglieder als auch für andere Interessengruppen die Frage beantworten, warum und wozu die Organisation überhaupt existiert. Aus dem Zweck sollte sich die gemeinsame Vision einer

Organisation ableiten. Die Wichtigkeit einer solchen Vision hebt auch Peter Senge (2011) hervor, wenn er in seinem Werk *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* betont, dass „Visionen belebend [sind]. Sie erzeugen den Funken, die Begeisterung, die eine Organisation aus dem Profanen heraushebt“ (Senge 2011, S. 228). Bei der Schaffung einer gemeinsamen Vision geht es nach Senge darum, eine gemeinsame Identität zu stärken (vgl. Senge 2011, S. 228). Auch das EFQM-Modell betont, dass bei der Entwicklung einer Vision zentrale Interessengruppen – zu denen in einem ersten Schritt die Organisationsmitglieder zählen – miteinbezogen werden sollen (vgl. EFQM 2021, S. 17). Um diese Interessengruppen in den Prozess der Visionsgestaltung einbinden zu können, sollten die Bedürfnisse, Strategien und Visionen der einzelnen Interessengruppen in Erfahrung gebracht werden. So lassen sich auch solche Interessengruppen identifizieren, die das Potenzial haben, die Erfüllung von Zweck, Vision und Strategie entweder zu behindern oder zu fördern. Je nach Priorisierung und Einordnung der unterschiedlichen Gruppen kann darauf aufbauend eine Strategie entwickelt werden, wie mit den spezifischen Bedarfen der Interessengruppen umgegangen werden kann (vgl. EFQM 2021, S. 17). Auch Peter Senge betont die Wichtigkeit der Visionen Einzelner für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision. Haben Menschen keine eigene Vision, so können sie zwar für eine gemeinsame Vision verpflichtet werden, jedoch führt dies zu einer bloßen Einwilligung. Wer Engagement für eine gemeinsame Vision fördern möchte, muss Organisationsmitglieder darin stärken, ihre persönlichen Visionen zu entwickeln und diese in die Gestaltung einer gemeinsamen Vision miteinbeziehen (vgl. Senge 2011, S. 232).

Doch es gilt nicht nur die verschiedenen Interessengruppen in ihren Bedarfen zu verstehen, auch die organisationale Umwelt – im EFQM-Modell als Ecosystem⁵ bezeichnet – sollte hinsichtlich Megatrends und zukünftiger Marktentwicklungen analysiert werden, um die Strategie an diese Szenarien anpassen und schnell darauf reagieren zu können (vgl. EFQM 2021, S. 17). Basierend auf diesen Analysen und der gemeinsamen Vision werden strategische Schwerpunkte gesetzt. Diese sind jedoch nicht als statische Konstrukte zu verstehen, sondern stetig zu aktualisieren. Dabei gilt es, Megatrends, organisationale Lernerfolge und Informationen aus den Interessengruppen zu berücksichtigen. An Zweck, Vision und Strategie einer Organisation sollte sich außerdem das

⁵ Das EFQM-Modell definiert *Ecosystem* folgendermaßen: „Das Umfeld und die Systeme außerhalb der Organisation, von denen die Organisation beeinflusst wird oder die die Organisation beeinflussen. Eine Organisation kann als System betrachtet werden, das durch die Bedürfnisse von Interessengruppen und Prozesse bestimmt ist, durch die Wechselbeziehungen entstehen. Darüber hinaus beeinflussen viele externe Faktoren ihre Arbeitsweise, die die Organisation jedoch nicht unmittelbar steuern kann. [...] Die gegenseitige Abhängigkeit zwischen der Organisation und ihrem Ecosystem gut zu steuern, ist wesentlich für Leistungsfähigkeit und Transformation“ (EFQM 2021, S. 54)

Governance-System einer Organisation ausrichten. Dieses bildet ein „Rahmenwerk von Regeln und Richtlinien, nach denen ein spezifisches Unternehmen geführt und kontrolliert werden soll“ (Becker & Ulrich 2010, S. 7). Ein Governance-System bietet also einen Rahmen, in dem sich effiziente und effektive Entscheidungen sowie deren Umsetzung in Organisationen bewegen können. Dabei geht es jedoch nicht nur darum, die optimale Gestaltung und Lenkung sämtlicher Strukturen und Prozesse im Inneren einer Organisation sicherzustellen, sondern auch um das Verhältnis der Organisation mit externen Stakeholdern (vgl. Becker & Ulrich 2010, S. 8). Das EFQM-Modell stellt in dieser Hinsicht heraus, dass ein Governance-System so aufgestellt werden sollte, dass wichtige interne und externe Interessengruppen zur Strategie- und Entscheidungsfindung beitragen können und gleichzeitig alle relevanten behördlichen, gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen eingehalten werden (vgl. EFQM 2021, S. 17).

Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung

Unter Organisationskultur werden im EFQM-Modell

„die Werte und die Verhaltensnormen einer Organisation verstanden, die ihre Mitarbeitenden und Gruppen in der Organisation teilen und die im Laufe der Zeit sowohl ihr Verhalten untereinander als auch gegenüber den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen außerhalb der Organisation prägen“ (EFQM 2021, S. 18)

Organisationsführung meint im EFQM-Modell keine bestimmte Rolle, sondern eine Tätigkeit, die auf allen Ebenen und in allen Organisationsbereichen stattfindet. Herausragende Führung inspiriert andere, stärkt die gemeinsame Vision sowie Werte und Standards einer Organisation und hilft dabei, die Organisationskultur zu entwickeln. Dabei gilt es, die Kultur mit dem eingangs entwickelten Zweck und der gemeinsamen Vision in Einklang zu bringen. Die Führung sorgt in diesem Zusammenhang – ganz im Sinne Senge – dafür, dass sowohl Zweck und Vision als auch die Organisationskultur gemeinsam erarbeitet und nicht „von oben“ auferlegt werden. Dazu braucht es die Fähigkeit, eigene Visionen mit anderen zu teilen und gleichzeitig die Offenheit für die Visionen der anderen Organisationsmitglieder. Das fällt mitunter in Organisationen schwer, in denen Visionen, Strategien und Entscheidung bisher „top-down“ verabschiedet wurden (vgl. Senge 2011, S. 235). In exzellenten Organisationen jedoch, ermutigt man zu ehrlichen Rückmeldungen zu Zweck, Vision und Strategie, schätzt diese und schafft so eine Kultur, in der Kreativität, Innovation und disruptives Denken ermöglicht werden. Sowohl in der internen wie auch in der externen Kommunikation wird die Verbundenheit mit dem Zweck und der Vision der Organisation sowie der Beitrag der Interessengruppen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung ebendieser betont, um das Engagement zu stärken (vgl. EFQM 2021, S. 18). Aufbauend auf diesem gemeinsamen Engagement werden wichtige

Rahmenbedingungen geschaffen, in denen Veränderung stattfinden kann und gefördert wird. Die Etablierung einer offenen Lern- und Fehlerkultur sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Realisierung

Die oben beschriebene Ausrichtung einer Organisation bildet die Grundlage für eine effektive und effiziente Realisierung der Strategie sowie die Gestaltung von Veränderungsprozessen und organisationalem Lernen. Dieser Bereich besteht aus drei Kriterien, welche die Interessengruppen sowie deren Einbindung, den nachhaltigen Nutzen einer Organisation sowie die Leistungs- und Transformationsfähigkeit näher beschreiben und verdeutlichen, was eine exzellente Organisation ausmacht. Anhand dieser Zielgrößen kann wiederum eine Einordnung der eigenen Organisation erfolgen.

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Das EFQM-Modell identifiziert fünf Interessengruppen:

- Mitarbeiter*innen
- Kund*innen
- Partner*innen und Lieferant*innen
- wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen
- Gesellschaft

Diese Interessengruppen können von jeder Organisation im Rahmen einer Selbstbewertung in ihrem Einfluss gewichtet werden. Das EFQM-Modell gibt lediglich gewisse Regeln hinsichtlich der Mindest- und Höchstgewichtung vor. So entspricht die Mindestgewichtung der Interessengruppen 10 % der verfügbaren Punktezahl und die Höchstgewichtung 40 %. Zwischen dem Mindest- und Maximalgewichtungsfaktor können von Organisationen Gewichtungsfaktoren in Fünf-Prozent-Schritten vergeben werden (vgl. EFQM 2021, S. 23). Je nach Gewichtung sollte dann entsprechend eine Strategie entwickelt werden, in welchem Maß und in welcher Weise die einzelnen Interessengruppen eingebunden werden können. Diese Gewichtung kann sich im Lauf der Zeit verändern. Deswegen empfiehlt das EFQM-Modell in regelmäßigen Abständen diese Gewichtung auch in Abgleich mit *Kriterium 6 – Wahrnehmung der Interessengruppen* zu überprüfen und ggf. anzupassen (vgl. EFQM 2021, S. 22). Generell geht es bei der Einbindung der verschiedenen Interessengruppen darum, diese Gruppen sowie deren Wahrnehmungen, Erwartungen und Bedürfnisse in die Schaffung einer organisationalen Vision und Strategie einzubeziehen. Dafür braucht es proaktive Kommunikation und Beziehungsarbeit sowie die Offenheit, die Wahrnehmungen, Erwartungen und Bedürfnisse zu

erkennen oder zu erfragen. Da sich diese dynamisch ändern, ist dies eine ständige Aufgabe der Organisation und für die organisationale Zukunftssicherung relevant. Durch den ständigen Kontakt mit den Interessengruppen können Veränderungstendenzen frühzeitig identifiziert und die eigene Strategie daran angepasst werden (vgl. EFQM 2021, S. 23).

*Mitarbeiter*innen*

Eine exzellente Organisation fördert Mitarbeiter*innen darin, sich mit der gemeinsam erschaffenen Vision und Strategie zu identifizieren und gleichzeitig zu erkennen, dass diese von Veränderung geprägt sind. Es muss vermittelt werden, dass diese Veränderungen immer auch Chancen auf persönliche Weiterentwicklung bieten und dass es die Fähigkeiten jedes und jeder Einzelnen braucht, Veränderungen zu antizipieren und erfolgreich zu meistern. Dabei spielt auch der Umgang mit Unsicherheit und eine transparente Kommunikation eine zentrale Rolle. Eine herausragende Organisation muss sich an die Bedürfnisse und Erwartungen aktueller, aber auch zukünftiger Mitarbeiter*innen anpassen, um einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Dafür braucht es eine Personalstrategie, welche die Gesamtstrategie unterstützt. Mitarbeiter*innen sollten proaktiv gefördert werden, um ihr Engagement für die gemeinsame Vision sowie Eigenverantwortung, Initiative und Lernbereitschaft zu stärken. Dies funktioniert nur in einer Organisationskultur, in der sich Mitarbeiter*innen entfalten und entwickeln können und dabei gleichzeitig proaktiv angeleitet und betreut werden, um Unsicherheiten abzufedern (vgl. EFQM 2021, S. 24).

*Kund*innen*

Als Kundinnen und Kunden definiert das EFQM-Modell „Empfänger der Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen der Organisation“ (EFQM 2021, S. 24). Diese gilt es, bspw. anhand sozialer Merkmale, ihres Kauf- bzw. Nutzungsverhalten oder ihrer Bedürfnisse und Erwartungen zu identifizieren und segmentieren, um passgenaue Kommunikationskonzepte zu erarbeiten. Dabei sollte sichergestellt werden, dass Kommunikationskanäle so eingerichtet sind, dass Kundinnen und Kunden ihr Feedback schnell und niedrigschwellig mitteilen können und sich dahingehend gehört und wertgeschätzt fühlen. Dieses Feedback sollte seitens der Organisation zur Optimierung und Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen genutzt werden, um diese stetig an Kundenbedürfnisse anzupassen (vgl. EFQM 2021, S. 24).

*Partner*innen und Lieferant*innen*

Partner*innen und Lieferant*innen werden im EFQM-Modell als externe Parteien verstanden, „mit denen die Organisation zusammenarbeitet, um ihren Zweck zu erfüllen, ihre Vision zu entwickeln, ihre Strategie umzusetzen und gemeinsame Ziele zum gegenseitigen Vorteil zu erreichen“ (EFQM 2021, S. 25). Um diesen gegenseitigen Vorteil zu erreichen, bedarf es in einem ersten Schritt der Auswahl solcher Partner*innen und Lieferant*innen, deren Visionen und Werte sich mit denen der Organisation überschneiden. Mit diesen gilt es, eine vertrauensvolle Beziehung zu entwickeln, die auf Transparenz, Integrität und Verantwortlichkeit baut, um einen nachhaltigen und beidseitigen Nutzen zu schaffen (vgl. EFQM 2021, S. 25).

Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen

Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen sind „Personen oder Gruppen, gegenüber denen die Organisation in allgemeiner, ethischer, rechtlicher und steuerlicher Hinsicht verantwortlich ist“ (EFQM 2021, S. 25). Dazu können in wirtschaftlicher Hinsicht bspw. Anteilseigner*innen oder Investor*innen gezählt werden. Regulatorische Interessengruppen sind beispielsweise staatliche oder halbstaatliche Körperschaften und Institutionen. Auch hier gilt es, solche Gruppen zu identifizieren, ihren Einfluss auf Zweck, Vision und Strategie der Organisation zu bestimmen, ihren Erwartungen an die Organisation zu verstehen und sie sowohl in organisationale Bestrebungen nach Verbesserung und Transformation mit einzubeziehen als auch in die Erarbeitung einer passenden Strategie. Dabei steht eine transparente und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Kommunikation im Vordergrund. Die Beziehung sollte so gestaltet werden, dass sie von beiderseitigem Nutzen ist (vgl. EFQM 2021, S. 25).

Gesellschaft

Das EFQM-Modell betont insbesondere auch die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und richtet sich an den Zielen der UN Global Compact⁶ sowie der Agenda 2030 (Sustainable Development Goals⁷) aus (vgl. EFQM 2021, S. 7). Hier geht es zum einen darum, gesellschaftliche Ziele und Erwartungen in die eigene Vision und Strategie einzubeziehen und den organisationalen Zweck innerhalb der Gesellschaft zu reflektieren. Zum anderen soll eine auf gegenseitigem Vertrauen und Transparenz gründende Beziehung zu wichtigen gesellschaftlichen Gruppen aufgebaut, gepflegt und zum gegenseitigen Nutzen gestaltet werden. Rückmeldungen aus der Gesellschaft sowie

⁶ Weitere Informationen unter: <https://unglobalcompact.org/>

⁷ Weitere Informationen unter: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

allgemein gesellschaftlicher Wandel müssen von der Organisation stets ausgewertet und im besten Falle antizipiert werden, damit sich die Organisation nachhaltig aufstellen kann (vgl. EFQM 2021, S. 25).

Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen

Kriterium 4 schließt an diesem Punkt an: Die Schaffung eines nachhaltigen Nutzens für die relevanten Interessengruppen ist in großem Maße davon abhängig, wie gut Veränderungsprozesse antizipiert und Feedback implementiert wird. Nur wenn eine Organisation es schafft, diesen nachhaltigen Nutzen basierend auf ihrem Zweck, ihrer Vision und Strategie an die verschiedenen Interessengruppen weiterzugeben, kann sie ihren langfristigen Erfolg sicherstellen. Unter nachhaltigem Nutzen versteht das EFQM-Modell „Leistungen und Mehrwerte, die über Produkte, Dienstleistungen und Lösungen für wichtige Interessengruppen dauerhaft geschaffen werden“ (EFQM 2021, S. 55). Die Teilkriterien in diesem Abschnitt geben Schritt für Schritt vor, was eine exzellente Organisation tun muss, um ihren langfristigen Erfolg zu sichern.

In einem *ersten Schritt* gilt es, sich darüber klar zu werden, was die Organisation und ihre Produkte oder Dienstleistungen von anderen unterscheidet und worin genau die Einzigartigkeit des geschaffenen Nutzens liegt. Bereits an dieser Stelle sollten die Interessengruppen einbezogen werden, indem sie hinsichtlich ihrer Einschätzung und Erwartungen befragt werden. Durch qualitative oder quantitative Marktforschung, (Kunden-)Befragungen oder andere Formen der Evaluation kann der zu schaffende Nutzen klarer definiert und entwickelt werden (vgl. EFQM 2021, S. 27).

Die Alleinstellungsmerkmale und das Nutzenversprechen sollten dann wiederum in einem *zweiten Schritt* an potentielle Kundinnen und Kunden sowie andere Interessengruppen mit einer auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmten Kommunikationsstrategie kommuniziert werden. Um den versprochenen Nutzen schließlich zu liefern, bedarf es in einem *dritten Schritt* effizienter und effektiver Wertschöpfungsketten, die so ausgerichtet sind, dass negative soziale und ökologische Auswirkungen minimiert werden. Weiterhin sollten die Kundinnen und Kunden im verantwortungsvollen Umgang mit den Produkten oder Dienstleistungen beraten werden, um die Nachhaltigkeit sicher zu stellen (vgl. EFQM 2021, S. 27).

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Um sowohl heute als auch in Zukunft erfolgreich sein zu können, müssen Organisationen ambidexter handeln. Das bedeutet, dass sie sowohl das laufende Tagesgeschäft

erfolgreich führen als auch Veränderungen und Transformation stetig vorantreiben müssen. Unter Ambidextrie versteht man dementsprechend

„die duale Fähigkeit eines Unternehmens, bestehende Kompetenzen und Prozesse effizient zu nutzen (,Exploitation‘) und gleichzeitig neue Chancen am Markt zu erfassen und flexibel auszunutzen (,Exploration‘)“ (Petzold & Gathmann 2021, S. 8).

Diese simultane Ausrichtung auf Exploitation und Exploration birgt jedoch auch die Schwierigkeit, die richtige Balance zwischen beiden Bereichen zu finden und gegebenenfalls Kompromisse einzugehen. Oftmals neigen Unternehmen dazu, sich stärker im Bereich der Exploitation zu engagieren, da sie sich davon kurzfristig Vorteile versprechen. Langfristig betrachtet kann sich die Vernachlässigung der Exploration jedoch negativ auswirken, sodass dynamische Veränderungstendenzen am Markt und neue Geschäftsmodelle eine Bedrohung für etablierte Unternehmen werden können (vgl. Petzold & Gathmann 2021, S. 8). Wichtige Elemente zur Erreichung dieser Gleichzeitigkeit von Exploration und Exploitation sind nach dem EFQM-Modell Innovation und Technologie, Daten und deren Analyse, Informationen und Wissen sowie der gezielte Einsatz kritischer Ressourcen. Nach diesen Elementen ist Kriterium 5 strukturiert. Auch an dieser Stelle wird beschrieben, was eine herausragende Organisation ausmacht, sodass eine Einordnung anhand dieser Zielgrößen erfolgen kann (vgl. EFQM 2021, S. 28).

Auf Seite der Exploitation müssen Organisationen Prozesse so gestalten, dass die Durchgängigkeit zwischen Ausrichtung, Realisierung und Ergebnissen – den drei Kernbereichen des EFQM-Modells – sichergestellt wird. Hier bedarf es immer auch Rückkopplungsschleifen, um Prozesse weiter optimieren zu können. Dabei gilt es stets, Chancen und Risiken sowie deren mögliche Auswirkungen auf die Organisation im Blick zu behalten. Gleichzeitig muss eine Organisation Innovationen fördern und neue Technologie zur Nutzenmaximierung einsetzen. Dabei zielt die Förderung von Innovation nicht nur auf die Identifikation neuer Chancen und Möglichkeiten ab, sondern ist auch für die effiziente Durchführung und Nutzung bestehender Prozesse und Kompetenzen von Vorteil. Durch die Identifikation der Potenziale, die neue Technologien mit sich bringen, können bestehende Prozesse optimiert und Transformationen angestoßen werden. Auch die wirksame Sammlung und Nutzung von Daten, Informationen und Wissen spielt sowohl bei der Optimierung der aktuellen Leistungsfähigkeit als auch bei der Unterstützung von Transformationsvorhaben eine ausschlaggebende Rolle. So gilt es, organisationspezifisches Wissen als Alleinstellungsmerkmal zu schützen und auszubauen, Daten mit fortgeschrittenen Methoden zu analysieren, um diese in Informationen und Wissen umzuwandeln und anhand von Prognosemodellen relevante Erkenntnisse über zukünftige

Entwicklungen zu erhalten. Mit Vermögenswerten und Ressourcen sollte nachhaltig und ausgewogen umgegangen werden, um sowohl die aktuelle Leistungsfähigkeit als auch eine erfolgreiche Zukunft sicherzustellen. Ressourcen und Vermögenswerte, die für den aktuellen und zukünftigen Erfolg der Organisation nicht mehr benötigt werden, werden verantwortungsvoll und unter Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft wieder abgebaut. Generell achten Organisationen auf eine auf Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit ausgerichtete Nutzung und Verteilung knapper Ressourcen und beziehen innovative Möglichkeiten zur Maximierung von Vermögenswerten und Ressourcen mit ein (vgl. EFQM 2021, S. 29).

Ergebnisse

Im Bereich *Ergebnisse* wird anhand verschiedener Daten analysiert, was die Organisation im Hinblick auf die in den Bereichen *Ausrichtung* und *Realisierung* beschriebenen Kriterien erreicht hat. Basierend auf Daten zur Wahrnehmung der Interessengruppen, zur Schaffung eines nachhaltigen Nutzens und zur gelungenen Balance zwischen Exploitation und Exploration sollen Aussagen über den aktuellen Status quo und zukünftige Optimierungsmöglichkeiten getroffen werden (vgl. EFQM 2021, S. 30). In diesem Bereich sind die letzten beiden Kriterien des EFQM-Modells angesiedelt:

Kriterium 6: Wahrnehmung der Interessengruppen

Eine herausragende Organisation ist sich bewusst, dass ihr Erfolg in starkem Maße davon abhängt, wie sie von Interessengruppen wahrgenommen wird und bindet diese Wahrnehmungen in ihre Optimierungs- und Transformationsbestrebungen ein. Dabei gilt es, die bereits in Kriterium 3 festgelegte Gewichtung der verschiedenen Interessengruppen auch in diesem Kriterium anzuwenden und in die Auswertung der gesammelten Daten miteinzubeziehen. Dadurch erhalten die Wahrnehmungen der stärker gewichteten Interessengruppen einen größeren Einfluss auf die Anpassung und Optimierung der Ausrichtung und Strategie einer Organisation. Diese Daten können auf vielfältige Weise erhoben werden: durch die Auswertung von Feedback und Bewertungen, durch die Durchführung von Fokusgruppen, Feedbacksitzungen oder qualitativen bzw. quantitativen Befragungen sowie durch die Analyse anderer Kennzahlen (vgl. EFQM 2021, S. 33). Welche Daten wie erhoben werden hängt auch in starkem Maße von der jeweiligen Interessengruppe ab. Je nach Gewichtung der einzelnen Interessengruppen werden die Erhebung und Analyse von Daten mehr oder weniger intensiv umgesetzt und in die weitere Planung miteinbezogen.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogenen Ergebnisse

In diesem Kriterium wird beschrieben, wie die Organisation strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse dafür verwenden kann, ihre Gesamtleistung hinsichtlich Exploitation (= ihre Fähigkeit, ihren Zweck zu erfüllen, ihre Strategie umzusetzen und einen nachhaltigen Nutzen zu schaffen) und Exploration (= ihre Fähigkeit, durch Transformation auch zukünftig erfolgreich zu sein) zu überwachen, zu verstehen und darauf aufbauend zu verbessern. Eine herausragende Organisation verwendet dabei sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen zur Einschätzung ihrer strategischen und operativen Leistungsfähigkeit. Außerdem bezieht sie die Wahrnehmung, Erwartungen und Bedürfnisse wichtiger Interessengruppen mit ein und berücksichtigt ebendiese bei der Auswahl geeigneter Ergebnisindikatoren. Anhand erzielter Ergebnisse kann eine herausragende Organisation ihre zukünftige Leistungsfähigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagen (vgl. EFQM 2021, S. 36). Indikatoren bezogen auf die verschiedenen Interessengruppen könnten zum Beispiel die aktuelle Kundenzufriedenheit, die Marktanteile der Organisation sowie Kennzahlen zur Personalentwicklung oder ihre Leistungen hinsichtlich betrieblichen Gesundheitsmanagements oder Arbeitssicherheit sein. Hinsichtlich der finanziellen Ergebnisse spielen Kennzahlen wie der Gewinn, Cash-Flow oder der effiziente und nachhaltige Umgang mit finanziellen Mitteln eine Rolle. Aussagen über die organisationale Transformationsfähigkeit lassen sich beispielsweise anhand der Leistungsfähigkeit des Change-Managements, anhand von Innovationsergebnissen oder basierend auf der Fähigkeit der Organisation treffen, begründete Prognosen für die Zukunft zu stellen und Marktveränderungen frühzeitig zu antizipieren (vgl. EFQM 2021, S. 37). Die vorgestellten Bereiche und Kriterien beschreiben, wie eine exzellente Organisation handeln würde und stellen demnach Zielgrößen dar, an denen es sich zu messen gilt. Für diese Einordnung der eigenen Organisation in die Bewertungsmatrix des EFQM-Modells wurde das RADAR Analysetool erstellt, das es Organisationen ermöglicht, sich selbst zu bewerten, Optimierungspotenziale und herausragende Bereiche zu identifizieren, ohne dafür externe Assessoren zu beauftragen. Im folgenden Abschnitt soll das RADAR-Diagnosetool genauer vorgestellt werden.

Das EFQM-Diagnosetool: RADAR

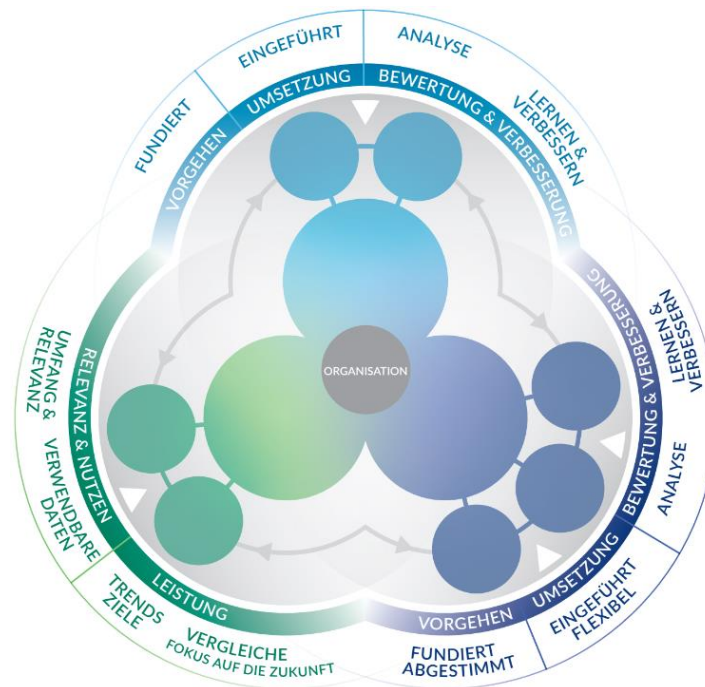


Abbildung 3: Darstellung des RADAR Diagnosetools (EFQM 2021, S. 38)

RADAR ist ein Akronym, mit dem im EFQM-Modell beschrieben wird, wie eine Organisation Stärken und Verbesserungspotenziale identifizieren und aktuelle Prozesse effizienter steuern kann:

- **Results** (Ergebnisse): Welche Ergebnisse möchte die Organisation durch ihre Ausrichtung und Strategie erreichen?
- **Approaches** (Vorgehensweisen): Wie bzw. durch welche Vorgehensweisen können diese Ergebnisse erreicht werden?
- **Deployment** (Umsetzung): Wie könnten die beschriebenen Vorgehensweisen angemessen umgesetzt werden?
- **Asses and Refine** (Bewerten und Verbessern): Wie können die Vorgehensweisen so verbessert werden, dass sich die Organisation weiterentwickeln kann?

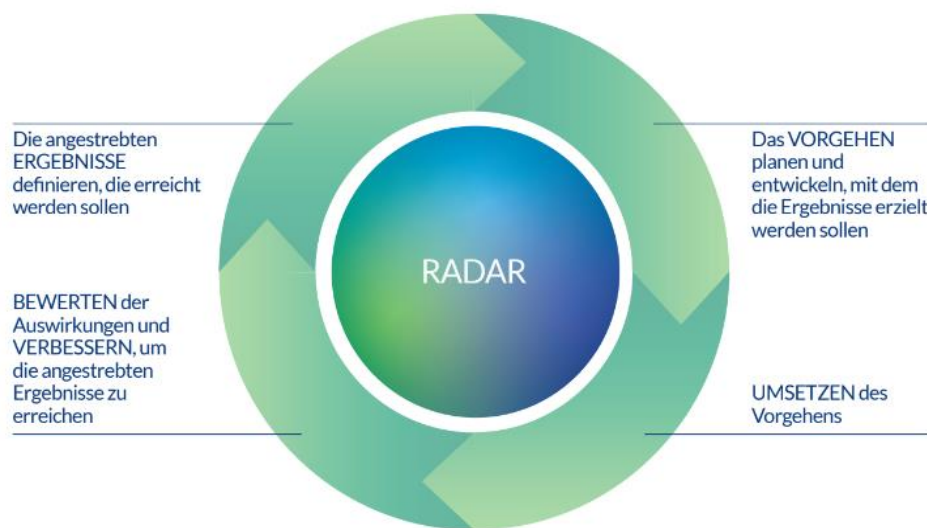


Abbildung 4: Vorgehen bei der Diagnose mit dem RADAR Tool (EFQM 2021, S. 39)

Jedem RADAR-Element sind verschiedene Attribute zugeordnet, für die es wiederum Beschreibungen und Hinweise gibt, was die Organisation dabei erreichen sollte. Diese richten sich nach den oben beschriebenen Bereichen und Kriterien des EFQM-Modells. Weiterhin werden für die einzelnen Teile des RADAR-Tools Leitlinien aufgestellt, an denen sich eine Organisation bei der Durchführung orientieren kann.

Die Modell-Kriterien zur **Ausrichtung** behandeln wie bereits dargestellt Zweck, Vision und Strategie einer Organisation sowie die Organisationskultur und -führung. Die Kriterien zur **Realisierung** setzen den Fokus auf die Interessengruppen, das Schaffen von nachhaltigem Nutzen sowie das gleichzeitige Verbessern der Leistungs- und Transformationsfähigkeit. Für die Analyse der Ausrichtung und für die Analyse der Realisierung (s. Abb. 5) werden zwei leicht unterschiedliche RADAR-Matrizen angewendet:

- Das Element „Vorgehen“ besteht für die Analyse der Ausrichtung aus dem Attribut *fundiert*.
- Für die Analyse der Realisierung wird zusätzlich das Attribut *abgestimmt* hinzugezogen.
- Beim Element „Umsetzung“ wird für die Analyse der Ausrichtung lediglich das Attribut *eingeführt* verwendet.
- Die Analyse der Realisierung verwendet zusätzlich das Attribut *flexibel*.
- Das Element „Bewertung & Verbesserung“ ist untergliedert in die Attribute *Analyse* sowie *Lernen & Verbessern* (vgl. EFQM 2021, S. 40f.)

Auch auf Seite der **Ergebnisse** (s. Abb. 6) werden die Elemente in folgende Attribute unterteilt:

- Das Element „Relevanz und Nutzen“ besteht aus den Attributen *Umfang* und *Relevanz* sowie *verwendbare Daten*.
- Zum Element „Leistung“ gehören die Attribute *Trends*, *Ziele*, *Vergleiche* und *Fokus auf die Zukunft*.

Die Bewertung einer Organisation anhand der dargestellten RADAR-Bewertungsmatrix erfolgt für jedes Teilkriterium sowie alle darin enthaltenen Attribute. Dabei geht es nicht nur darum, Schwachstellen zu identifizieren, sondern auch um die Identifikation von Stärken. Die EFQM bietet für diese Bewertung verschiedene, zum Teil kostenpflichtige Fragebögen und Diagnosetools in der sogenannten Assess Base⁸. Hier finden Organisationen flexible und maßgeschneiderte Tools zur Messung, Verfolgung und Optimierung von Leistungen in für sie interessanten Bereichen.

⁸ Online abrufbar unter: <https://assessbase-v2.digitalefqm.com/>

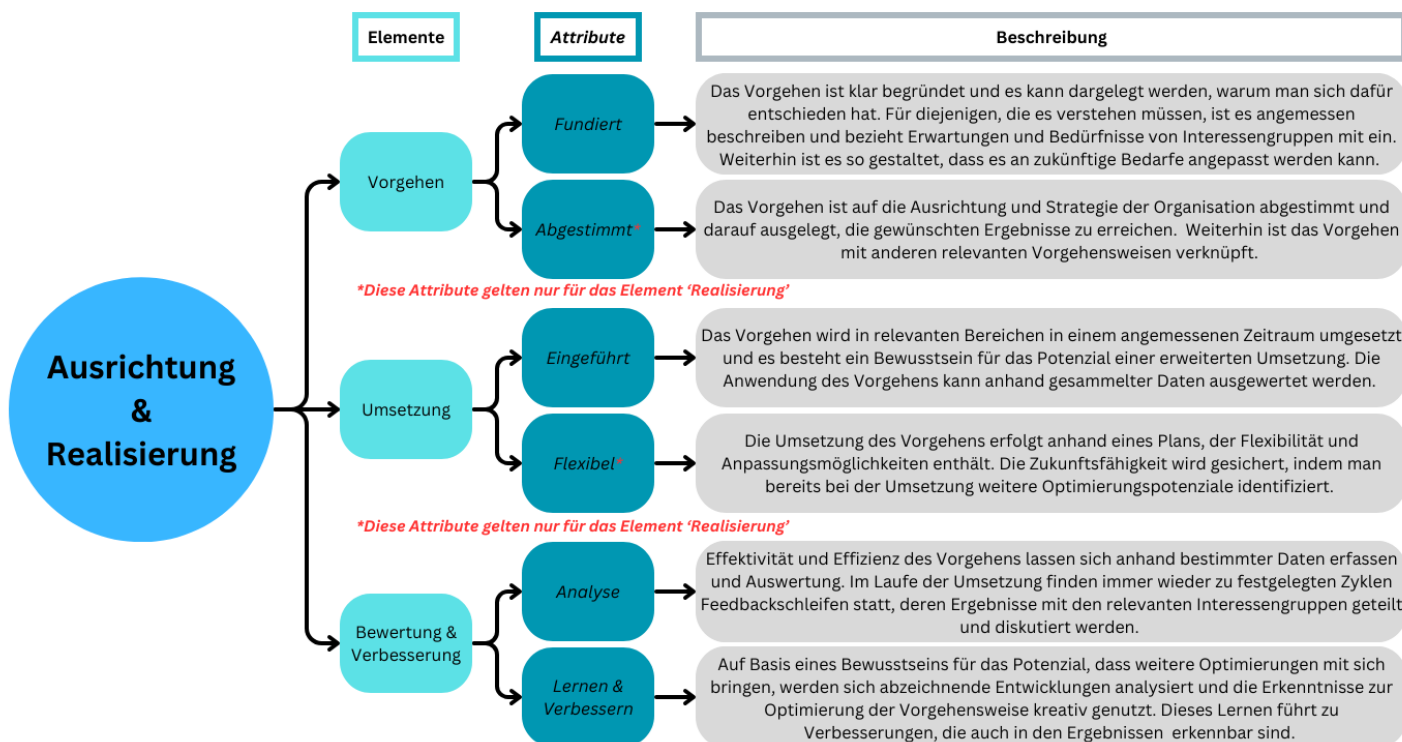


Abbildung 5: RADAR-Bewertungsmatrix für Ausrichtung und Realisierung, eigene Darstellung (vgl. EFQM 2021, S. 40f.).

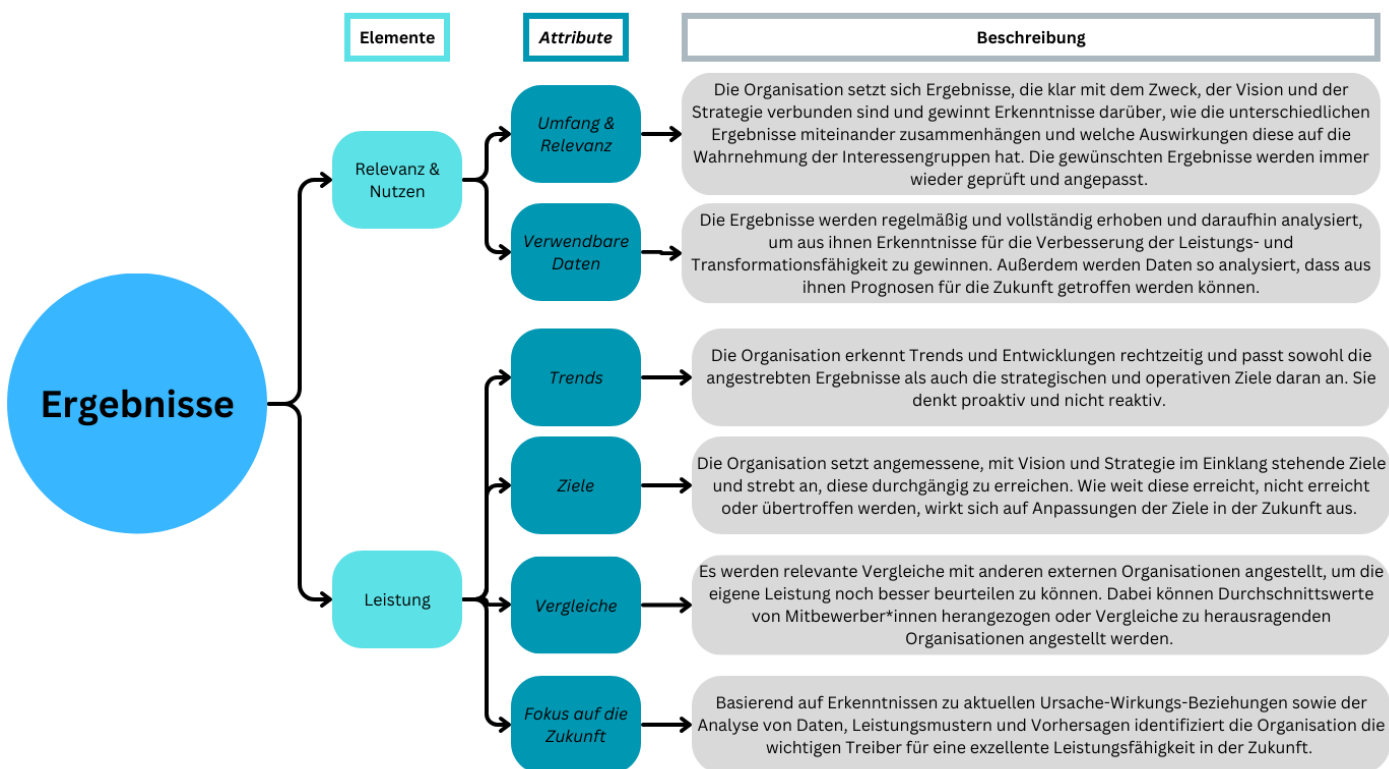


Abbildung 6: RADAR-Bewertungsmatrix für Ergebnisse, eigene Darstellung (vgl. EFQM 2021, S. 42).

2.2 Organisationsentwicklung

„Das einzige [!], was sich nicht ändert, ist, dass sich ständig alles ändert!“ – so lautet ein in vielen Unternehmen verbreitetes Bonmot. Insofern wäre der ständige Wandel von Organisationen gewissermaßen ein Teil ihrer ‚Natur‘ [...]“ (Nerdinger 2019, S. 180)

In heutigen Zeiten extremer Veränderungen und allgegenwärtiger Disruption rückt Organisationsentwicklung (OE) immer weiter in den Fokus. Insbesondere die Geschwindigkeit, mit der Disruptionen aufkommen und Marktdynamiken sich entfalten, erfordert von Organisationen eine große strategische und operative Agilität. Agilität in diesem Sinne bedeutet nach Sommerhof, nicht nur auf Veränderungen schnell und ohne Verzug zu reagieren, sondern diese auch zu antizipieren und sogar zu proagieren, also selbst Veränderungsimpulse zu setzen (vgl. Sommerhoff 2018, S. 22). Das setzt voraus, dass Veränderungen friktionsärmer gestaltet werden. Ein immer dynamischer werdender gesellschaftlicher Wandel und dessen Herausforderungen zeigen sich insbesondere in plötzlichen Wendepunkten: Durch Ereignisse wie den großen Zustrom an geflüchteten Menschen in 2015 oder die Corona-Pandemie, die ad-hoc Umbrüche verursachen, entsteht in sehr kurzer Zeit ein hoher Veränderungsdruck.

Im Bereich der außerschulischen Bildung und Weiterbildung kam es in den 1990er-Jahren aufgrund gesellschaftlicher Transformations- und Modernisierungsprozesse, wie etwa einem verschärften Wirtschaftlichkeitsdruck, gewachsenen Qualitätsansprüchen oder neuen Anforderungen im Zuge demografischer Entwicklungen, zu einem verstärkten Rückgriff auf Verfahren und Methoden der Organisationsentwicklung (vgl. Feld 2013, S. 112). Für Organisationen außerschulischer Bildung und Weiterbildung ergibt sich damit die Herausforderung, kontinuierlich innerorganisationale Reflexionsprozesse mit dem Ziel anzustoßen, Strukturen, Strategien, Kulturen und Programme so zu steuern und zu entwickeln, dass die organisationale Leistungsfähigkeit erhalten und im besten Falle gesteigert werden kann (vgl. Feld 2013, S. 116). Beim Ziel der organisationalen Leistungssteigerung geht es ebenfalls darum, die Innovationsbereitschaft und Flexibilität der Organisation zu optimieren. Nur wenn eine Organisation adäquat auf sich verändernde Umweltbedingungen reagiert, kann sie dauerhaft bestehen (vgl. Feld 2013, S. 18). Im Kontext einer Organisationsentwicklung, die auf das erfolgreiche Agieren in einer komplexen Umwelt zielt, gewinnt daher das Konzept der Agilität an Relevanz. Grundlegendes Ziel ist hierbei, die eigenen Handlungsoptionen durch Anpassungsfähigkeit zu erhöhen und schnell auf Veränderungen in der Umwelt reagieren zu können (vgl. Lockstedt 2022, S. 9). Neben der Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit spielt auch die Humanisierung der Arbeit eine wichtige Rolle im Rahmen der Organisationsentwicklung. Diese setzt auf eine qualitative Verbesserung der Arbeitsbedingungen, indem

Entscheidungs-, Entfaltungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen sowie Mitarbeiter*innen zur Selbsthilfe in Form von Reflexions- und Veränderungskompetenz befähigt werden (vgl. Feld 2013, S. 119). Organisationsentwicklung ist damit eine der bekanntesten und wichtigsten Formen des geplanten Wandels von Organisationen. In dem OE-Klassiker von Wendell L. French und Cecil Bell (1977) werden Organisationsentwicklungsprozesse folgendermaßen charakterisiert: OE ist eine geplante und langfristig angelegte Form des Wandels und betrifft häufig die gesamte Organisation. Wichtig hierbei ist, dass die vom OE-Prozess betroffenen Menschen an ebendiesem beteiligt werden und im besten Falle partizipativ mitwirken können. OE zielt nach French und Bell weniger auf die Beeinflussung von Produktivität, sondern vielmehr auf die Verbesserung der Lebensqualität und Problemlösefähigkeiten in einer Organisation. Dies soll durch erfahrungsgelenkte Lern- und Problemlöseprozesse herbeigeführt werden. Günter W. Maier definiert Organisationsentwicklung im Gabler Wirtschaftslexikon als eine

„Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten [!] zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer“ (Maier 2018).

Dabei betont er eine doppelte Zielsetzung von OE: Die Verbesserung der organisationalen Leistungsfähigkeit zur Erreichung der strategischen Ziele sowie die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in der Organisation beschäftigten Mitarbeiter*innen. Daraus ergibt sich eine ganzheitlichere Perspektive, die auch Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, anderen Organisationen und der Umwelt betrachtet und Kommunikationsmuster und Wertestrukturen in der Organisation miteinbezieht (vgl. Maier 2018). Im Rahmen eines OE-Prozesses sollen also die Effizienz der Abläufe in der Organisation gesichert und gleichzeitig die Lernfähigkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit gestärkt werden, indem geeignete Arbeitsmethoden, Führungsansätze und Kooperationsmodelle konzipiert und eingeführt werden. Ein weiteres Ziel besteht darin, die Organisationsmitglieder in die Lage zu versetzen, Veränderungen in ihrer Umwelt konstruktiv zu bewältigen. Der Mensch wird in der OE dementsprechend als ein differenziertes Subjekt verstanden, dem Kreativität sowie Lern- und Entwicklungsfähigkeiten zugeschrieben werden. Die OE baut damit auf dem Menschenbild der Theory Y von McGregor auf, der davon ausgeht, dass Organisationsmitglieder in ihrer Arbeit Selbstverwirklichung anstreben und diese intrinsisch motiviert und selbstkontrolliert angehen (vgl. Müller 2004, S. 80). Die gleichzeitige Förderung von Effektivität und Humanität ist ein Oberziel der OE, an dem sich dann die konkreten Ziele eines Organisationsentwicklungsprozesses orientieren sollten. Jedoch kann nicht in jedem Fall gewährleistet werden, dass beide Zielkomponenten gleichermaßen stark berücksichtigt werden, ein Kritikpunkt, der der OE vorgehalten werden kann (vgl. Müller 2004, S. 82). Der Inhalt von

Organisationsentwicklung ist der Prozess der Organisationsveränderung unter Beteiligung der Betroffenen. Die Partizipation der Mitglieder am Entwicklungsprozess unterstützt ein besseres Verständnis für die notwendigen Veränderungen und kann die Identifikation mit den gefundenen Lösungsansätzen verbessern. Dieser partizipative Ansatz der OE beginnt schon bei der gemeinsamen Definition der Problemlage, auf deren Basis gemeinsam Lösungswege entwickelt werden (vgl. Müller 2004, S. 82f.). Dabei nimmt der/die OE-Berater*in eine unterstützende Funktion und leistet Hilfe zur Selbsthilfe:

„Der Berater gibt keine Lösungen vor, sondern bildet mit der Organisation als ‚Klient‘ ein ‚OE-Beratungssystem‘, in dem die Lösungen durch geeignete Interventionen in der Organisation entstehen“ (Müller 2004, S. 83).

Voraussetzung für einen erfolgreichen OE-Prozess ist nach Doppler und Lauterburg nicht nur ein gutes Konzept. Der eigentliche erfolgskritische Faktor ist der Transfer dieses Konzepts in die Praxis. Um diesen erfolgreich zu gestalten, haben die beiden Autoren des OE-Klassikers „Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten“ (2000) die sogenannte *Charta des Managements von Veränderungen* entwickelt, mit der bereits zu Beginn eines Veränderungsvorhabens die optimalen Voraussetzungen für einen gelingenden und nachhaltigen Veränderungsprozess geschaffen werden sollen (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 151f.):

- 1. Zielorientiertes Management:** Ein Veränderungsvorhaben, das nachhaltige Ergebnisse erzielen soll, muss zielorientiert geführt werden. Für das sinnvolle Zusammenwirken aller Beteiligten braucht es Klarheit über die Ausgangslage und die Zielsetzung des Vorhabens. Es müssen Erfolgskriterien und geeignete Kontrollmaßnahmen definiert werden. Weiterhin bedarf es einer Organisation und Planung, sodass zur Verfügung stehende Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden können (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 153f.).
- 2. Keine Maßnahme ohne Diagnose:** Am Anfang jedes Veränderungsprozesses steht eine systematische Analyse der Ist-Situation sowie eine möglichst konkrete Beschreibung des Soll-Zustands. Daran sollten im besten Falle alle von der Veränderung betroffenen Organisationsmitglieder beteiligt werden (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 155).
- 3. Ganzheitliches Denken und Handeln:** Die Organisation muss in Vorbereitung und auch im laufenden Veränderungsprozess unter drei Gesichtspunkten betrachtet werden: Auf *Ebene der Struktur* spielen die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Führungssysteme eine wichtige Rolle. Auf *Ebene des Verhaltens* gilt es, sich mit Themen wie Motivation, Identifikation, Kommunikation und Kooperation auseinanderzusetzen. Die *Kultur einer Organisation* beinhaltet

geschriebene und ungeschriebene Gesetze, Spielregeln sowie Belohnungs- und Sanktionsprinzipien. Ferner sind die Vernetzungen und Wechselwirkungen zwischen diesen verschiedenen Faktoren zu analysieren und einzubeziehen (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 157).

4. **Beteiligung der Betroffenen:** Durch die Beteiligung der betroffenen Organisationsmitglieder können praxisingerechtere Lösungen erarbeitet werden, die praktikabel sind. Durch aktive Partizipation an der Erarbeitung von Lösungen kann außerdem das individuelle Engagement gesteigert und eine nachhaltige Umsetzung gesichert werden. Außerdem kann dieser partizipative Ansatz die Identifikation mit der Organisation steigern – Mitarbeiter*innen fühlen sich so ernst genommen und in ihrer Expertise und Erfahrung wertgeschätzt (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 158).
5. **Hilfe zur Selbsthilfe:** Im Laufe des Veränderungsvorhabens stoßen die Beteiligten oftmals an die Grenzen ihrer Kompetenzen. Hier braucht es seitens der Führungskräfte und Berater*innen Unterstützung, um die Mitarbeiter*innen oder Teams selbstständig handlungsfähig zu machen. Es müssen Werkzeuge, Methoden und Ressourcen an die Hand gegeben werden, sodass sich die Organisation selbst helfen kann, ganz nach dem Grundsatz: „Wer wirksame Hilfe zu Selbsthilfe leisten will, muss sich immer mit einem Bein auf dem Rückzug befinden“ (Doppler & Lauterburg 2000, S. 161).
6. **Prozessorientierte Steuerung:** Prozessorientierte Steuerung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Veränderungsprozess sowie die darin befindlichen Menschen in ihren Einstellungen und Stimmungslagen regelmäßig einer genauen Betrachtung unterzogen werden, um herauszufinden, ob alle noch das gleiche Ziel vor Augen haben, sich jeder und jede in seiner und ihrer Position sicher und gut fühlt, wo Konfliktlagen und Widerstände sind und inwiefern die operative Feinplanung unter Berücksichtigung situativer Gegebenheiten ggf. nachjustiert werden muss (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 163).
7. **Sorgfältige Auswahl von Schlüsselpersonen:** Es gilt bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses wichtige Schlüsselpersonen zu identifizieren. Dazu gehören potentielle Verbündete, die eine hohe Motivation für das Veränderungsvorhaben haben, genauso wie potentielle Meinungsmacher, die für die Idee zunächst noch gewonnen werden müssen. Außerdem müssen solche Personen identifiziert werden, die den Veränderungsprozess und wichtige Teilprozesse leiten (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 164).

- 8. Lebendige Kommunikation:** Häufig entstehen Widerstände in Veränderungsprozessen dadurch, dass Personen nicht ausreichend über Ziele und den Zweck dieser Prozesse aufgeklärt wurden. Ihre Verunsicherung durch anstehende Veränderung wird nicht auf- und ernstgenommen, sodass Widerstände aufkommen. Die Führung hat dabei die zentrale Aufgabe, durch lebendige Kommunikation dieser Unsicherheit zu begegnen und die Menschen für das Vorhaben zu begeistern. Dies geht weit über reine Informationsweitergabe hinaus – vielmehr müssen alle Betroffenen in ihren Hoffnungen und Befürchtungen wahr- und ernstgenommen werden und das vor, in und nach dem Veränderungsprozess (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 168f.).

Die acht Prinzipien der von Doppler und Lauterburg entwickelten Charta bilden ein effektives Managementkonzept zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine reine Sammlung möglicher Optionen, sondern um ein sich gegenseitiges beeinflussendes und ergänzendes Konzept, in dem alle Prinzipien gleichzeitig beachtet werden müssen, um Veränderungsvorhaben erfolgreich in die Praxis umsetzen zu können (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 153). Aspekte dieser acht Prinzipien finden sich auch in anderen Ansätzen zur Organisationsentwicklung, wie in denen der „Lernenden Organisation“ beziehungsweise des „Organisationalen Lernens“, die als neuere Konzepte im Folgenden betrachtet werden sollen.

Während traditionelle Konzepte der OE darauf abzielen, das Verhalten der Organisationsmitglieder so zu ändern, dass eine positive Veränderung der Organisation erreicht werden kann, sind in den letzten Jahren und Jahrzehnten neue Ansätze entstanden, die das Veränderungsziel genauer definieren oder aber die Fähigkeit zur kontinuierlichen Veränderung selbst als grundlegendes Merkmal einer überlebensfähigen Organisation ansehen. Die Konzepte der „Lernenden Organisation“ beziehungsweise des „Organisationalen Lernens“ können hierfür als Beispiele angesehen werden (vgl. Nerdinger 2019, S. 86).

2.2.1 Das Konzept der „Lernenden Organisation“ nach P. Senge

Damit Organisationen in der modernen Arbeitswelt langfristig bestehen können, ist es essentiell, dass sie auf interne und externe Störungen angemessen und vor allem rechtzeitig reagieren. Eine zu späte oder gar keine Reaktion kann im schlimmsten Falle zur Auflösung einer Organisation führen. Um angemessen reagieren zu können, bedarf es sowohl einer hohen Lern- als auch Veränderungsfähigkeit. Nach Pieler (2003) kann unter Lernfähigkeit allgemein ein funktionierendes (Weiter-)Bildungs- und

Wissensmanagement verstanden werden. Veränderungsfähigkeit beschreibt hingegen die Fähigkeit, überkommene Strukturen aufzulösen und sich flexibel an veränderte Bedingungen anzupassen (vgl. Pieler 2003, S. 17). Doch was bedeutet organisationales Lernen? Versucht man sich an einer Definition, so wird schnell klar, dass es sich dabei eher um eine Klammer für eine ganze Reihe von Konzepten handelt. Lernen kann in einem ersten Schritt recht allgemein als „relativ dauerhafte Veränderung von Wissensstrukturen durch Informationsaufnahme und Interpretation“ verstanden werden, die „sich (potentiell) im Erleben und Verhalten zeigt“ (Schilling & Kluge 2004, S. 368). Lernen beinhaltet also immer eine Dualität von Prozess und Ergebnis. Organisationales Lernen kann damit sowohl ergebnisorientiert als vorhandenes Wissen und Verhalten verstanden werden als auch prozessorientiert als Veränderung organisationaler Strukturen (vgl. Schilling & Kluge 2004 S. 369). In dieser Unterscheidung deutet sich bereits die Abgrenzung zwischen individuellem und organisationalem Lernen an, also der Unterschied zwischen Lernen *in* Organisationen und Lernen *von* Organisationen. Beide Prozesse sind eng miteinander verwoben und stehen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Das Lernen der Organisationsmitglieder und das Lernen der Organisation selbst sind Aspekte organisationaler Veränderungen, die sich ergänzen müssen, wenn die Organisation Wandel erfolgreich gestalten will (vgl. Müller 2004, S. 60).

Wichtig ist dabei, dass organisationales Lernen nicht nur als Reaktion auf Veränderungen stattfindet, sondern auch als proaktives Handeln verstanden wird: dynamische Veränderungen können so als Chance und nicht als Bedrohung empfunden werden. Dementsprechend sollte sich die Zielsetzung organisationalen Lernens nicht allein auf den kurzfristigen Gewinn und Erhalt von Liquidität beschränken, sondern eine nachhaltige Wettbewerbs- und Lernfähigkeit sichern (vgl. Franken & Franken 2020, S. 215f.). Organisationales Lernen ist dementsprechend zentral, um einerseits die aktuelle Leistungsfähigkeit einer Organisation zu erhalten oder zu verbessern und gleichzeitig ihre Transformationsfähigkeit zu stärken. Seit den 1990er-Jahren diskutiert, hat das Modell der Lernenden Organisation auch in der Weiterbildung und besonders in der Organisationsberatung für Weiterbildungseinrichtungen an Bedeutung gewonnen. Das Ziel ist dabei immer auch, eine wirksame Qualitätssicherung und -entwicklung auf allen Ebenen und in allen Funktionsfeldern der Weiterbildungsorganisation zu erreichen (vgl. Schlüter 2007 S. 41f.). Lernanlässe existieren in Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung eigentlich ständig, insbesondere wenn man davon ausgeht, dass diese sich auch personell immer wieder selbst erneuern müssen, um eine hohe Dienstleistungsqualität anbieten zu können. Ein permanentes Lernen mit dem Anspruch der strukturellen Anpassung an sich verändernde Umwelтанforderungen, sollte für eine

Weiterbildungseinrichtung selbstverständlich sein (vgl. Schlüter 2007, S. 43). Peter Senge als einer der führenden Experten im Bereich der lernenden Organisation ist der Auffassung, dass tradierte Begriffe des Arbeitens und Lernens die moderne Industriegesellschaft in eine Sackgasse geführt haben und demzufolge ein Umdenken und eine Hinwendung zu einer ganzheitlichen – systemischen – Sichtweise notwendig ist. Menschen in Systemen – wie es auch Organisationen sind – neigen dazu, sich auf bestimmte Teile des Systems zu konzentrieren und diese als isoliert und voneinander unabhängig zu betrachten. Das führt dazu, dass größere und komplexere Probleme oft unlösbar erscheinen (vgl. Senge 2011, S. 17). Eine systemische Sichtweise kann nach Senge helfen, der immer größer werdenden Komplexität zu begegnen, da man die Interdependenzen und Zusammenhänge erkennen kann und deutlich wird, dass diese Wirklichkeit keineswegs etwas ist, dem man sich passiv fügen muss, sondern etwas, das man aktiv gestalten kann (vgl. Senge 2011, S. 86f.): „Die lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie diese Realität verändern können“ (Senge 2011, S. 24).

Das Systemdenken hat also zum Ziel, komplexe Muster klarer erkennen und infolgedessen verändern zu können. Senge unterscheidet zwischen *Detail-* und *dynamischer Komplexität*. *Detailkomplexität* zeichnet sich durch eine Vielzahl veränderlicher Größen aus, die jedoch in ihren Zusammenhängen und Auswirkungen aufeinander eindeutig sind. *Dynamische Komplexität* hingegen liegt dann vor, wenn eine Handlung kurzfristig vollkommen andere Auswirkungen hat als langfristig oder wenn sich eine Handlung an einer Stelle des Systems ganz anders auswirkt als an einer anderen. Senge schlussfolgert daraus, dass sich die meisten Managementsituationen nur durch ein Verständnis der dynamischen Komplexität bewältigen lassen: Dafür muss man über eine reine Ursache-Wirkungs-Analyse hinausgehen und einen systemischen Blickwinkel einnehmen (vgl. Senge 2011, S. 89f.). Die Praxis des Systemdenkens beginnt für Senge mit der Erkenntnis, dass sich Handlungen wechselseitig verstärken oder ausgleichen können. Dieses Konzept bezeichnet er als Feedback. Feedback ist im Systemdenken „ein Axiom, nach dem jeder Einfluss sowohl Ursache als auch Wirkung ist. Nichts wird jemals nur in eine Richtung beeinflusst“ (Senge 2011, S. 94). Dementsprechend sind in heutigen hochkomplexen und dynamischen Systemen lineare Lösungen nicht zielführend und dienen höchstens der Symptombekämpfung. Wer die Ursachen für Probleme begreifen und bearbeiten möchte, muss nach Senge die systemische Perspektive einnehmen, um zu erkennen, an welchen Stellen durch kleinste Veränderungen nachhaltige Verbesserungen erreicht werden können (vgl. Senge 2011, S. 92). Das Systemdenken bezeichnet Senge als „die fünfte Disziplin“, da es als integrative Disziplin alle anderen Disziplinen

miteinander verknüpft und zu einer ganzheitlichen Theorie (und Praxis) zusammenführt. Aber auch das Systemdenken braucht wiederum die anderen Disziplinen, um seine volle Wirkung entfalten zu können:

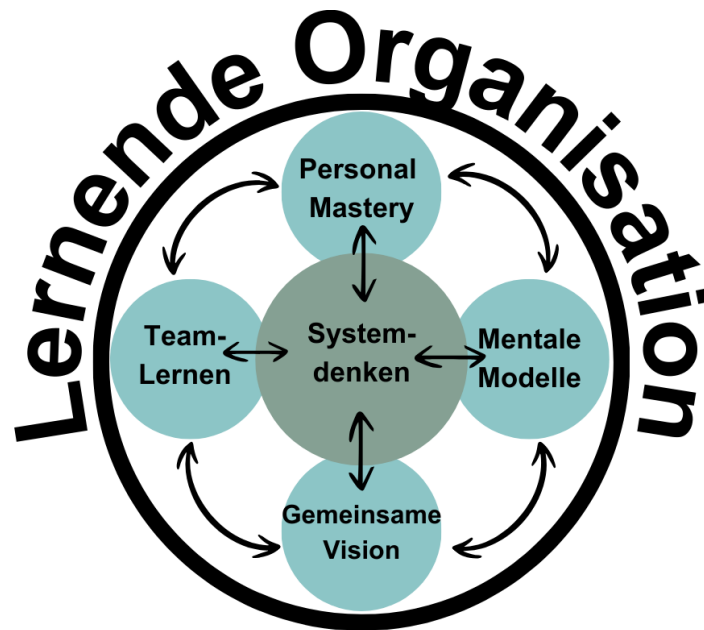


Abbildung 7: Lernende Organisation nach P. Senge (2011), eigene Darstellung.

Personal Mastery – Die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung

„Personal Mastery bedeutet, dass man seine persönliche Vision kontinuierlich klärt und vertieft, dass man seine Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet“ (Senge 2011, S. 17).

Diese Disziplin sieht Senge als einen Eckpfeiler und die geistige Grundhaltung der lernenden Organisation: Eine Organisation kann nur dann lernen, wenn auch ihre Mitglieder lernen und sich stetig weiterentwickeln wollen. Darum geht es in der Disziplin der Personal Mastery (vgl. Senge 2011, S. 17). Individuelles Lernen ist jedoch kein Garant dafür, dass die Organisation lernt – dazu braucht es ein Umfeld, in dem u. a. die Prinzipien der Personal Mastery gefördert und gefordert werden (vgl. Senge 2011, S. 191). Personal Mastery bedeutet in einem ersten Schritt, mit der kreativen Spannung, die sich aus der Gleichzeitigkeit von Vision und gegenwärtiger Realität ergibt, umzugehen und diese produktiv zu nutzen. Lernen in diesem Zusammenhang ist nicht die reine Aneignung von Wissen oder Kompetenz, sondern vielmehr die Erweiterung der Fähigkeiten, die es braucht, um die Vision zu erreichen – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Dabei ist Personal Mastery nicht als Endzustand zu verstehen. Vielmehr handelt es sich um einen lebenslangen Lernprozess (vgl. Senge 2011, S. 156f.).

Personal Mastery in einer Organisation zu etablieren, stößt zu Beginn häufig auf Widerstände. Zum einen, weil es sich dabei um ein nur schwer quantifizierbares und wenig messbares Konzept handelt, das sich einem betriebswirtschaftlichen Controlling eher entzieht. Zum anderen, weil der Eindruck entstehen kann, dass die Implementierung von Personal Mastery die etablierte Ordnung in Organisationen ins Wanken bringt – eine nach Senge nicht ganz unbegründete Vermutung. Deswegen bedarf es auch der Implementierung der weiteren Disziplinen der Lernenden Organisation, denn die Organisationsmitglieder brauchen zur Weiterentwicklung ihrer Personal Mastery eine gemeinsam geteilte Vision sowie einheitliche mentale Modelle von der Unternehmensrealität (vgl. Senge 2011, S. 160f.). Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene braucht es für die Disziplin der Personal Mastery Möglichkeiten, individuelle und gemeinsame Visionen zu entwickeln. Im Abgleich mit der aktuellen Realität entsteht dann die kreative Spannung, die sich nur lösen lässt, indem sich die Vision der Realität oder die Realität der Vision annähert – Letzteres wäre die von Senge angestrebte Richtung (vgl. Senge 2011, S. 165).

Doch wie kann die Disziplin der Personal Mastery in Organisationen gefördert werden? Zum einen braucht es ein Unternehmensklima, in dem Mitarbeiter*innen ihre eigenen Visionen entwickeln und die aktuelle Realität kritisch hinterfragen dürfen. Persönlichkeitsentwicklung wird dadurch zu einem anerkannten Wert in der Organisation und bietet allen Organisationsmitgliedern Unterstützung und Förderung bei der eigenen Weiterentwicklung. Da zum stetigen Vorantreiben von Personal Mastery auch die Entwicklung einer Vision sowie das Aufdecken unterbewusster mentaler Modelle gehört, ist diese Disziplin immer auch in die weiteren Disziplinen der Lernenden Organisation zu integrieren. Außerdem gilt auch hier: Führungskräfte müssen als Vorbilder vorangehen und ihre eigene Personal Mastery vorantreiben (vgl. Senge 2011, S. 191f.).

Mentale Modelle – Die inneren Bilder von der Welt aufdecken und reflektieren

„Mentale Modelle‘ [Hervor. im Original] sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln“ (Senge 2011, S. 18).

Da mentale Modelle oft unterbewusst wirken und so das Handeln und Verhalten von Individuen beeinflussen, besteht die Kunst darin, den Blick nach innen zu lenken und die individuelle Reflektionsfähigkeit zu entwickeln, um die eigenen Modelle aufzudecken und einer kritischen Betrachtung unterziehen zu können (vgl. Senge 2011, S. 18f.). Nach Senge stoßen Veränderungsvorhaben oft an ihre Grenzen und scheitern, weil sie gegenläufig zu den in einer Organisation vorherrschenden, unterbewussten mentalen

Modellen sind. Dementsprechend ist die Bewusstmachung und kritische Reflektion dieser Modelle ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Mentale Modelle können einfache Verallgemeinerungen, aber auch komplexe Theorien sein, die nur schwer aufzudecken sind. Ihnen gemeinsam ist jedoch, dass sie das Handeln von Menschen und Organisationen bestimmen und die Wahrnehmung beeinflussen (vgl. Senge 2011, S. 193f.). Um mit mentalen Modellen arbeiten zu können, braucht es nach Senge Werkzeuge, mit denen reflektive Fähigkeiten gefördert und mentale Modelle aufgedeckt werden können. Darüber hinaus benötigt eine Organisation lernende Infrastrukturen⁹, die es ermöglichen, in regelmäßigen Abständen mentale Modelle zu überprüfen und ggf. zu verändern. Weiterhin ist eine Unternehmenskultur notwendig, die dies unterstützt (vgl. Senge 2011, S. 202). Um mentale Modelle offenzulegen, sind außerdem verschiedene Fähigkeiten notwendig, die in Organisationen gefördert werden müssen. Diese basieren alle auf einer grundlegenden Reflexionsfähigkeit, also der Fähigkeit, über das eigene Denken und Handeln nachzudenken (vgl. Senge 2011, S. 208):

- Das Erkennen der Unterschiede zwischen dem, was man sagt (verlautbare Theorien) und dem, was man tut (implizite Theorien). Nur, wenn durch Reflektion die Lücke zwischen beiden Theorien erkannt werden kann, ist Lernen möglich (vgl. Senge 2011, S. 209).
- Die Fähigkeit zu erkennen, wenn man Beobachtungen verallgemeinert. Diese Abstraktions sprünge werden bedingt durch unseren rationalen Verstand, der zu Vereinfachung viele Details in einfache Begriffe abstrahiert, die in vorgefertigte Kategorien passen. Diese Fähigkeit zum abstrakten begrifflichen Denken behindert uns nach Senge jedoch beim Lernen, da solche Annahmen oft als Tatsachen behandelt werden. Um dies zu ändern, muss die Fähigkeit gefördert werden, eine Verallgemeinerung als solche zu erkennen und darauf aufbauend nach anderen Gründen für das beobachtete Verhalten zu suchen (vgl. Senge 2011, S. 212).
- Die Fähigkeit, auch das auszusprechen, was man wirklich meint. Um diese Fähigkeit zu stärken, kann nach Senge die Methode der „linken Spalte“ genutzt werden. Dabei wird eine schwierige Situation schriftlich beschrieben. Dafür wird zwischen zwei Spalten unterschieden: in der rechten Spalte wird festgehalten, was wirklich passiert ist, und in der linken Spalte das, was sich die Person dabei gedacht, aber nicht ausgesprochen hat. Beide Spalten werden mit Hilfe von Fragen analysiert (bspw. „Was hat meine Gedanken tatsächlich verursacht?“, „Was wollte ich damit erreichen?“, „Warum habe ich nicht zur Sprache gebracht, was

⁹ Mit lernenden Infrastrukturen meint Senge, dass das Lernen fest in den Strukturen und Abläufen von Organisationen verankert sein muss und nicht nur episodischer Natur sein sollte (vgl. Senge 2011, S. 362ff.)

in der linken Spalte steht?“, „Was hat mich davon abgehalten, anders zu agieren?“ etc.) (vgl. Senge 2011, S. 213ff.).

- Die Fähigkeit, sowohl den eigenen Standpunkt zu vertreten, aber auch andere Standpunkte zu erkunden und zuzulassen. In vielen Organisationen hängt der individuelle Erfolg davon ab, ob man den eigenen Standpunkt gut vertreten und andere davon überzeugen kann. Dementsprechend bleibt die Fähigkeit zum Erkennen und Erkunden anderer Standpunkte oft unbelohnt. Das führt wiederum dazu, dass zwar Meinungen offen ausgetauscht werden, es aber nur selten dazu kommt, dass man tatsächlich voneinander lernt. Um die Lernfähigkeit zu fördern, braucht es dementsprechend eine Gleichzeitigkeit von einem *Plädieren* für den eigenen und einem *Erkunden* der anderen Standpunkte. Senge bezeichnet dies als „wechselseitiges Erkunden“ (Senge 2011, S. 217). Man legt also sein eigenes Denken offen und macht es einer öffentlichen Überprüfung zugänglich. Dies setzt eine grundlegende Offenheit sowie die Fähigkeit voraus, die eigenen mentalen Modelle kritisch zu reflektieren (vgl. Senge 2011, S. 217ff.).

Diese Fähigkeiten bilden den Kern der Disziplin der mentalen Modelle (vgl. Senge 2011, S. 207) und werden von Senge auch als „reflexive Offenheit“ bezeichnet. Reflexive Offenheit ist nach Senge durch aktives Zuhören und einer Reflektion unseres Denkens und Handelns basierend auf dem Gehörten gekennzeichnet. Davon abzugrenzen ist „partizipative“ oder „expressive Offenheit“, die bedeutet, dass man frei seinen Standpunkt zum Ausdruck bringen kann. Gemeinsames Lernen kann jedoch erst beginnen, wenn Individuen nicht nur anderen ihren Standpunkt mitteilen, sondern einander auch zuhören und andere Standpunkte zulassen (vgl. Senge 2011, S. 302f.). Die reflexive Offenheit ist eine weitere Grundlage des systemischen Denkens. In ebenjener Perspektive sind die meisten mentalen Modelle laut Senge fehlerhaft: sie lassen wichtige Feedbackbeziehungen außer Acht und konzentrieren sich nur auf wenige hervorstechende Variablen. Systemdenken kann also dabei helfen, mentale Modelle aufzudecken und zu verändern (vgl. Senge 2011, S. 223).

Gemeinsame Vision – Die Fähigkeit, gemeinsame Zukunftsbilder zu entwickeln

„Zur Disziplin der gemeinsamen Vision gehört die Fähigkeit, gemeinsame Zukunftsbilder freizulegen, die nicht nur auf Einwilligung stoßen, sondern echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördern.“ (Senge 2011, S. 20).

Hier sind insbesondere Führungskräfte gefragt, gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen eine geteilte Zukunftsvision zu schaffen, aufrechtzuerhalten und echtes Engagement für

diese zu erzeugen. Nur so können nach Senge Organisationen über lange Zeit bestehen. Gemeinsame Visionen, die nur von oben verordnet wurden, können diese Kraft oft nicht entfalten und kein echtes Engagement erzeugen (vgl. Senge 2011, S. 19f.): „Eine gemeinsame Vision ist lebenswichtig für eine lernende Organisation, weil sie den Schwerpunkt und die Energie für das Lernen liefert“ (Senge 2011, S. 226). Sie bildet die Basis der Zusammenarbeit, schafft Identität und Zielgerichtetheit und trägt durch diese hohe Anziehungskraft dazu bei, dass die Realität durch Lernen stetig weiter Richtung Vision verändert werden kann (vgl. Senge 2011, S. 228f.). Senge kritisiert in diesem Zusammenhang die strategische Planung, wie sie häufig in Organisationen stattfindet: Diese ist mehr auf heutige Probleme als auf künftige Möglichkeiten ausgerichtet und schafft es deswegen nicht, ausreichend Engagement zu erzeugen (vgl. Senge 2011, S. 231).

Doch wie kann eine gemeinsame Vision aufgebaut werden, die Engagement fördert und kreative Kräfte freisetzt? Der Aufbau einer gemeinsamen Vision basiert auf der Disziplin der Personal Mastery: Eine Organisation, die eine gemeinsame Vision erschaffen möchte, muss ihre Mitglieder zur Entwicklung einer persönlichen Vision motivieren und die Rahmenbedingungen dafür schaffen. Die Disziplin vom Aufbau einer gemeinsamen Vision beginnt damit, sich von der Idee zu verabschieden, diese Vision könnte von oben verkündet werden oder aus einem strategischen Planungsprozess hervorgehen (vgl. Senge 2011, S. 232f.). Das bedeutet nicht, dass organisationale Visionen nicht von Führungskräften ausgehen können. Diese müssen andere jedoch an ihrer persönlichen Vision von der Organisation teilhaben lassen und – im Sinne visionärer Führung – bereit sein, nach Unterstützung für ebendiese zu fragen sowie zuzuhören, was andere dazu zu sagen haben (vgl. Senge 2011, S. 235). Senge unterscheidet hinsichtlich des Grades der Unterstützung einer Vision u.a. zwischen Nichteinwilligung, Einwilligung – die wiederum in unterschiedliche Stufen unterteilt ist – Teilnehmerschaft und Engagement, wobei Engagement den höchstmöglichen Grad der Unterstützung darstellt und Nichteinwilligung den niedrigsten. Wer nur in die Vision einwilligt, akzeptiert diese, um etwas anderes zu erreichen – bspw. die Sicherung des Arbeitsplatzes oder eine Beförderung. Echtes Engagement und Teilnehmerschaft zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass die Person die Vision „aus tiefstem Herzen will“ (Senge 2011, S. 241). Der Aufbau einer gemeinsamen Vision ist nach Senge immer auch eingebettet in die genaue Definition des Zwecks, den die Organisation mit ihrem Bestehen verfolgt. Sie basiert auf Leitgedanken und Wertvorstellungen, die in diesem Rahmen formuliert werden und sollte mit diesen übereinstimmen. Durch den Zweck, die Vision und die Wertvorstellungen sollten drei zentrale Fragen beantwortet werden können:

- **Was** wollen wir erreichen? [Vision]
- **Warum** wollen wir das erreichen? Was ist der Zweck der Existenz unsere Organisation? [Zweck]
- **Wie** handeln wir in Übereinstimmung mit unserem Zweck, um unsere Vision zu erreichen? [Wertvorstellungen]

Die Vision greift also Zweck und Wertvorstellungen auf und macht sie konkreter, indem klare Bilder von der angestrebten Zukunft gezeichnet werden (vgl. Senge 2011, S. 244 f.). Zweck, Vision und Strategie stellen auch im EFQM-Modell die Grundlage für Organisationshandeln dar (vgl. Kap. 2.1.2). Senge betont außerdem, dass auch diese Disziplin immer in Verbindung mit dem Systemdenken gedacht werden sollte: „Die Vision zeigt das Bild der Zukunft, auf die wir uns zubewegen wollen. Das Systemdenken macht deutlich, wie wir dorthin gelangt sind, wo wir augenblicklich stehen“ (Senge 2011, S. 251). Der systemische Ansatz ermöglicht es einer Organisation also zu erkennen, auf welche Art und Weise bisherige Verfahrensregeln und Handlungsmuster die gegenwärtige Realität beeinflussen und an welchen Stellen die Hebel angesetzt werden müssen, um die Organisation in Richtung der gemeinsamen Vision zu verändern (vgl. Senge 2011, S. 252).

Team-Lernen – Teams als elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen

„Team-Lernen ist von entscheidender Bedeutung, weil Teams, nicht einzelne Menschen, die elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden [...]. Nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen“ (Senge 2011, S. 21).

Senge schreibt Teams also die Fähigkeit zu, einen Mikrokosmos des organisationalen Lernens abzubilden und macht sie zum Maßstab für das gemeinsame Lernen in der Gesamtorganisation. In funktionsübergreifenden und heterogenen Teams wird demnach eine andere Qualität des Wissens entwickelt, die über das individuelle Wissen hinausgeht. Dabei entsteht ein kollektiver Intelligenzquotient, der nicht der Summe der individuellen Intelligenzquotienten der Gruppenmitglieder entspricht (vgl. Senge 2011, S. 20f.). Oft arbeiten die Mitglieder eines Teams nach Senge eher unbewusst gegeneinander als miteinander, was zu einer Verschwendung von Energie führt. Gut ausgerichtete Teams hingegen verfolgen einen gemeinsamen Zweck und eine gemeinsame Vision und wissen, wie sich ihre Handlungen gegenseitig ergänzen können. Die Energie ist hier zentrierter und klarer ausgerichtet (vgl. Senge 2011, S. 255). Wie auch in der Organisation geht es dabei keineswegs darum, dass persönliche Visionen für die gemeinsame Vision geopfert werden müssen. Vielmehr ist die Team-Vision als Erweiterung der persönlichen Vision zu verstehen. Somit stützt sich das Team-Lernen auf die

vorangegangenen Disziplinen und ist nur in Verbindung mit ebendiesen zu denken: Ein gut ausgerichtetes Team hat eine gemeinsame Vision, auf die es hinarbeitet, und besteht aus Mitgliedern, die sich in Personal Mastery üben. In der gemeinsamen Arbeit im Team werden mentale Modelle aufgedeckt, reflektiert, Kommunikation überprüft und verändert (vgl. Senge 2011, S. 256f.). Nach Senge umfasst das Team-Lernen in Organisationen drei verschiedene Bereiche: Zum einen müssen Teams lernen, ihren kollektiven Intelligenzquotienten für ihre Arbeit und ihr Lernen zu nutzen. Das individuelle Lernen, so Senge, ist für die Organisation quasi irrelevant. Das Team-Lernen kann jedoch zum Mikrokosmos für das Lernen in der Organisation werden. Zum anderen müssen sich die einzelnen Team-Mitglieder im Sinne eines innovativen und koordinierten Handelns gegenseitig ergänzen. Dazu müssen die Teammitglieder die Fähigkeiten des Dialogs und der Diskussion beherrschen: Kennzeichnend für einen Dialog ist, dass man gemeinsam frei und kreativ komplexe Themen erforscht, einander zuhört und offen für andere Ansichten ist. In einer Diskussion hingegen werden Meinungen präsentiert und verteidigt, um so Entscheidungen zu treffen.

Weiterhin können lernende Teams andere Teams fördern, indem sie Praktiken und Fertigkeiten des Team-Lernens in der Organisation verbreiten (vgl. Senge 2011, S. 257f.). Dazu gehört beispielsweise auch das systemische Denken. Nach kann dessen Verbreitung zu Beginn Abwehrreaktionen hervorrufen, da es die zentrale Botschaft enthält, dass die Realität immer auch Produkt des eigenen Handelns und Denkens ist. Damit wird impliziert, dass auch Probleme oft „hausgemacht“ sind und am besten durch Veränderungen im eigenen Denken und Handeln gelöst werden können. Um dies anzuerkennen und zu nutzen, braucht es wiederum Übung in den anderen vorgestellten Disziplinen, sodass alle Disziplinen ineinandergreifen und sich gegenseitig ergänzen können. Denn für alle vorgestellten Disziplinen gilt: Übung macht den Meister (vgl. Senge 2011, S. 59). Dabei ist es zentral, dass lernende Teams Übungsfelder haben, in denen Sie ihre Teamfähigkeiten trainieren können. Diese beschreibt Senge als „virtuelle Welt“ (Senge 2011, S. 282). Eine virtuelle Welt zeichnet sich dadurch aus, dass sie relativ beliebig manipuliert werden kann: Jeder Schritt ist umkehrbar und kann beliebig oft wiederholt werden, das Handlungstempo kann beschleunigt oder verlangsamt werden, je nachdem, ob man die Konsequenzen von Handlungen erforschen oder bestimmte Phänomene genauer untersuchen möchte (vgl. Senge 2011, S. 282). Dazu können beispielsweise verschiedene Arten von Simulationen (virtuell oder analog) sowie die Untersuchung und Reflektion realer oder simulierter Situationen („Lessons Learned“) genutzt werden (vgl. Senge 2011, S. 363). Was bei Sportmannschaften oder Orchestern Normalität ist, fehlt in Organisationen oft. Nach Senge steht die Erforschung des Team-Lernens und die

Entwicklung von Übungseinheiten für ebensolche Teams noch am Anfang (vgl. Senge 2011, S. 59).

Mit den vier vorgestellten Disziplinen, die immer in ihrer Verwobenheit miteinander und mit der fünften Disziplin – dem Systemdenken – gedacht werden müssen, beschreibt Senge die Grundpfeiler der Lernenden Organisation. Doch wie können diese in der Praxis implementiert und gefördert werden? Fest steht, für den Aufbau einer lernenden Organisation gibt es kein Patenrezept. Dafür sind Organisationen zu vielfältig und unterschiedlich. Jedoch stellt Senge verschiedene, in der Praxis angewandte Strategien vor, wie Organisationen den Weg hin zu einer lernenden Organisation eingeschlagen haben. Diese basieren alle auf einer strategischen Denkweise bzw. Führung, die wiederum zwei verschiedene Fragekomplexe zur Grundlage hat: Was sind unsere Ziele und fundamentalen Innovationsbereiche? Wie können wir diese erreichen und eine entsprechende Unternehmenskultur implementieren? Senge verbindet beide Fragekomplexe zu einem Bezugssystem, das mehrere Ebenen umfasst (vgl. Senge 2011, S. 219f.):

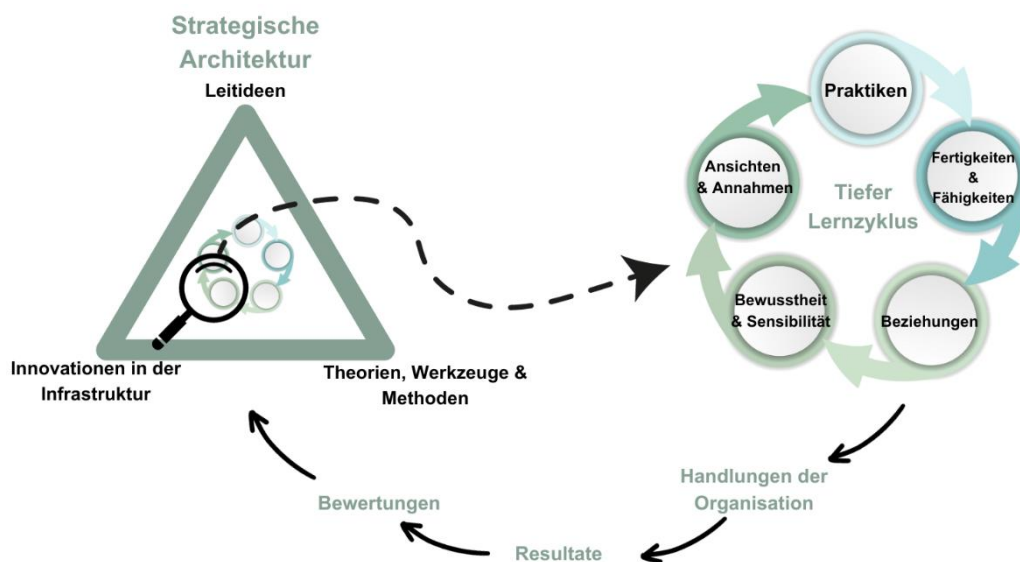


Abbildung 8: Bezugssystem, eigene Darstellung nach Senge (2011), S. 330.

Die strategische Architektur bildet das Lernumfeld einer Organisation, das wiederum den tiefen Lernzyklus ermöglicht. Dieser beinhaltet nach Senge wiederum die sich gegenseitig beeinflussenden Grundelemente einer Organisationskultur: Praktiken, Fertigkeiten und Fähigkeiten, Beziehungen, Bewusstheit und Sensibilität sowie Ansichten und Annahmen. Diese oft unbewussten Aspekte der Organisationskultur wiederum beeinflussen die Handlungen, Resultate und Bewertungen der Organisation. Ausgehend davon betont Senge, dass die Organisationskultur keineswegs ein statisches Konstrukt ist, sondern sich stetig verändert. Durch die Interdependenzen der einzelnen Elemente

verändert sich jedoch nie nur ein Element, sondern meist alle gemeinsam. Dieser tiefe Lernzyklus kann entweder die bestehende Kultur stärken, indem Bestehendes immer wieder perpetuiert wird, oder die Kultur verändern, indem einzelne Elemente manipuliert werden (vgl. Senge 2011, S. 330f.). Senge sieht die Ansatzpunkte zur Veränderung der Organisationskultur in der strategischen Architektur als Lernumfeld, das den tiefen Lernzyklus aufrechterhält. *Leitideen* stellen dabei Ziele, Visionen und Werte einer Organisation dar. *Theorien, Werkzeuge und Methoden* beziehen sich auf explizite Vorstellungen darüber, wie Dinge funktionieren, und auf konkrete Instrumente, mit denen Organisationsmitglieder Theorien anwenden und Probleme lösen. Eine *innovative Infrastruktur* bestimmt die Art, wie Ressourcen und Energien verteilt werden und kann als lernende Infrastruktur den tiefen Lernzyklus unterstützen. Durch diese Elemente können sich Organisationen der Elemente des tiefen Lernzyklus bewusst werden, die ja wiederum Handeln und Verhalten in der Organisation beeinflussen.

Diese Aspekte sind auch in den einzelnen Kriterienbereichen und Teilkriterien des EFQM-Modells zu finden, sodass das EFQM-Modell auch an dieser Stelle Ansatzpunkte liefert, um organisationales Lernen zu ermöglichen und zu fördern (vgl. Kap. 2.1.2). Durch diese Bewusstmachung kann ganz im Sinne des systemischen Denkens der Hebel dort angesetzt werden, wo er am wirksamsten ist: An den Strukturen, die durch vergangenes Handeln und Verhalten geschaffen wurden und die nun wiederum das gegenwärtige Handeln und Verhalten bestimmen und dadurch aufrechterhalten werden. Wenn diese Strukturen verändert werden können, kann die gesamte Organisation verändert werden (vgl. Senge 2011, S. 332). Wie können diese Überlegungen zur lernenden Organisation nun in die Praxis überführt werden und wie können QM-Systeme wie das EFQM-Modell Organisationen dabei unterstützen? Dies soll in den nachfolgenden Kapiteln genauer untersucht werden: Zunächst in einer Zusammenfassung der Schnittmengen und Grenzen zwischen QM und OE und darauf aufbauend in der Beantwortung der Fragestellung, wie das EFQM-Modell zur Organisationsentwicklung in Organisationen außerschulischer Bildung und Weiterbildung genutzt werden kann.

2.3 Schnittmengen und Grenzen

Durch die vorangegangenen Ausführungen lassen sich folgende Schnittmengen von Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement identifizieren, die deutlich machen, dass beide Konzepte an vielen Stellen nahtlos aneinander anschließen:

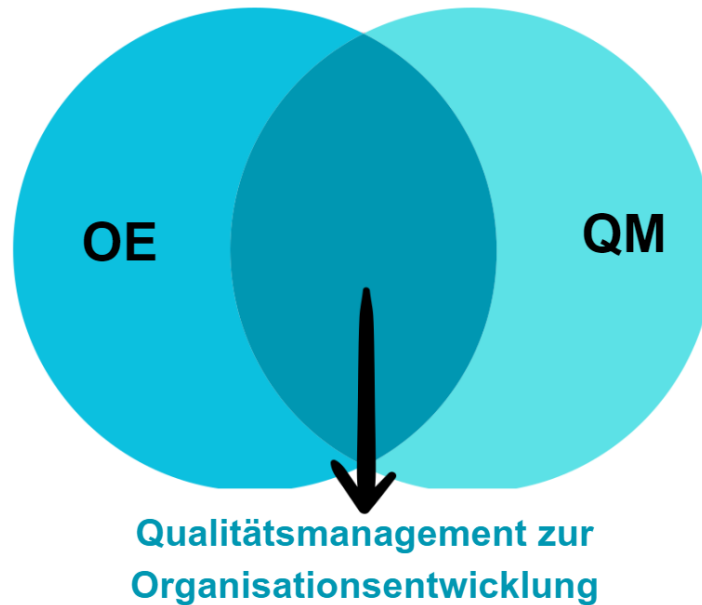


Abbildung 9: Schnittmenge QM und OE, eigene Darstellung.

- Qualitätsziele stehen in Verbindung mit dem Zweck, der Vision und der Mission einer Organisation. Eine Diskussion von Qualitätszielen ist damit auch eine Diskussion des organisationalen Selbstverständnisses und der Organisationskultur.
- QM-Konzepte betonen ebenso wie OE-Konzepte die Verantwortung von Führungskräften für die Initiierung und Verstetigung von QM und OE. In beiden Fällen müssen Führungskräfte als Vorbilder agieren und Mitarbeitende motivieren und befähigen.
- Um ein QM-System zu implementieren oder ein OE-Prozess anzustoßen, braucht es eine dafür optimierte Aufbau- und Ablauforganisation. Eine Ist-Analyse liefert Anstoß zur Veränderung.
- QM- und OE-Prozesse haben zum Ziel, die Effektivität und Effizienz zu fördern und stellen auf die Verbesserung der Leistungs- und Transformationsfähigkeiten einer Organisation ab.
- Sowohl im Zuge der Implementierung eines QM-Systems als auch bei Anstoß eines Veränderungsvorhabens braucht es die Beteiligung der Betroffenen, um echte Partizipation und Engagement zu erreichen.
- Mitarbeitende müssen darin gefördert werden, eigenständig an der Erreichung der gesetzten Ziele mitarbeiten zu können und benötigten Strukturen, um sich selbst weiterzuentwickeln.
- QM- und OE-Aktivitäten führen meist zu einer veränderten bzw. verbesserten Außenwahrnehmung der Organisation und zu einer Erhöhung der Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden.
- Die Notwendigkeit der Evaluation gesetzter QM-Ziele öffnet den Blick für die Evaluation anderer organisationsspezifischer Prozesse und Strukturen. So wird das

stetige Reflektieren über den Status quo zum Prinzip, das organisationales Lernen ermöglicht.

Veränderungen von Organisationen, die nicht zuletzt durch die Implementierung von Qualitätsmanagement ausgelöst werden können, hängen dementsprechend mit Organisationsentwicklungsprozessen bzw. mit dem Lernen in und von Organisationen eng zusammen. QM und OE sind verwandt und können einander ergänzen, je nachdem, welche Rolle das Qualitätsmanagement in einer Organisation einnimmt. Nach Sommerhoff lassen sich diese unterschiedlichen Ausprägungen der Rolle von QM in Organisationen in Form eines Szenariokreuzes darstellen (vgl. Sommerhoff 2018, S. 16f.):

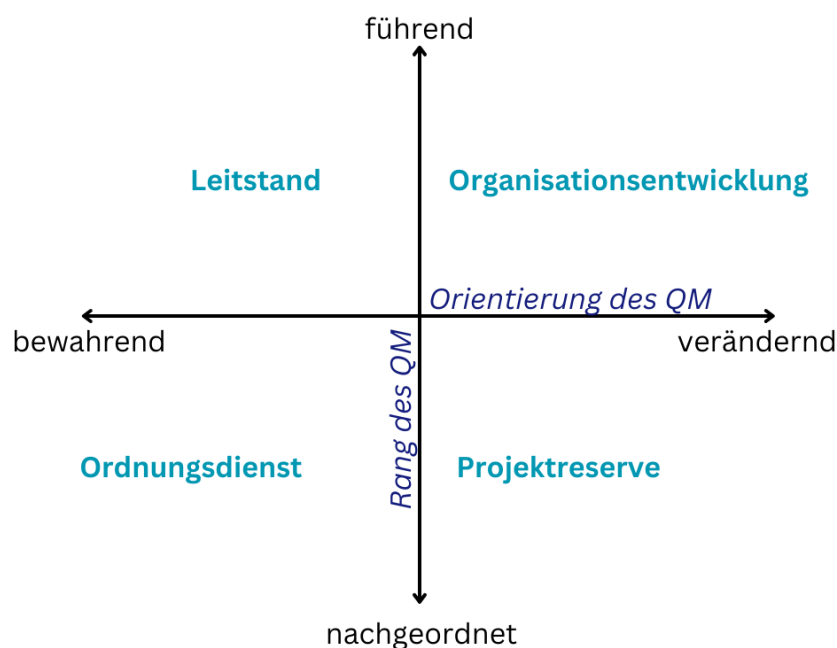


Abbildung 10: Szenariokreuz zur unterschiedlichen Rollen des QM, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff 2018, S. 17.

Ein QM, das sich selbst als *Ordnungsdienst* positioniert, läuft Gefahr, dass es hinsichtlich der Sicherstellung der Qualität von Produkten oder Dienstleistungen nur eine begrenzte Wirksamkeit entfalten kann. Ein QM, das sich im unteren rechten Quadranten als *Projektreserve* aufstellt, hat zwar generell die Aufgabe der Qualitätsentwicklung und -verbesserung, ist jedoch durch seine nachgeordnete Stellung oft nur mit wenig Handlungsspielraum ausgestattet. Ein QM, das als Leitstand in der Organisation fungiert ist oft wenig veränderungsfähig und agiert vielmehr als kontrollierende und bewahrende Einheit. Die beste Wirksamkeit erzielt hingegen ein ganzheitlicher QM-Ansatz im Sinne der *Organisationsentwicklung*. Hierbei gelangen Qualitätsmanager*innen jedoch häufig an den Punkt, dass Veränderungen der Organisationsstruktur und -kultur notwendig sind, um die Qualität nicht nur zu sichern, sondern zu verbessern (vgl. Sommerhoff 2018, S. 17).

Die dafür anzugehenden Veränderungsvorhaben sind jedoch bereits Organisationsentwicklungsprozesse, sodass es an dieser Stelle zu einer Funktionserweiterung des QM kommen muss. Durch diesen hohen Verwandtschaftsgrad beider Konzepte – ganzheitliches QM und OE – lassen sich beide Themen sinnvoll miteinander verknüpfen. Dies geht auch mit einem sich verändernden Verständnis der Rolle von Qualitätsmanager*innen einher: Diese müssen sich als Veränderungsmanager*innen, Organisationsentwickler*innen und interne Berater*innen positionieren, um entsprechend agieren zu können (vgl. Sommerhoff 2018, S. 18f.):

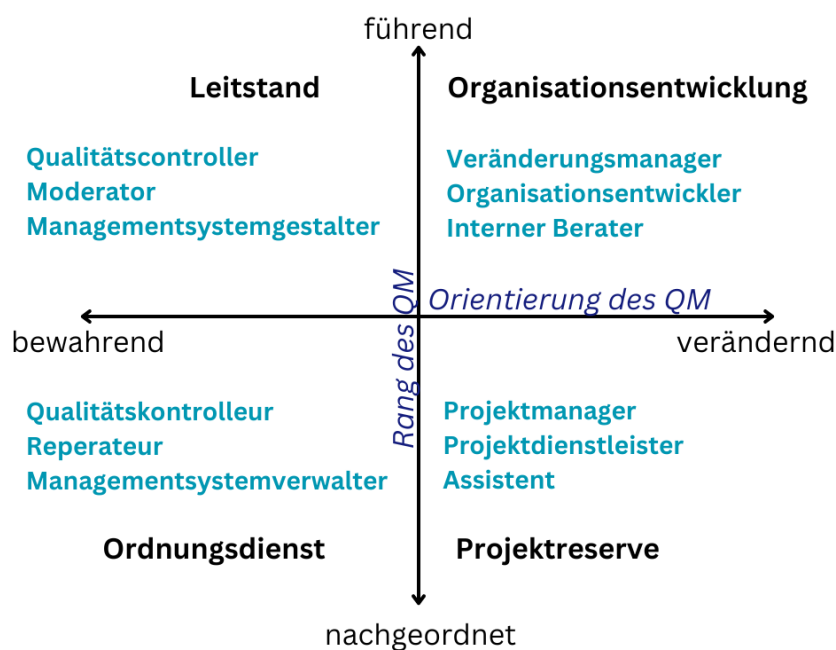


Abbildung 11: Szenariokreuz zur unterschiedlichen Rollen von Qualitätsmanager*innen, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff 2018, S. 18.

Daran wird deutlich, dass ein QM für die Aufgabe der Organisationsentwicklung entsprechend positioniert und ganzheitlich eingebettet sein muss:

„Ein umfassend verstandener Qualitätsentwicklungsprozess – zum Beispiel im Sinne des Total Quality Managements – setzt vielfältige Impulse frei, die sich auf das Leitbild einer Einrichtung, auf die Optimierung von Abläufen, auf Fragen der Zuständigkeit und auf Fragen der Außenwirkung richten können. Qualitätsentwicklung kann so zum Motor einer Umstrukturierung der gesamten Einrichtung werden, laufende Qualitätsverbesserungen zum Motor einer gezielten Organisationsentwicklung“ (Gnahn 2007, S. 99)

Wie dies basierend auf den angestellten Vorüberlegungen zu Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung in Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung angegangen werden kann, soll im nächsten Kapitel diskutiert werden. Dabei soll bewusst kein Handlungskonzept und keine Implementierungsstrategie entworfen werden. Dies ist aufgrund der großen Vielfalt von Organisationen nicht möglich. Es sollen

jedoch erste literaturbasierte Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, die dabei helfen können, die Thematik in Organisationen zu platzieren.

3. Transfer: Qualitätsmanagement zur Organisationsentwicklung

Die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Entwicklungen stellen Organisationen vor die Herausforderung, sich selbst und ihre Strategien zu überdenken und zu verändern. Unternehmen in Change-Prozessen passen ihre Prozesse und Strukturen an und müssen oft ihre Kultur wandeln. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei auch dem Qualitätsmanagement. Das EFQM-Modell ist als umfassendes Managementkonzept zu verstehen und hat ganz im Sinne des TQM zum Ziel, eine umfassende Qualität bzw. Exzellenz in allen Bereichen einer Organisation zu entwickeln. Dies bedeutet, dass Elemente der Organisationsentwicklung (und auch der Personalentwicklung) als integrative Bestandteile des Qualitätsmanagements verstanden und in Zyklen aus Selbstbewertung und Optimierung angewendet werden. So fokussiert das EFQM-Modell u. a. die Förderung der Transformations- und Lernfähigkeit in den Bereichen *Ausrichtung*, *Realisierung* und *Ergebnisse* einer Organisation und setzt dabei auch auf Maßnahmen der Personalentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung (vgl. Müller 2004, S. 289).

An vielen Stellen konnten bei genauerer Betrachtung im Kapitel 2.1.2 bereits Ansätze der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens nach Peter M. Senge (2011) identifiziert und aufgezeigt werden. Im vorangegangenen Kapitel wurden dann die vielfältigen Schnittmengen zwischen diesem ganzheitlichen QM-Ansatz und Organisationsentwicklung deutlich. Auch in seiner praktischen Umsetzung kann das EFQM-Modell Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung überzeugen. Das bestätigen die in Kapitel 2.1.1 erläuterten Ergebnisse der Befragung von Weiterbildungsanbietern durch das BIBB und das DIE aus 2017: Organisationen, die das EFQM-Modell nutzten, verzeichneten höhere Zustimmungswerte zu den positiven Auswirkungen des QMS auf Organisationsstrukturen, die interne und externe Kommunikation sowie auf die Verbesserung der Angebotsqualität und die Professionalisierung pädagogischer Arbeit. Nutzer*innen betonten außerdem eine günstige Kosten-Nutzen-Relation des EFQM-Modells: Dieses ist nicht zwingend auf eine externe Zertifizierung ausgelegt, sondern wird oftmals ausschließlich zur Selbstbewertung und -optimierung verwendet (vgl. Kap. 2.1.2). Im folgenden Kapitel soll basierend auf vorangegangenen Erkenntnissen nun diskutiert werden, wie das EFQM-Modell zur Organisationsentwicklung in Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung genutzt werden kann.

3.1 Positionierung von Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung

Dahingehend gilt es in einem ersten Schritt zu klären, wie das Qualitätsmanagement sich in einer Organisation positionieren muss, um entsprechend organisationsentwicklerisch handlungsfähig zu werden. Qualitätsmanager*innen, die nicht mitgestalten dürfen, haben eine limitierte Wirksamkeit in ihrem Tun. Die rasanten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen führen jedoch dazu, dass sich Organisationen in zahlreichen Organisationsentwicklungsprojekten auf die neuen Marktlagen und Erfordernisse einstellen müssen. Die Frequenz und Tiefe von Veränderung in Unternehmen nimmt deutlich zu und erfordert oft auch Anpassungen am QM-System (vgl. Krischke 2018, S. 3). Die European Foundation for Quality Management führt deswegen in regelmäßigen Abständen Befragungen zur Zukunftsfähigkeit des EFQM-Modells durch und passt das Modell basierend auf den Rückmeldungen an (vgl. Kap. 2.1.2). Wird also ein ganzheitliches und zukunftsfähiges QM-System in der Organisation entsprechend positioniert, kann dieses auch organisationsentwicklerische Aufgaben übernehmen.

Die *Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)* hat dazu einen Handlungsleitfaden entwickelt, der Qualitätsmanager*innen Wege in die Organisationsentwicklung aufzeigt und Ansätze dafür liefert, wie die Führungsebene für die Übertragung entsprechender Rollen und Aufgaben sensibilisiert werden kann (vgl. Krischke 2018, S. 3). Dabei gilt es zu eruieren, inwiefern die jeweilige Führungskraft für die Wichtigkeit der aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen sensibilisiert ist. Der Leitfaden nutzt dafür die von Rooke und Torbert (2005) identifizierten Führungstypen: Die beiden Autoren unterscheiden zwischen *Opportunist*innen*, *Diplomat*innen*, *Expert*innen*, *Macher*innen*, *Individualist*innen* und *Strateginnen* und *Strategen* sowie *Alchemist*innen* (vgl. Rooke & Torbert 2005, S. 3). Lediglich Individualist*innen, Strateginnen und Strategen und Alchemist*innen zeigten in der Forschung von Rooke und Torbert die Fähigkeit zu und Aufmerksamkeit für Innovation und Organisationsentwicklung, wohingegen Führungskräfte vom Typ Opportunist*innen, Diplomat*innen und Expert*innen mit einer deutlich geringeren Sensibilität für Organisationsveränderungen und auch mit einer niedrigeren Unternehmensleistung allgemein in Verbindung gebracht werden konnten (vgl. Rooke & Torbert 2005, S. 2). Es bedarf jedoch eines reflektierten Umgangs mit den unterschiedlichen Führungstypen. Diese gelten im Leitfaden lediglich als Leitlinie zur Einschätzung der Sensibilität für Change-Prozesse sowie zur Gestaltung von Argumentationslinien für die Positionierung des Qualitätsmanagements:

„Es gilt also, die individuellen Motive und Haltungen der angesprochenen Führungskraft im Hinblick auf Veränderungen und eine Aufwertung des Qualitätsmanagements und der Qualitätsmanager zu erkennen und zu verstehen“ (Krischke 2018, S. 6).

Darüber hinaus gilt es in Erfahrung zu bringen, wie Führungskräfte das Qualitätsmanagement in der Organisation wahrnehmen und welche Aufgaben sie dementsprechend dem/der Qualitätsmanager*in zuschreiben. Dazu kann das bereits oben vorgestellte Szenario-Kreuz von Dr. Benedikt Sommerhoff verwendet werden (s. Abb. 10, S. 46). Sieht die Führungskraft das Qualitätsmanagement eher in einer bewahrenden Rolle, muss aufgezeigt werden, welchen Nutzen und welche Vorteile ein an Veränderungsprozessen mitwirkendes QM bringen kann. Wenn das QM für die Führungskraft eine eher nachgeordnete Rolle einnimmt, gilt es, die Wichtigkeit des Qualitätsmanagements für die Existenzsicherung und Leistungssteigerung der Organisation herauszustellen. Gleiches gilt für das Rollenverständnis der Qualitätsmanager*innen: auch hier ist eine Rollenspreizung unrealistisch. Wer also von anderen als Kontrolleur*in wahrgenommen wird, kann nicht gleichzeitig Organisationsentwickler*in sein, unabhängig davon, was er oder sie macht. Auch hier gilt es, die Perzeption der anderen mit den richtigen Argumenten zu ändern, um handlungsfähig werden zu können (vgl. Krischke 2018, S. 7).

Je nach Führungstyp, Sensibilität für Change und Perzeption von QM legt der Leitfaden unterschiedliche Argumentationslinien dar und zeigt potentielle Widerstände auf (vgl. Krischke 2018, S. 7f.). Führungskräfte vom Typ *Expertin* oder *Experte* tendieren beispielsweise dazu, Kontrolle durch Wissen auszuüben und setzen einen großen Fokus auf eine stringente und faktenbasierte Argumentation. Sie haben eine hohe Fachkenntnis, denken und argumentieren logisch rational. Sie setzen auf kontinuierliche Verbesserung, Effizienz und Perfektion. Hier bieten sich erste Anknüpfungspunkte: Durch stringente und logisch nachvollziehbare Argumente für die Verbesserung und Effizienzsteigerung der Organisation können Führungskräfte vom Typ *Expertin* oder *Experte* überzeugt werden, Qualitätsmanagement auch als Organisationsentwicklung zu betreiben. Eine sozial-emotionale Argumentationslinie ist bei diesem rational-logisch denkenden Führungstyp unproduktiv und kann zu Widerständen führen. Da Expertinnen und Experten die Notwendigkeit von Veränderung im Sinne von Verbesserung erkannt haben, kann dieses Bewusstsein für Change gestärkt werden, indem anhand aussagekräftiger Problemanalysen und durch die Darlegung einer Kosten-Nutzen-Analyse klare Ziele definiert werden (vgl. Krischke 2018, S. 8ff.). Es braucht jedoch nicht nur eine entsprechende Ansprache von Führungskräften, sondern auch die Weiterentwicklung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Haltungen der Qualitätsmanager*innen, um Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung zu positionieren und zu betreiben: Mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen aus Veränderungsprozessen verfügen Qualitätsmanager*innen bereits über Kenntnisse der Organisation und ihrer Zusammenhänge sowie über Methoden und Werkzeuge zu deren Entwicklung.

Wird QM als Organisationsentwicklung betrieben, lassen sich somit umfassende Synergien nutzen: Beide Disziplinen streben eine Veränderung zur Optimierung einer Situation an. Das Qualitätsmanagement, das häufig von gegebenen Missständen gesteuert ist, hat die Aufgabe, vorhandene Prozesse zu optimieren. Eine ganzheitlich systemische Perspektive zeigt, dass sich Organisationsstrukturen oder Teile davon verändern müssen, damit sich der Zustand verbessern kann. Doch die Umgestaltung von Organisationsstrukturen ist in den Augen vieler bisher keine Kompetenz des Qualitätsmanagements, sondern meist eine explizite Funktion der Organisationsentwicklung (vgl. Krischke 2018, S. 12). Dieser Paradigmenwechsel ist nicht kurzfristig realisierbar, sondern braucht die Verbreitung eines entsprechenden Verständnisses von Qualitätsmanagement in der Organisation sowie ein konsequentes Vorleben dessen durch die Leitung (s.o.). Es gilt, ein ganzheitliches QM in der Vision und Unternehmensstrategie zu verankern – auch hier wird erneut der klare Bezug zu Senges Fünf Disziplinen deutlich (vgl. Kap. 2.1.1).

Bereits aufgrund ihrer Rolle sind Qualitätsmanager*innen meist für Veränderungsimpulse sensibilisiert. Wollen sie sich als Organisationsentwickler*innen positionieren, sind sie dazu angehalten – ganz im Sinne der Personal Mastery – ihre eigene Reflektionsfähigkeit zu fördern, die notwendigen OE-Kompetenzen auf- und auszubauen sowie die eigenen mentalen Modelle zu hinterfragen. Der Leitfaden der DGQ gibt in den Kompetenzbereichen *Personale Kompetenz*, *Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz*, *Fach- und Methodenkompetenz* sowie *sozial-kommunikative Kompetenz* und *Rollenverständnis* verschiedene Merkmale an, die Qualitätsmanager*innen als Organisationsentwickler*innen mitbringen bzw. fördern sollten (vgl. Krischke 2018, S. 13). Dafür braucht es jedoch in der Organisation entsprechende Strukturen und Möglichkeiten, die durch Leitungskräfte geschaffen und sichergestellt werden müssen. Senge beschreibt diese als „lernende Infrastrukturen“ (vgl. Senge 2011, S. 372). Lernende Infrastrukturen integrieren Lernen und Arbeiten in ein wirksames Konzept zur Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen und damit auch zur Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Zur Implementierung solcher Infrastrukturen braucht es wiederum Führungskräfte, die organisationalem Lernen Priorität einräumen und an dieser Stelle selbst eine Vorbildrolle einnehmen wollen (vgl. Senge 2011, S. 375). Eine wie oben beschriebene „Überzeugung“ der Leitungspersonen und die entsprechende Kompetenzentwicklung und -erweiterung der Qualitätsmanager*innen gehen also Hand in Hand.

So konnte Annabel Jenner (2022) im Rahmen einer qualitativen Studie darlegen, dass in Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung beispielsweise Kommunikationsformate zielführend sein können, die Mitarbeiter*innen Raum geben, sich

über ihre Erfahrungen, ihr Wissen oder über im Arbeitskontext erlebte Lernanlässe auszutauschen (vgl. Jenner 2022, S. 48). Lernanlässe können dabei sowohl im Rahmen klassischer Fortbildungsformate als auch arbeitsintegriert stattfinden, wobei Jenner betont, dass die organisationale Einbettung von Lernsettings bisher eher weniger gut untersucht ist, jedoch viele Ansatzmöglichkeiten für die Implementierung von Personalentwicklungskonzepten bietet, die zur Professionalisierung gegenüber bildungspolitischen Akteuren beitragen können (vgl. Jenner 2022, S. 51). Austauschformate wie oben beschrieben sollten nach Jenner auch unter Einbezug von Leitungspersonen stattfinden, um konkrete Ansätze zur weiteren Implementierung der besprochenen Inhalte zu entwickeln und diese mit den Zielen der Organisation abzugleichen. So kann organisationales Lernen und Transformation durch Anregungen und Lernen der Mitarbeiter*innen stattfinden (vgl. Jenner 2022, S. 48).

3.2 EFQM zur Organisationsentwicklung

Sofern Qualitätsmanagement, wie oben beschrieben, in der Organisation so implementiert wurde, dass Qualitätsmanager*innen auch organisationsentwicklerisch tätig werden können, bietet das EFQM-Modell viele Ansatzpunkte, die im Rahmen eines OE-Prozesses genutzt werden können. Generell gilt: Ein OE-Prozess stellt einen Eingriff in das Kräftefeld der Organisation dar. Die bestehende Organisationsstruktur mit horizontaler und vertikaler Gliederung dient dem Systemerhalt, der OE-Prozess hingegen zielt auf eine Systemveränderung. Dies kann zu grundsätzlichen Spannungen, Widerständen und Konflikten führen. Daher ist im Rahmen eines OE-Prozesses darauf zu achten, dass eine Balance zwischen diesen gegensätzlichen Prinzipien erreicht wird (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 20). Weiterhin ist es für einen erfolgreichen OE-Prozess zentral, dass Leitungskräfte sich vor, während und nach dem Prozess für diesen einsetzen und ihn nachhaltig unterstützen. Für eine Akzeptanz der OE-Aktivitäten in der Belegschaft ist weiterhin ein Führungsstil notwendig, der Vertrauen in die Mitarbeiter*innen setzt und ihnen insbesondere im Kontext eines zunächst verunsichernden Veränderungsprozesses Sicherheit und Wertschätzung vermittelt (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 24f.). Hier sei auf die oben angesprochenen Führungstypen von Rooke und Torbert verwiesen. Da ein OE-Prozess nach anderen Prinzipien funktioniert als die alltägliche Arbeit in hierarchischen Institutionen, ist es wichtig, dass die Rückkoppelung dieser Veränderungsstrategie an alle Organisationsmitglieder bewusst gestaltet wird. Dies trägt dazu bei, Misstrauen und Widerstände gegen die ungewohnte Vorgehensweise zu reduzieren und die Akzeptanz und Unterstützung des Veränderungsprozesses zu steigern. Überall dort, wo sich inhaltliche Ansatzpunkte bieten, sollten Mitarbeiter*innen außerdem in die

OE-Aktivitäten einbezogen werden, beispielsweise als Expertinnen und Experten für bestimmte Fragen. Dies trägt zur intensiven Verankerung des Veränderungsvorhabens in der Organisation bei (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 25).

Weiterhin sind zentrale Fragen zu finanziellen und personellen sowie zeitlichen Ressourcen am Anfang des OE-Prozesses abzustimmen und festzuhalten, damit dieser erfolgreich ablaufen kann. Die hier beschriebenen Prinzipien finden sich auch in der *Charta des Managements von Veränderungen* von Doppler und Lauterburg (2000) wieder, die in Kapitel 2.2 genauer beschrieben wurden. Die dort dargestellten acht Prinzipien gilt es im Rahmen eines jeden Organisationsentwicklungsprozesses zu beachten, um eine erfolgreiche und nachhaltige Gestaltung sicherzustellen (vgl. Kap. 2.2). Organisationsentwicklungsprozesse werden in Organisationen häufig in Form von Projekten umgesetzt. Ein Projekt stellt eine „zeitlich begrenzte Organisationsform“ dar, bei der es um die „Durchführung eines risikoreichen, komplexen und innovativen Vorhabens“ unter Vorgabe „festgelegter Leistungsziele (insbesondere Qualitäts-, Kosten- und Terminziele)“ (Schiersmann & Thiel 2018, S. 162) geht. An der Erreichung der definierten Ziele lässt sich wiederum der Erfolg des Projekts messen. Sie sind an den strategischen Zielen der Organisation zu orientieren.

Um der Komplexität des Vorhabens zu begegnen, sollte das Projektteam möglichst fach-, abteilungs- und auch hierarchieübergreifend zusammengestellt werden. So können personelle und fachliche Ressourcen optimal genutzt und Synergieeffekte zwischen den Teammitgliedern begünstigt werden (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 164). So betont auch Senge die zentrale Stellung von Teams in Organisationen: nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen (vgl. Senge 2011, S. 21). Das Projektteam stellt weiterhin die Rückbindung des Projekts an die bestehende organisationale Struktur sicher, die außerhalb der Projektarbeit weiter besteht (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 165). Damit leisten Projekte „durch die Gleichzeitigkeit von ergebnisbezogener Problemlösung und prozessorientiertem Lernen“ (Schiersmann & Thiel 2018, S. 163) einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation. Projektmanagement stellt dabei einen phasenorientierten Lösungsprozesse dar, der exemplarisch folgendermaßen ablaufen kann:

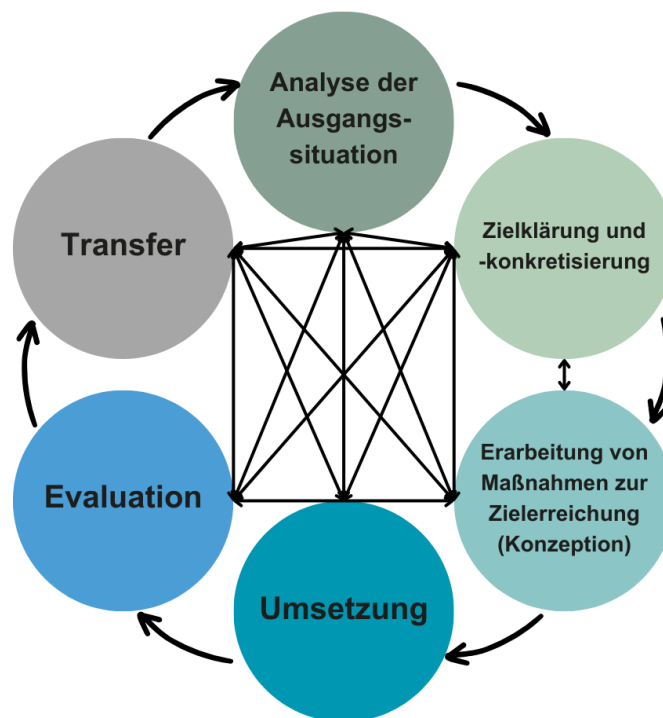


Abbildung 12: Phasen des Projektmanagements, eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann & Thiel 2018, S. 175.

Diese Phasen sind nicht zwingend als linear aufeinanderfolgend zu verstehen. Es sind ebenso Rückkopplungsschleifen wichtig und notwendig, um Wechselwirkungen aufzudecken und ggf. Anpassungen vornehmen zu können (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 174f.).

Analyse und Zielklärung

Im Sinne eines zielorientierten Projektmanagements braucht es also Klarheit über die Ausgangslage und die Zielsetzung des Vorhabens. Es sind Erfolgskriterien und dafür notwendige Kontrollmaßnahmen zu definieren. Diese basieren dabei stets auf einer systematischen und systemischen – und in diesem Sinne auch ganzheitlichen – Analyse der Ist-Situation, an der im besten Falle möglichst viele von der Veränderung betroffene Organisationsmitglieder beteiligt werden sollten (vgl. Doppler & Lauterburg 2000, S. 153ff.). Auch im Rahmen des Qualitätsmanagements stellt die Analyse der Ausgangssituation den Startpunkt von Qualitätsentwicklung dar. Mittels Analysemethoden werden Entwicklungs- und Verbesserungspotentiale der Organisation identifiziert und der aktuelle Reifegrad der Organisation bestimmt. In diesem Rahmen gilt es, erfolgsfördernde und erfolgshemmende Faktoren aufzudecken sowie damit in Verbindung stehende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu identifizieren und ihre wechselseitige Verknüpfung wahrzunehmen (vgl. Sommerhoff 2018, S. 68). Nach Senge kann man an dieser Stelle die Offenlegung und Reflexion der mentalen Modelle einer Organisation

verorten: Hierbei handelt es sich, wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, um tief verwurzelte Annahmen und Einstellungen darüber, wie die Welt bzw. die Organisation funktioniert oder „wirklich“ ist. Diese Annahmen sind den Organisationsmitgliedern oft gar nicht explizit bewusst, reduzieren aber stark die Handlungsoptionen, die scheinbar zur Verfügung stehen, weshalb sie erfolgshemmende Faktoren darstellen können (vgl. Senge 2011, S. 18f.). Es gilt also, diese mentalen Modelle, andere erfolgshemmende und erfolgsfördernde Faktoren sowie letztlich Qualitäts- und Organisationsentwicklungspotenziale im Rahmen einer Reflexion offenzulegen und darauf aufbauend eine gemeinsame Vision davon zu entwickeln, wie organisationale Prozesse zukünftig ablaufen sollen. Dies sollte im besten Fall in einem strukturierten Rahmen erfolgen – die EFQM-Selbstbewertung kann diesen liefern. Dazu kann beispielsweise ein auf dem RADAR-Analyse-tool basierender Selbstbewertungsbogen verwendet werden. Die RADAR-Logik ist ein zirkulärer Prozess und ähnelt dem PDCA-Zyklus¹⁰:

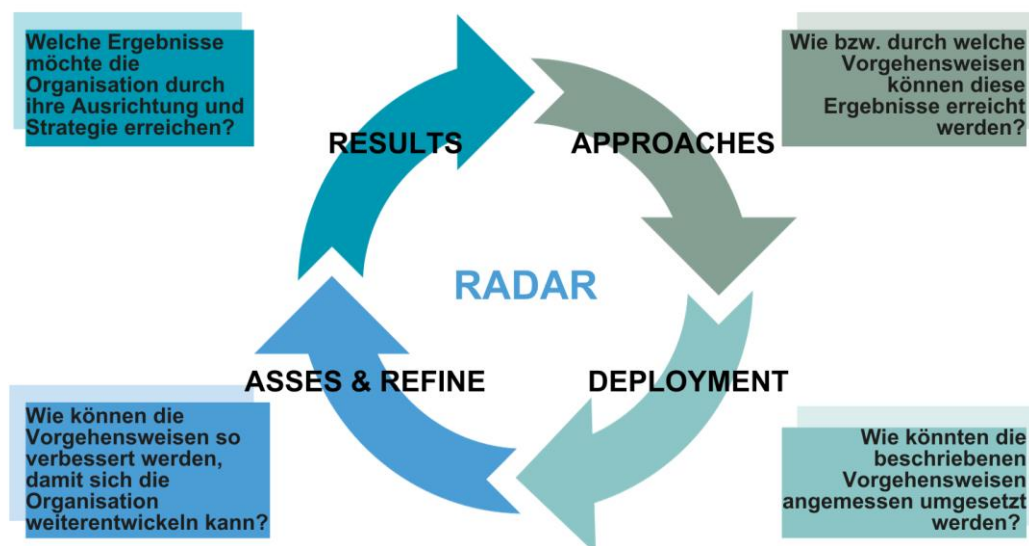


Abbildung 13: RADAR-Diagnosetool, eigene Darstellung in Anlehnung an EFQM (2021), S. 39.

Die Selbstbewertung einer Organisation kann dann zur Analyse des Ist-Zustands anhand der in Kapitel 2.1.2 dargestellten RADAR-Bewertungsmatrix für jedes Kriterium des EFQM-Modells sowie für alle darin enthaltenen Teilkriterien durchgeführt werden. Auf dieser Grundlage kann ein einheitliches Bild vom Status Quo der Organisation gezeichnet werden, um darauf aufbauend Veränderungs- und Optimierungsprozesse zu konzipieren und durchzuführen, die es dann wiederum zu überprüfen gilt. Der auf Grundlage

¹⁰ „Dabei handelt es sich um eine iterative, vierstufige Managementmethode zur Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Produkten. Es ist auch bekannt als der Deming-Kreis oder Deming-Zyklus“ (Laub & Flashar 2023, S. 233)

des Fragebogens „Staatspreis Unternehmensqualität 2024“ von quality austria¹¹ und anhand des EFQM-Modells erstellte Selbstbewertungsbogen (s. Anhang 1) kann zu Beginn eines Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozesses, in dessen Verlauf zur Zwischenevaluation und auch zur Abschlussevaluation¹² genutzt werden. Eine Organisationsanalyse anhand des Selbstbewertungsbogens ist ein potentiell umfassendes Unterfangen, mit dem grundlegende Strukturen und Prozesse der Organisation untersucht und verändert werden können. Es ist jedoch auch möglich den Selbstbewertungsbogen in reduzierter Form für die Analyse und Optimierung einzelner Prozesse oder Strukturen in der Organisation zu verwenden, indem beispielsweise nur einzelne Kriterien oder Teilkriterien einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Von einer Bepunktung wurde hier aufgrund des Selbstbewertungscharakters abgesehen.

¹¹ Der Fragebogen kann online heruntergeladen werden: <https://www.staatspreis.com/downloads/>

¹² Eine Abschlussevaluation ist aufgrund des zyklischen und iterativen Vorgehens und der stetigen Weiterentwicklung einer Organisation nicht als „Endpunkt“ dieser Transformationsbestrebungen zu verstehen. In komplexen und dynamischen Zeiten sind Organisationen dazu angehalten, sich stetig weiterzuentwickeln und Altbekanntes zu hinterfragen. Abschlussevaluation kann hier eher verstanden werden als der Abschluss eines spezifischen Veränderungsvorhabens in Form eines zeitlich begrenzten Projekts.

EFQM zur Organisationsentwicklung Selbstbewertungsbogen*

Bereiche Ausrichtung & Realisierung

AUSRICHTUNG	
Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie	
Den Zweck der Organisation festlegen	
<input type="checkbox"/> Zweck beschreibt, weshalb die Tätigkeit der O. wichtig ist <input type="checkbox"/> Zweck umfasst Verantwortung für verursachte Auswirkungen <input type="checkbox"/> Zweck spricht Interessengruppen an und bezieht sich auf die Schaffung eines nachhaltigen Nutzens für diese	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) - Sind die Vorgehensweisen fundiert und angemessen festgelegt (z.B. verschriftlicht oder visualisiert)? - Unterstützen sie die Ausrichtung und Strategie der Organisation? - Können durch das Vorgehen die gewünschten Ergebnisse erreicht werden? - Helfen sie, die Bedürfnisse betroffener Interessengruppen zu erfüllen? - Sind sie, wo notwendig, verknüpft bzw. miteinander abgestimmt? - Werden die Vorgehensweisen in allen relevanten Bereichen umgesetzt? - Erfolgt die Umsetzung in angemessener Zeit? - Wird die Umsetzung bei Bedarf flexibel bzw. situativ angepasst und ist?
DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen - In welchem Ausmaß <u>werden</u> die Vorgehensweisen in der Organisation genutzt? - Wie werden die Potenziale einer breiteren Nutzung gesehen? - Wie werden die Vorgehensweisen und deren Umsetzung gemessen bzw. analysiert, um konkrete Verbesserungen zu erreichen? - Wird dabei Feedback zur Effektivität und Effizienz erfasst? - Werden Kreativität, Lernen oder Vergleiche (z.B. Benchmarking) genutzt, um innovative Lösungen bzw. Verbesserungen zu entwickeln?	
ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre - Wie wird das Feedback genutzt und mit relevanten Interessengruppen geteilt? - Wie wird sichergestellt, dass die Vorgehensweisen auch in Zukunft in der Lage sind, aktuelle bzw. geänderte Anforderungen zu erfüllen? - Gibt es konkreten Transformations- bzw. Veränderungsbedarf in den gezeigten Vorgehensweisen bzw. in deren Umsetzung?	
Die Vision der Organisation <u>entwickeln</u>	
<input type="checkbox"/> Vision ist mit dem Zweck stimmig verbunden <input type="checkbox"/> Vision beschreibt, was die O. langfristig erreichen möchte	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) - s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen

Bereich Ergebnisse

ERGEBNISSE	
Kriterium 6: Wahrnehmung der Interessengruppen	
Wahrnehmung der Kunden*innen	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren der Wahrnehmung wurden festgelegt <input type="checkbox"/> Daten zur Wahrnehmung wurden erhoben (bspw. via Rückmeldungen, Befragungen, Bewertungen, etc.)	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) - s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen - s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre - s.o.
KENNZAHLEN / INDIKATOREN:	
Bezeichnung und Beschreibung:	
Ziel/Soll:	
Ist:	
Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:	
Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen	

*Der Selbstbewertungsbogen wurde basierend auf dem EFQM-Modell sowie in Anlehnung an den Fragebogen "Staatspreis Unternehmensqualität 2024" von quality austria (online abrufbar unter: <https://www.staatspreis.com/downloads/>) erstellt. Vollständiger Bogen s. Anhang

Abbildung 14: Beispielhafte Darstellung des Selbstbewertungsbogen, vollständiger Bogen s. Anhang.

Basierend auf der Analyse werden in einem nächsten Schritt konkrete Ziele des Veränderungsprojekts formuliert werden. Dabei lassen sich zwei verschiedene Zielebenen unterscheiden: *Rahmenziele* beschreiben die Projektziele auf einer allgemeinen Ebene und haben einen identitätsstiftenden Charakter. Diese können auch als gemeinsame Vision des Projektteams für das Veränderungsvorhaben verstanden werden. *Ergebnisziele* hingegen beschreiben ganz konkret, woran man erkennen würde, dass die Rahmenziele des Projekts erreicht sind. Diese können beispielsweise nach der SMART-Methode formuliert werden, damit sie spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sind (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 178):



Abbildung 15: SMART-Kriterien zur Zielformulierung, eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann & Thiel (2018), S. 179.

Die so erarbeiteten Ziele sind für den weiteren Projektverlauf elementar: Sie bieten Orientierungspunkte während des gesamten Veränderungsprojekts und sollen helfen, bestimmte Maßnahmen zu selektieren, die für die Zielerreichung notwendig sind. Sie wirken damit auch motivierend auf alle Beteiligten und liefern zum Ende des Projekts die Möglichkeit, das Erreichte im Abgleich mit den formulierten Zielen zu evaluieren und zu bewerten. Jedoch bleibt zu betonen, dass auch eine sehr gründliche und präzise Formulierung von Zielen nicht endgültig sein muss – im Laufe des Projekts kann es immer wieder aufgrund unvorhergesehener Umstände dazu kommen, dass Ziele angepasst werden müssen. Ein Festhalten an anfänglich vereinbarten Zielen würde unter solchen Umständen den Erfolg des Prozesses gefährden. Die Zielklärung ist damit auch als iterativer Prozess im Rahmen des Veränderungsvorhabens zu verstehen (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 181f.).

Konzeption und Umsetzung

Basierend auf den im Rahmen der Selbstbewertung identifizierten Verbesserungspotenzialen, Transformationsmöglichkeiten und den konkreten Ziele, können nun im Rahmen der Konzeption die Schritte festgelegt werden, die zur Zielerreichung notwendig sind. Als Orientierung kann dabei beispielsweise der sogenannte *Organisationsentwicklungsraum* von Sommerhoff (2018) dienen, um die OE-Prozesse nach maßgeblichen Themen und zentralen Wirkungsfeldern zu strukturieren:

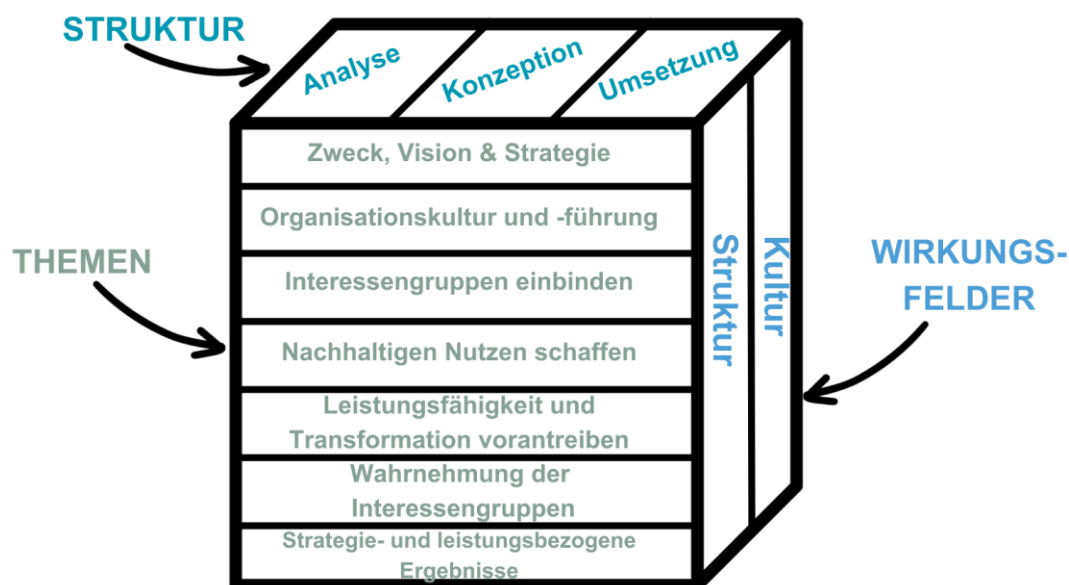


Abbildung 16: Organisationsentwicklungsraum, eigene Darstellung in Anlehnung an Sommerhoff (2018), S. 28.

Die Themen ergeben sich aus den sieben Kriterien und Teilkriterien des EFQM-Modells, die Struktur wird durch die drei Kernprozesse eines OE-Vorhabens bestimmt. Die Wirkungsfelder sind in diesem Fall *Struktur* und *Kultur*, da diese die Basis für die Reifegradentwicklung der Organisation bilden (s. Kap. 2.1.2) (vgl. Sommerhoff 2018, S. 28). Eine übersichtliche Darstellung über die konkreten Schritte und Aufgaben im Verlauf des Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprojekts bietet beispielweise der sogenannte *Projektstrukturplan*. Dieser wird meist grafisch dargestellt und reduziert durch die Zerlegung von Aufgaben in nachvollziehbare Teilschritte die Komplexität eines umfassenden Veränderungsprojekts. Er bietet so einen Überblick über alle bereits vorgenommenen und noch zu gehenden Schritte und sollte dementsprechend stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 184). Bei der Auswahl von Mitteln und Wegen zur Zielerreichung werden die Schnittstellen zwischen Teilaufgaben, Arbeitspaketen und den beteiligten Personen und Abteilungen berücksichtigt. Vor der endgültigen Festlegung des Projektstrukturplans sollten diese Schnittstellen analysiert werden,

um mögliche zusätzliche Arbeitspakete zu identifizieren (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 186). Basierend auf dem erstellten Projektstrukturplan kann dann der *Projekttablaufplan* konzipiert werden. Dieser dient als Überblick über den logischen und zeitlichen Projektverlauf und enthält kritische Meilensteine als Abschluss wichtiger Teilschritte des Projekts. An dieser Stelle wird bisher Erreichtes rekapituliert und der weitere Projektverlauf ggf. basierend auf diesen Zwischenergebnissen angepasst (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 187f.). Zu diesem Zweck kann der erstellte Selbstbewertungsbogen (s. Anhang 1) erneut zum Einsatz kommen. Anhand des RADAR-Zyklus⁴ können die unterschiedlichen Meilensteine hinsichtlich ihrer Umsetzung reflektiert, bewertet und das weitere Vorgehen im Projektverlauf ggf. angepasst werden. Weiterhin gilt es im Rahmen der Konzeption förderliche und hinderliche Einflussfaktoren auf das Zielerreichen zu identifizieren:

„Beim Verstehen des Zusammenspiels bzw. der Wechselwirkungen zwischen den förderlichen und hinderlichen, projektinternen und -externen Faktoren hilft eine systemische Betrachtung. Die Reflexion dieser Zusammenhänge fördert zugleich organisationale Lernprozesse“ (Schiersmann & Thiel 2018, S. 191).

Bei diesen Einflussfaktoren kann es sich um personelle, sachliche oder finanzielle Faktoren handeln. Es spielen aber auch motivationale oder einstellungsbezogene Faktoren eine Rolle für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts. Ebenso kann zwischen projektinternen, organisationsinternen sowie organisationsexternen Einflüssen unterschieden werden. Die Bestimmung von beeinflussbaren oder nichtbeeinflussbaren Faktoren gibt Aufschluss über Veränderungschancen und -grenzen. Die genauere Betrachtung dieser verschiedenen Faktoren beugt blindem Aktionismus vor und hilft dem Projektteam, sich die Komplexität der sich wechselseitig beeinflussenden Faktoren vor Augen zu führen und zu realisieren, dass komplexe Veränderungsvorhaben nur eine begrenzte Steuerbarkeit aufweisen. Die Analyse der förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren stellt immer nur eine Momentaufnahme dar und sollte im weiteren Projektverlauf stetig aktualisiert werden (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 192).

Evaluation und Transfer

Es ist zentral, dass die Ergebnisse eines Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprojekts zum Ende bilanziert werden und die Frage reflektiert wird, welche Transfermöglichkeiten sich daraus ergeben. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, eventuelle Schwächen der inhaltlichen Arbeit, der methodischen Vorgehensweise sowie der Gestaltung der Prozesse bei einem neuen Projekt zu wiederholen. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, die unmittelbaren Erfolge von OE-Projekten festzustellen und zu bewerten, da es sich häufig um weiche Faktoren handelt, deren Veränderung sich nur

begrenzt empirisch messen lässt und sich manche Ergebnisse erst langfristig einstellen. Trotz dieser Schwierigkeiten stellt die Evaluation einen zentralen Baustein eines Veränderungsvorhabens dar und die skizzierten Einschränkungen sollten nicht davon abhalten, eine Bilanzierung dieser Art vorzunehmen (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 199). Im Hinblick auf das erarbeitete Ergebnis ist zu prüfen, in welchem Umfang es gelungen ist, die zu Beginn formulierten Ziele zu erreichen. So lässt sich die Effektivität des OE-Projekts überprüfen. Da es sich um ein zeitlich und ressourcen-mäßig begrenztes Veränderungsprojekt handelt, ist neben der Frage des Grades der inhaltlichen Zielerreichung auch zu prüfen, ob die veranschlagten Kosten und die vorgegebenen Termine eingehalten wurden. Dies berührt Fragen der Effizienz. Neben der Vergewisserung über die inhaltliche und formale Zielerreichung ist es insbesondere unter dem Aspekt des organisationalen Lernens wichtig, dass die Organisation den eigenen Arbeits- und Lernprozess bilanziert. Weiterhin können zum Ende des Projekts die förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren noch einmal überprüft werden, um daraus auch Konsequenzen für zukünftige Lernprozesse abzuleiten (vgl. Schiersmann & Thiel 2018, S. 201f.). Wie oben bereits erwähnt, kann der auf dem EFQM-Modell basierende Selbstbewertungsbogen auch zur Abschlussevaluation eines Projekts genutzt werden, indem die unterschiedlichen Fragen zum Ende erneut beantwortet und eventuelle Diskrepanzen zu den anfänglich vereinbarten Zielen so deutlich werden. Basierend darauf kann in einem erneuten Zyklus an den noch nicht erreichten Zielen gearbeitet werden, sodass ein Zyklus aus kontinuierlichen Verbesserungen entsteht.

In Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung hat das Thema Organisationsentwicklung in den letzten Jahren verstärkt Einzug gehalten, insbesondere unter dem Gesichtspunkt von Qualitätsentwicklungsprozessen, beispielsweise im Rahmen der Einführung eines neuen Qualitätsmanagementsystems. Dabei stoßen viele Organisationen auch auf Herausforderungen, die vorher oft nicht antizipiert werden können (vgl. Feld 2010, S. 353f.). Als Beispiel kann hier aufgeführt werden, dass in Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung branchenbedingt eine pädagogische Sichtweise vorherrscht und andere Blickwinkel nur schwer eingenommen werden können. Um diesen blinden Fleck zu bearbeiten, kann es sinnvoll sein, externe Berater*innen zur Prozessbegleitung hinzuzuziehen oder in den Austausch mit Organisationen aus anderen Branchen zu treten. Davon berichten auch Beate Gfrerer und Eva Kral: In einem langfristig angelegten Projekt zur Einführung des LQW-Modells in den Kärntner Volkshochschulen wurde deutlich, dass sowohl die externe und eher betriebswirtschaftliche Perspektive einer Beraterin sowie der Austausch mit anderen Unternehmen für den umfassenden Veränderungsprozess von zentraler Bedeutung war:

„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“ (Gfrerer & Kral 2011, S. 4).

In diesem Prozess wurde deutlich, dass mit der Einführung eines ganzheitlichen QM-Systems wie dem LQW gleichzeitig auch ein OE-Prozess einhergehen muss, damit die relativ komplexen Anforderungen umgesetzt werden konnten: „Qualitätsentwicklung bedeutet oft, die Organisation zu verändern – wird die Sache mit der Qualität ernst gemeint“ (Gfrerer & Kral 2011, S. 2). Dabei wurden die Inhalte – wie oben im Organisationsentwicklungsraum dargestellt – an den LQW-Anforderungen orientiert und in verschiedenen Experten-Gruppen und unter Einbezug der Leitungskräfte erarbeitet. Es wurde deutlich, dass es sowohl individuelles Lernen als auch organisationales Lernen braucht, um die Organisation weiterzuentwickeln. Am Ende der Einführung des LQW-Modells resümierten die Beteiligten, dass ein gelebtes ganzheitliches Qualitätsmanagement immer auch Veränderung der Organisation bedeutet: QM und Organisationsentwicklung gehen Hand in Hand. Die Kärntner Volkshochschulen konnten im Rahmen dieses Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozesses ein neues Leitbild (Vision) entwickeln; sie konnten den Zweck und darauf aufbauend eine Strategie für die Organisation erarbeiten und können sich nun gegenüber Zielgruppen eindeutiger von Mitbewerber*innen abheben und sich auf dem Markt klar positionieren. Die Umstrukturierung interner Prozesse führte zu einem effizienteren und effektiveren Umgang mit knappen Ressourcen. Die Entwicklung und Neugestaltung von Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten ermöglicht Führungskräften und Mitarbeiter*innen eine kontinuierliche Weiterentwicklung und stärkt die Innovationskraft der Organisation sowie organisationale Lernprozesse (vgl. Gfrerer & Kral 2011, S. 6). Dieses Fallbeispiel macht deutlich, dass ein ganzheitliches QM-System – wie es auch das EFQM-Modell ist – neben Qualitäts- auch Organisationsentwicklungsprozesse anstoßen kann und dazu beiträgt, die Existenz einer Organisation der außerschulischen Bildung und Weiterbildung zu sichern und ihre Leistungs- und Transformationsfähigkeit zu steigern, sodass sie auch in herausfordernden Zeiten der VUCA-Welt¹³ erfolgreich bestehen kann.

¹³ „VUCA‘ ist ein Akronym, das sich auf ‚volatility‘ (‚Volatilität‘), ‚uncertainty‘ (‚Unsicherheit‘), ‚complexity‘ (‚Komplexität‘) und ‚ambiguity‘ (‚Mehrdeutigkeit‘) bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben“ (Bendel, O. (2021): Definition VUCA, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510> (zuletzt abgerufen am: 18.10.2023)

4. Fazit und kritische Reflektion

Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung sehen sich im Rahmen eines tiefgreifenden Wandels der Arbeitswelt mit Herausforderungen konfrontiert, denen durch organisationale Transformations- und Verbesserungsprozesse zu begegnen ist. In diesen Organisationen haben Fragen der Organisationsentwicklung dementsprechend in den letzten Jahren verstärkt Einzug gehalten, insbesondere unter dem Gesichtspunkt von Qualitätsentwicklungsprozessen, beispielsweise im Rahmen der Einführung eines neues Qualitätsmanagementsystems (vgl. Feld 2010, S. 353f.). Initiativen zur Qualitätsentwicklung haben das Potenzial, zu einer umfassenden Restrukturierung von Weiterbildungseinrichtungen zu führen, die tiefgreifende Veränderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation nach sich ziehen (vgl. Gnahs 2007, S. 105). Das macht auch das oben skizzierte Beispiel der Kärntner Volkshochschulen deutlich.

Die Thematisierung von Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der außerschulischen Bildung und Weiterbildung kam insbesondere in den 1990er-Jahren auf und ist seit der rechtlichen Fixierung im Rahmen der AZAV aus dem quartären Bildungssektor kaum mehr wegzudenken (vgl. Reuter et al. 2020, S. 97). So verfügten 2017 80 % der im Rahmen des *wbmonitors* befragten Weiterbildungseinrichtungen über mindestens ein Qualitätsmanagementsystem (vgl. Ambos et al. 2018, S. 12). In Anbetracht dieser starken Verbreitung von QMS in der Weiterbildungslandschaft, wurde in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, inwiefern Qualitätsmanagementsysteme in Organisationen außerschulischer Bildung und Weiterbildung zur Organisationsentwicklung genutzt werden können. Dabei wurde insbesondere das EFQM-Modell in den Fokus gerückt, das als branchenfremdes TQM-Modell hinter den DIN EN ISO 9000 ff. Normen und dem branchenspezifischen LQW-Modell eine recht weite Verbreitung in besagten Organisationen aufweist (vgl. Ambos et al. 2018, S. 15f.). Das EFQM-Modell als ganzheitlicher TQM-Ansatz ermöglicht es Organisationen, einen Überblick über die eigenen Strukturen und Prozesse zu erhalten. Eine Implementierung ist nicht zwingend mit einer externen Zertifizierung verbunden. Vielmehr kann das Modell auch ausschließlich zur Selbstbewertung genutzt werden – ein Vorteil, den viele Einrichtungen hervorheben. So bietet das EFQM-Modell im Gegensatz zu anderen Modellen sehr große Gestaltungsspielräume für die Organisationen, sodass diese die Möglichkeit haben, hinsichtlich der Selbstbewertung und Optimierung selektiv und nach einem eigenen Zeitplan vorzugehen (vgl. Ambos 2018, S. 32). In diesem Rahmen kann die Organisation in drei Kriterienbereichen mit sieben Teilkriterien eine umfassende Analyse ihres Zwecks, ihrer Strategie sowie deren Umsetzung und der daraus resultierenden Ergebnisse durchführen, die Organisation in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit von verschiedenen

Interessengruppen sowie ihrer Eingebundenheit in die organisationale Umwelt betrachten und basierend darauf Verbesserungs- und Entwicklungspotenziale identifizieren. Dabei wird deutlich, dass ein ganzheitlicher Qualitätsentwicklungsprozess oft auch einer Veränderung von Organisationsstrukturen und -kulturen bedarf. Damit verschiebt sich Qualitätsentwicklung in Richtung Organisationsentwicklung. Beide Konzepte – so konnte in Kapitel 2.3 gezeigt werden – weisen eine große Schnittmenge hinsichtlich ihrer Ziele und Methoden auf, sodass Qualitätsmanagement an vielen Stellen organisationsentwicklerisches Potenzial entfalten kann. Wie dies in Organisationen umgesetzt werden könnte und welche Ansätze und Instrumente das EFQM-Modell dazu bietet, wurde in Kapitel 3 genauer dargelegt und es konnte gezeigt werden, dass ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem wie das EFQM-Modell zur Organisationsentwicklung in Organisationen außerschulischer Bildung und Weiterbildung genutzt werden kann. Das skizzierte Fallbeispiel der Kärntner Volkshochschulen in Kapitel 3 verdeutlicht dies in der Praxis.

Doch es gibt auch kritische Stimmen in der Qualitätsdebatte – so betonen Käßlinger und Reuter, dass versäumt wurde, während des Implementierungsbooms von Qualitätsmanagementsystemen in der Weiterbildung Studien und Evaluationen zur Wirksamkeit solcher Maßnahmen durchzuführen. Vielmehr sei ein eigener Markt von Qualitätssertifizierungen entstanden, dessen Vielfalt an QMS nur noch Expertinnen und Experten zu überblicken vermögen (vgl. Käßlinger & Reuter 2017, S. 11):

„Insgesamt kann festgehalten werden, dass QMs zu einer Selbstverständlichkeit in der Weiterbildungslandschaft geworden sind. Es ist weniger eine Unterscheidungsmöglichkeit, wer ein QM hat oder nicht, sondern eher, wer welches QM hat, bzw. wie viele QMs manche Einrichtungen haben“ (Käßlinger & Reuter 2017, S. 14).

Was darüber hinaus kritisch zu reflektieren ist: Bisher gibt es keine unabhängigen Studien, die den Nutzen und die Wirksamkeit von QMS auf die Lernenden nachweist. Vielmehr erstaunt es, dass die Lernenden zum Teil die QM-Zertifizierungen gar nicht bemerken bzw. sich bei ihren Weiterbildungsentscheidungen wie Anbieter- oder Kurswahl daran kaum orientieren. Insgesamt erreichen die QMS somit die eigentlichen Hauptadressat*innen kaum. Dieser Befund ist gegenläufig zu den Erwartungen, die Organisationen außerschulischer Bildung und Weiterbildung an die Einführung eines QMS stellen (vgl. Käßlinger & Reuter 2017, S. 15). Hartz (2011) betont, dass es bei vielen QMS um die Verbesserung von Leistungen in der Organisation geht, bei denen organisatorische Fragen eine zentrale Rolle spielen: „Die Qualität der Lehr-Lerninteraktion, die damit verbundenen Unschärfen und Kontingenzen können damit [jedoch] nicht erreicht werden“ (Hartz 2011, S. 32). Auf der Ebene der Interaktion dominiere eine andere Logik, die andere oder zusätzliche Formen der Qualitätssicherung erforderlich mache, so Hartz (vgl.

Hartz 2011, S. 33). Das LQW-Modell versucht, dieser Logik zu begegnen, indem es die Lernenden als Referenzpunkt der Qualitätsentwicklung begreift. Es wird davon ausgegangen, dass in einem Wechselspiel aus Lehr-Lern-Interaktion und Organisation Qualität hergestellt werden kann. Jedoch ist auch hier zu konstatieren, dass Organisationen, die das LQW-Modell nutzen, insbesondere in managementbezogenen und organisatorischen Unternehmensbereichen profitieren, die Lehr-Lern-Interaktion dadurch jedoch nicht in gleicher Weise positiv beeinflusst wird (vgl. Hartz & Aust 2013, S. 160). Im Rahmen eines umfangreichen Forschungsprojekts, das zum Ziel hatte, Einfluss und Wirkung von Qualitätsmanagementsystemen auf die Qualität beruflicher und betrieblicher Weiterbildung zu untersuchen, wurde deutlich, dass diese zum Teil weder durch die Lehrkraft, noch durch die Organisation oder das verwendete QMS gesteuert werden kann: Der/die Lernende als Co-Produzent*in von Bildungsqualität entzieht sich einem steuernden, externen Eingriff (vgl. Hartz & Aust 2013, S. 173f.).

Anhand der Befunde des Projekts lassen sich allgemeine Empfehlungen für die Gestaltung von QM-Systemen aussprechen, die der Lehr-Lern-Qualität zuträglich sein können: Beispielsweise könnten Lernende in den Qualitätsentwicklungsprozess einbezogen werden (vgl. Hartz & Aust 2013, S. 174). Das EFQM-Modell bietet dafür bereits insofern Möglichkeiten, als Lernende als zentrale Interessengruppen in ihren Bedarfen, Erwartungen und Rückmeldungen eine wichtige Rolle bei der Qualitätsentwicklung von Organisationen spielen. Hier ist der relativ große Gestaltungsspielraum des EFQM-Modells ein großer Vorteil, da Organisationen so selbst Schwerpunkte setzen können. Die Einbindung von Lernenden wäre ein Beispiel dafür. Doch nicht nur die Lernenden spielen eine zentrale Rolle – auch die Lehrenden sowie deren Lehrkompetenz sind zentral für die Lehr-Lern-Qualität. Sie arbeiten direkt mit den Lernenden zusammen und haben dadurch unmittelbaren Einfluss auf die Qualität. Dementsprechend kann die Empfehlung ausgesprochen werden, die systematische und kontinuierliche Professionalisierung der Lehrenden als Anforderung in ein Qualitätsmanagementsystem aufzunehmen. Darüber hinaus sollte in diesem Zusammenhang auch die Auswahl der Lehrenden in den Fokus gerückt werden: Hier könnten zentrale Anforderungen so formuliert werden, dass sie der Lehr-Lern-Qualität zuträglich sind (vgl. Hartz & Aust 2013, S. 174). Auch hier sei auf die Gestaltungsspielräume des EFQM-Modells verwiesen: Die recht offen formulierten Kriterien und Teilkriterien, mit deren Hilfe Qualität in Organisationen entwickelt werden kann, erlauben es Organisationen außerschulischer Bildung und Weiterbildung, die Akzente der Qualitätsentwicklung so zu setzen, dass die Professionalisierung der Mitarbeitenden ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems werden kann. Neben diesen Ansätzen zu einer lernerorientierten Gestaltung eines QMS sprechen Käßpinger

und Reuter weitere Empfehlungen für den generellen Umgang mit Qualitätsmanagement in der Weiterbildung aus: Zum einen betonen die Autoren die Wichtigkeit von begleitenden Implementations- und Evaluationsstudien von QMS, um deren Wirksamkeit genauer untersuchen zu können. Auch im Hinblick auf das inzwischen sehr unübersichtlich gewordene Angebot an verschiedenen QMS gilt es, die Kosten-Nutzen-Relation im Blick zu behalten, um nicht einem Trend der Mehrfachzertifizierung zu verfallen. Letzterer lässt sich jedoch auch darin begründen, dass je nach Förderkontext andere Anforderungen an das QMS gestellt werden. Dieser Trend hat also auch strukturell-systemische Ursachen auf einer politischen Steuerungsebene. Um Organisationen zu entlasten – finanziell, personell und auch zeitlich – sprechen sich Käßlinger und Reuter für eine stärkere politische Regulierung des QMS-Markts aus. Weiterhin sehen sie im agilen Qualitätsmanagement eine Möglichkeit, QM-Systeme zu verschlanken und von übermäßiger Bürokratie zu befreien. Diese Konzentration auf das Wesentliche könne zu einer verbesserten Wirksamkeit von Qualitätsmanagement führen. Darüber hinaus verweisen sie – ähnlich wie Hartz und Aust – darauf, dass Qualitätsmanagementsysteme häufig in ihrer Wirksamkeit nicht die eigentliche pädagogische Arbeit erreichen, sondern meist auf Ebene der Struktur und Organisation verbleiben (vgl. Käßlinger & Reuter 2017, S. 16f.). Diese Begrenztheit gilt es zu reflektieren und ggf. nach Parallelstrategien zur Qualitätsentwicklung und Professionalisierung zu suchen:

„Diese Strategien könnten von einer guten Aus- und Fortbildung der Lehrenden, guten Beschäftigungsbedingungen bis hin zu Ermöglichung größerer Entscheidungsspielräume für Lehrende reichen, um situativ die bestmöglichen Lösungen für Lernende zu finden, statt standardisierte Abläufe stur einhalten zu müssen“ (Käßlinger & Reuter 2017, S. 17).

Generell bleibt jedoch festzuhalten, dass Qualitätsmanagementsysteme auf der Ebene der Organisation, der Strukturen und Prozesse Organisationen der außerschulischen Bildung und Weiterbildung bei der Steigerung ihrer Transformations- und Leistungsfähigkeit unterstützen können. Durch eine klare Positionierung des Qualitätsmanagements in der Organisation bieten ganzheitliche Systeme wie das EFQM-Modell vielfältige Ansätze zur Organisationsentwicklung und können die Weiterbildungsanbieter so darin unterstützen, sich an aktuelle und künftige Herausforderungen anzupassen und diese proaktiv zu gestalten. Dabei rückt nicht nur die kurzfristige Neugestaltung von Strukturen und Prozessen in den Fokus, sondern eine nachhaltige und langfristige Bearbeitung und Optimierung der organisationalen Entwicklungsfähigkeit, um dem Veränderungsdruck zu begegnen. QMS bieten hier Konzepte, den organisationalen Wandel langfristig und organisationsumfassend zu gestalten, und verfügen über zahlreiche Ansatzpunkte, um organisationales Lernen zu implementieren (vgl. Feld 2010, S. 59f.). Als Ausblick am Ende

dieser Arbeit bleibt an dieser Stelle festzuhalten: „Qualität kann man nicht dokumentieren – man muss sie entwickeln und leben.“ (Gfrerer & Kral 2011, S. 6)

Literaturverzeichnis

Ambos, I. et al. (2018): Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Becker, W. & Ulrich, P. (2010): Corporate Governance und Controlling – Begriffe und Wechselwirkungen, in: Keuper, F. & Neumann, F.: Corporate Governance, Risk Management und Compliance. Innovative Konzepte und Strategien, Wiesbaden: Gabler.

Behrmann, Detlef (2008): Organisationsentwicklung durch Qualitätsmanagement. Ergebnisse von Fallstudien in Weiterbildungseinrichtungen, in: Zeitschrift für Pädagogik 54 2008/5, S. 650-662.

Bendel, O. (2021): VUCA, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510> (zuletzt abgerufen am: 01.10.2023).

BMI: Definition Qualitätsmanagement, online abrufbar unter: [BMI - Qualitätsmanagement \(bund.de\)](https://www.bmi.bund.de/Content/DE/Themen/Qualitaetsmanagement/Qualitaetsmanagement.html) (zuletzt aufgerufen am: 01.10.2023).

Bundesinstitut für Berufsbildung (2023) (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.

Dieninghoff, M. (2014): Zur Berücksichtigung motivationaler Faktoren im Qualitätsmanagement. Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2000): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt (Main): Campus Verlag.

European Foundation for Quality Management (2021): Das EFQM Modell, 2. überarb. Auflage, online abrufbar unter: <https://efqm.org/de/the-efqm-model/> (zuletzt abgerufen am: 01.10.2023).

European Foundation for Quality Management (2023): The EFQM Model Survey 2023. Results and summary overview of the EFQM Model Survey 2023, [hier](#) kann diese über eine Anmeldung zum Newsletter heruntergeladen werden (zuletzt abgerufen am: 01.10.2023).

Feld, T. C. (2010): Organisationaler Wandel als Thema der Erwachsenenbildung, in: Dollhausen, K. et al.: Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 45-65.

Feld, T. C. (2010): Weiterbildungseinrichtungen im Wandel. Gesellschaftliche Einflussfaktoren und organisationale Entwicklungstendenzen von Weiterbildungseinrichtungen, in: Dollhausen, K. et al. (Hrsg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 345-357.

Feld, T. C. (2013): Organisationsentwicklung im Weiterbildungsbereich: Stand und Perspektiven, in: Feld, T. C. et al. (Hrsg.): Engagierte Beweglichkeit. Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung. Festschrift für Klaus Meisel, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 111-127.

Franken, R. & Franken, S. (2020): Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen. Mit Fallstudien und Praxisbeispielen, 2. überarb. & erw. Aufl., Wiesbaden: Springer.

French, W. & Bell, C. H. Jr. (1977): Organization development, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

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, Ausg. 12/2011, Wien, S. 08|1 – 08|7, online abrufbar unter: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf> (zuletzt aufgerufen am 01.10.2023).

Gnahs, D. & Quilling, E. (2019): Qualitätsmanagement. Konzepte und Praxiswissen für die Weiterbildung, Wiesbaden: Springer.

Gnahs, D. (2007): Zielsetzung „Lernende Organisation“: Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen, in: Dollhausen & Nuissl von Rein (Hrsg.): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 99-117.

Hannonen, O. (2020): In search of a digital nomad: defining the phenomenon, in: Information Technology and Tourism 22, S. 335–353, online abrufbar unter: <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z> (zuletzt aufgerufen am: 01.10.2023).

Hartz, S. & Aust, K. (2013): Der Lernende als Mitgestalter von Qualität in Weiterbildungsmaßnahmen und die Bedeutung für Qualitätsmanagement, in: Feld, T.C. et al. (Hrsg.): Engagierte Beweglichkeit. Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung. Festschrift für Klaus Meisel, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 159-177.

Hartz, S. & Meisel, K. (2011): Qualitätsmanagement. Studientexte für Erwachsenenbildung, 3. überarb. Aufl., Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Hartz, S. (2011): Qualität in Organisationen der Weiterbildung. Eine Studie zu Akzeptanz und Wirkung von LQW, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Herget, J. (2020): Unternehmenskultur gestalten. Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg, Berlin: Springer Gabler.

Hermann, I., Paris, C.M. (2020): Digital Nomadism: the nexus of remote working and travel mobility, in: Information Technology and Tourism 22, S. 329–334, online abrufbar unter: <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00188-w> (zuletzt aufgerufen am: 01.10.2023).

Jobst-Jürgens, V. (2020): New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung, Wiesbaden: Springer Gabler.

Käpplinger, B. & Reuter, M. (2017): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Krischke, Silke (2018): Als Qualitätsmanager die Organisation entwickeln – Rollenklärung mit dem Chef, Deutsche Gesellschaft für Qualität.

Laub, T. & Flashar, B. (2023): Qualitätsmanagement im Produktentstehungsprozess, in der Entwicklung und im Innovationsmanagement, in: Helmold et al.: Qualität neu denken.

Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 231-243.

Lockstedt, M. (2022): Die agilen Strukturen der Weiterbildungsorganisationen – und ihre Grenzen, in: Hessischer Volkshochschulverband e. V. (Hrsg.): Hessische Blätter für Volksbildung, 2/2022, S. 8-20. Online abrufbar unter: <https://www.wbv.de/shop/Bildung-im-organisationalen-Wandel-managen-HBV2202> (zuletzt aufgerufen am 01.10.2023)

Maier, G.W. (2018): Organisationsentwicklung, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsentwicklung-43924> (zuletzt aufgerufen am: 01.10.2023).

Müller, J. F. W. (2004): Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement der Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens am Beispiel Altenhilfe. München: Hampp.

Nash, C. et al. (2018): Digital Nomads beyond the buzzword: defining digital nomadic work and use of digital technologies, in: Chowdhury, G. et al. (Hrsg.): Transforming digital worlds, Berlin: Springer, S. 207–217.

Nerdinger, F.W. et al. (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer.

Petzold, N. & Gathmann, A.S.S. (2021): Disruptive Innovationen und Ambidextrie, in: Junker, C. et al. (Hrsg.): Disruptive Innovation und Ambidextrie. Grundlagen, Handlungsempfehlungen, Case Studies, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pieler, D. (2003): Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement – Wissensmanagement – Change Management – Culture Management, 2. vollst. überarb. & erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Reuter, M. et al (2020): Qualitätsmanagementsysteme – eine Analyse von Diffusionsprozessen in verschiedene organisationale Felder der Weiterbildung, in: Gonon, P. et al. (Hrsg.): Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, Jhrg. 43, Heft 1/2020, S. 97-116.

Rooke, D. & Torbert, W.R. (2005): Seven Transformations of Leadership, in: Harvard Business Review, 05/2005, online abrufbar unter: https://www.researchgate.net/publication/7929214_Transformations_of_Leadership (zuletzt aufgerufen am: 01.10.2023).

Schemmann, M. (2020): „Und sie bewegen sich doch“ – Neue Steuerung und Governance in der öffentlichen Weiterbildung, in: van Acken, I. et al. (Hrsg.): Bewegungen. Beiträge zum 26. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, Verlag Barbara Budrich, S. 392–403.

Schiersmann, C. & Weber, P. (2013): Professionalisierungsstrategien, organisationsbezogene Qualitätsentwicklung und Kompetenzentwicklung – drei Ansätze zur Stärkung von Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, in: Feld, T. C. et al. (Hrsg.): Engagierte Beweglichkeit. Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung. Festschrift für Klaus Meisel, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 141-159.

Schilling, J. & Kluge, A. (2004): Können Organisationen nicht lernen? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 35. Jahrg., Heft 4/2004, S. 367-386.

Schlüter, A. (2007): Die „Lernende Organisation“ als mentales Modell für die Personal- und Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen, in: Dollhausen & Nuissl von Rein (Hrsg.): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 41-57.

Schmidt-Hertha, B. (2011): Qualitätsentwicklung und Zertifizierung. Ein neues professionelles Feld? in: Helsper, W. & Tippelt, R. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Weinheim u.a.: Beltz, S. 153-166.

Senge, P. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. völlig überarb. und aktualisierte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Sommerhoff, B. (2018): EFQM zur Organisationsentwicklung, 2. Aufl., München: Carl Hanser Verlag.

Anhang

Anhang 1: Selbstbewertungsbogen

Dieser Selbstbewertungsbogen wurde auf Grundlage des Fragebogens „Staatspreis Unternehmensqualität 2024“ von quality austria¹⁴ und anhand des EFQM-Modells erstellt.

AUSRICHTUNG	
Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie	
Den Zweck der Organisation festlegen	
<input type="checkbox"/> Zweck beschreibt, weshalb die Tätigkeit der O. wichtig ist	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>Sind die Vorgehensweisen fundiert und angemessen festgelegt (z.B. verschriftlicht oder visualisiert)?</p> <p>Unterstützen sie die Ausrichtung und Strategie der Organisation? Können durch das Vorgehen die gewünschten Ergebnisse erreicht werden?</p> <p>Helfen sie, die Bedürfnisse betroffener Interessengruppen zu erfüllen?</p> <p>Sind sie, wo notwendig, verknüpft bzw. miteinander abgestimmt? Werden die Vorgehensweisen in allen relevanten Bereichen umgesetzt?</p> <p>Erfolgt die Umsetzung in angemessener Zeit?</p> <p>Wird die Umsetzung bei Bedarf flexibel bzw. situativ angepasst und ist?</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p> <p>In welchem Ausmaß werden die Vorgehensweisen in der Organisation genutzt?</p> <p>Wie werden die Potenziale einer breiteren Nutzung gesehen?</p> <p>Wie werden die Vorgehensweisen und deren Umsetzung gemessen bzw. analysiert, um konkrete Verbesserungen zu erreichen?</p> <p>Wird dabei Feedback zur Effektivität und Effizienz erfasst?</p> <p>Werden Kreativität, Lernen oder Vergleiche (z.B. Benchmarking) genutzt, um innovative Lösungen bzw. Verbesserungen zu entwickeln?</p> <p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p> <p>Wie wird das Feedback genutzt und mit relevanten Interessengruppen geteilt?</p> <p>Wie wird sichergestellt, dass die Vorgehensweisen auch in Zukunft in der Lage sind, aktuelle bzw. geänderte Anforderungen zu erfüllen?</p> <p>Gibt es konkreten Transformations- bzw. Veränderungsbedarf in den gezeigten Vorgehensweisen bzw. in deren Umsetzung?</p>
<input type="checkbox"/> Zweck umfasst Verantwortung für verursachte Auswirkungen	
<input type="checkbox"/> Zweck spricht Interessengruppen an und bezieht sich auf die Schaffung eines nachhaltigen Nutzens für diese	
Die Vision der Organisation entwickeln	
<input type="checkbox"/> Vision ist mit dem Zweck stimmig verbunden	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p>

¹⁴ Der Fragebogen kann online heruntergeladen werden: <https://www.staatspreis.com/downloads/>

<input type="checkbox"/> Vision beschreibt, was die O. langfristig erreichen möchte	DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Interessengruppen werden in die Entwicklung der Vision einbezogen	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Vision wird an die Interessengruppen kommuniziert	
Interessengruppen identifizieren und priorisieren	
<input type="checkbox"/> Aktuelle Übersicht zu den verschiedenen Interessengruppen erstellt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Erwartungen und Bedürfnisse wurden identifiziert und darauf basierende Einbindungsstrategien entwickelt	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Fähigkeiten und Strategien wurden identifiziert	
<input type="checkbox"/> Interessengruppen sind aufgrund ihres Potenzials priorisiert, die Erfüllung von Zweck, Vision und Strategie der O. zu fördern oder zu erschweren	
Ecosystem [organisationale Umwelt] und eigener Standpunkt in diesem wird analysiert	
<input type="checkbox"/> Aktuelle Analyse der marktlichen Verordnungsung der O.	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.
<input type="checkbox"/> Analyse von aktuelle und zukünftigen Marktentwicklungen	DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Analyse eigener Fähigkeiten im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Potenziale zur Verbesserung identifizieren	

Eine Strategie entwickeln	
<input type="checkbox"/> Einbezug wichtiger Interessengruppen in die Entwicklung der Strategie	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen
<input type="checkbox"/> Strategie ist auf Zweck und Vision der O. ausgerichtet	s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre
<input type="checkbox"/> strategische Schwerpunkte, Leistungsziele und Transformationsbestrebungen sind festgehalten	s.o.
<input type="checkbox"/> Ein an der Strategie ausgerichtetes Geschäftsmodell wurde entwickelt	
Eine Governance-Struktur und ein Steuerungssystem entwickeln	
<input type="checkbox"/> Ordnungsrahmen mit Richtlinien und Regelungen liegt vor	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen
<input type="checkbox"/> Übersicht zu relevanten behördlichen, gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen liegt vor	s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre
<input type="checkbox"/> Einhaltung der Anforderungen und der vereinbarten Richtlinien ist sichergestellt	s.o.
<input type="checkbox"/> Steuerungssystem ermöglicht Steuerung und Überwachung der Leistungsfähigkeit	
<input type="checkbox"/> Bericht- und Kennzahlensysteme liegen vor, wichtige Interessengruppen werden damit über Leistungsfähigkeit und Strategieumsetzung informiert	
Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationführung	
Organisationskultur lenken und pflegen	
<input type="checkbox"/> Organisationskultur orientiert sich an Zweck und Vision der O.	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.

<input type="checkbox"/> Gewünschte Normen und Verhaltensweisen werden kommuniziert, gefördert und vorgelebt	<p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Anerkennungs- und Belohnungssysteme sind an Werten ausgerichtet und stärken die gewünschte Organisationskultur	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.</p>
<p>Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungen gestalten</p>	
<input type="checkbox"/> Rahmenbedingungen werden gemeinsam mit wichtigen Interessengruppen ausgearbeitet	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Organisationales und individuelles Lernen wird gefördert und eine lernförderliche Fehlerkultur ist implementiert	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Notwendigkeit und Nutzen von Veränderung werden aufgezeigt und kommuniziert	
<input type="checkbox"/> Lernen aus vergangenen Veränderungsprozessen und Erfahrungen wird ermöglicht	
<p>Kreativität und Innovation ermöglichen</p>	
<input type="checkbox"/> Ziele sind so formuliert, dass innovatives und disruptives Denken gefördert wird	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Fehler werden analysiert, um sie zukünftig zu vermeiden	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Fachwissen zu Verbesserungstechniken ist aufgebaut	
<input type="checkbox"/> Anhand von Benchmarking werden Defizite aufgedeckt und Innovationspotenziale gefördert	
<p>Engagement für Zweck, Vision und Strategie stärken</p>	
<input type="checkbox"/> Kommunikation von/über Zweck, Vision und Strategie mit wichtigen Interessengruppen findet statt	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p>

<input type="checkbox"/> Offene Atmosphäre ermöglicht vertrauensvolle Kommunikation und fördert kritisch-konstruktive Rückmeldungen	<p>s.o.</p> <p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Relevanz der Interessengruppen für Erfolg von Zweck, Vision und Strategie der O. wird verdeutlicht	
<input type="checkbox"/> Engagement der Interessengruppen wird gefördert	
REALISIERUNG	
Kriterium 3: Interessengruppen einbinden	
Mitarbeiter*innen gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten	
<input type="checkbox"/> Personalstrategie unterstützt Gesamtstrategie der O.	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Organisationskultur und andere Rahmenbedingungen werden an aktuelle und zukünftige Erwartungen von MA angepasst	<p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p> <p>s.o.</p> <p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p>
<input type="checkbox"/> Veränderungen werden als Chancen der persönlichen Weiterentwicklung gestaltet	<p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> MA werden in ihrer persönlichen und beruflichen Entfaltung und Weiterentwicklung unterstützt	
<input type="checkbox"/> Eine interne Kommunikationskultur zum organisationsweiten Erfahrungsaustausch besteht	
Zu Kund*innen eine nachhaltige Beziehung aufbauen	
<input type="checkbox"/> Kund*innen sind anhand festgelegter Kriterien identifiziert und segmentiert	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p>
<input type="checkbox"/> (Kommunikations-)Bedürfnisse sind klar und werden entsprechend bedient	<p>s.o.</p>

<input type="checkbox"/> Kommunikationskanäle für eine niedrigschwellige Kommunikation in beide Richtungen sind eingerichtet	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p> <p>s.o.</p>
<p>Zu Lieferant*innen / Partner*innen / Auftraggeber*innen eine nachhaltige Beziehung aufbauen</p>	
<input type="checkbox"/> Eine vertrauensvolle Beziehung zu diesen Interessengruppen ist aufgebaut und trägt zum nachhaltigen Nutzen bei	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Proaktive Zusammenarbeit mit diesen Interessengruppen, um Kultur und Expertise der unterschiedlichen Parteien zum gegenseitigen Nutzen einzusetzen	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Relevanz der Interessengruppen für Erfolg von Zweck, Vision und Strategie der O. wird verdeutlicht	
<p>Unterstützung durch wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen sicherstellen</p>	
<input type="checkbox"/> Interessengruppen und deren Erwartungen sind identifiziert	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Interessengruppen werden in Transformationsbestrebungen einbezogen	<p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p> <p>s.o.</p> <p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p>
<input type="checkbox"/> Transparente und von wechselseitigem Vertrauen geprägte Kommunikation ist sichergestellt	<p>s.o.</p>
<p>Zur gesellschaftlichen Entwicklung und Wohlergehen beitragen</p>	
<input type="checkbox"/> Zweck, Vision und Strategien tragen zur gesellschaftlichen Entwicklung bei	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p>
<input type="checkbox"/> Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen der Gesellschaft sind etabliert und werden gepflegt	<p>s.o.</p>

<input type="checkbox"/> Kommunikationskanäle für eine niedrigschwellige Kommunikation in beide Richtungen sind eingerichtet	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p> <p>s.o.</p>
<p>Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen</p>	
<p>Produkte und Dienstleistungen planen und entwickeln</p>	
<input type="checkbox"/> Produkte/Dienstleistungen stimmen mit Zweck und Vision überein	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Alleinstellungsmerkmale der Produkte/Dienstleistungen sind identifiziert	<p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p> <p>s.o.</p> <p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p>
<input type="checkbox"/> Interessengruppen werden in die Entwicklung/Verbesserung von Produkten/Dienstleistungen einbezogen	<p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Auswirkungen der Produkte/Dienstleistungen auf Sicherheit, Gesundheit und Umwelt werden berücksichtigt	<p>s.o.</p>
<p>Produkte und Dienstleistungen anbieten und vermarkten</p>	
<input type="checkbox"/> Leistungsversprechen ist ansprechend formuliert und wird an Interessengruppen kommuniziert	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Nachhaltige Vermarktungsstrategie ist entwickelt und implementiert	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre</p>
<input type="checkbox"/> Kommunikation mit Zielgruppen findet durchgängig statt und Feedback wird in Verbesserungen eingebunden	<p>s.o.</p>
<p>Produkte und Dienstleistungen produzieren und liefern</p>	
<input type="checkbox"/> Wertschöpfungskette ist nachhaltig, effektiv und effizient	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden)</p> <p>s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Wertschöpfungskette hatte minimierte negative soziale und ökonomische Auswirkungen	<p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen</p> <p>s.o.</p>

<input type="checkbox"/> Produkte/Dienstleistungen erfüllen bzw. übertreffen die Erwartungen der Zielgruppe	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Zielgruppe wird im verantwortungsvollen Umgang mit Produkten und Dienstleistungen beraten	
Durchgängiges Gesamterlebnis sicherstellen	
<input type="checkbox"/> Gesamterlebnis wird entsprechend der Bedürfnisse der Zielgruppen während der gesamten Zusammenarbeit umgesetzt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Nahtloser und effektiver Verlauf des Gesamterlebnisses wird sichergestellt und entsprechende Maßnahmen an den unterschiedlichen Kontaktpunkten umgesetzt	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter*innen haben Handlungsspielräume und Kompetenzen, um Gesamterlebnis entsprechend zu gestalten	
<input type="checkbox"/> Feedbacksysteme sind implementiert und werden zur Optimierung der Produkte/Dienstleistungen genutzt	
Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	
Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen	
<input type="checkbox"/> Steuerungssystem wird für Management der Leistungsfähigkeit genutzt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Daten und Rückmeldungen aus dem Steuerungssystem werden zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit genutzt	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre

<input type="checkbox"/> Chancen und Risiken sowie deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der O. sind identifiziert und bewertet	s.o.
<input type="checkbox"/> Prozesse zum Management von Risiken sind entwickelt und implementiert	
Die Organisation für die Zukunft transformieren	
<input type="checkbox"/> Transformationsbedarfe sind identifiziert	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.
<input type="checkbox"/> Geschäftsmodelle werden an künftige Anforderungen angepasst	DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Organisationsstruktur wird stetig hinsichtlich ihrer Anpassung an Zweck, Vision und Strategie sowie ihrer Zukunftsfähigkeit überprüft	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Ambidextrie wird gemanagt: exploratives und exploitatives Vorgehen sind in Balance	
Innovation fördern und Technologien nutzen	
<input type="checkbox"/> Ressourcen und Werkzeuge für Kreativität, Innovation und Disruption werden bereitgestellt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Neue Technologien sind hinsichtlich ihres Verbesserungspotenzials bewertet	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Relevante technologische Neuerungen werden eingeführt, um erzielbaren Nutzen zu maximieren	
Daten, Informationen und Wissen wirksam einsetzen	
<input type="checkbox"/> Daten werden mithilfe von fortgeschrittenen Analysemethoden erhoben und bewertet	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden hinsichtlich Innovations- und	

Transformationsmöglichkeiten analysiert und in Informationen/Wissen umgewandelt	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden datenschutzkonform erhoben und verarbeitet	
<input type="checkbox"/> Wissensmanagement sichert und schützt wertvolles und spezifisches Wissen	
Vermögenswerte und Ressourcen managen	
<input type="checkbox"/> Finanzielle Ressourcen werden nachhaltig verwendet, um Liquidität und zukünftige Investitionen abzusichern	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Erfolgskritische Ressourcen und Vermögenswerte sind identifiziert und werden gesteuert (Controlling)	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Nicht mehr benötigte Vermögenswerte/Ressourcen sind identifiziert und werden abgegeben	
ERGEBNISSE	
Kriterium 6: Wahrnehmung der Interessengruppen	
Wahrnehmung der Kund*innen	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren der Wahrnehmung wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.
<input type="checkbox"/> Daten zur Wahrnehmung wurden erhoben (bspw. via Rückmeldungen, Befragungen, Bewertungen, etc.)	ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN: Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll:

<input type="checkbox"/> Verbesserungs- und Transformationsmöglichkeiten werden abgeleitet.	Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:
Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren der Wahrnehmung wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen
<input type="checkbox"/> Daten zur Wahrnehmung wurden erhoben (bspw. via Rückmeldungen, Befragungen, Bewertungen, etc.)	s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN: Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll: Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:
Wahrnehmung der Partner*innen, Auftraggeber*innen und Lieferant*innen	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren der Wahrnehmung wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o. DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen
<input type="checkbox"/> Daten zur Wahrnehmung wurden erhoben (bspw. via Rückmeldungen, Befragungen, Bewertungen, etc.)	s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN: Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll: Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:
Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren der Wahrnehmung wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.

<input type="checkbox"/> Daten zur Wahrnehmung wurden erhoben (bspw. via Rückmeldungen, Befragungen, Bewertungen, etc.)	<p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.</p> <p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	<p>KENNZAHLEN / INDIKATOREN:</p> <p>Bezeichnung und Beschreibung:</p> <p>Ziel/Soll:</p> <p>Ist:</p> <p>Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:</p>
<p>Wahrnehmung der Gesellschaft</p>	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren der Wahrnehmung wurden festgelegt	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.</p> <p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Daten zur Wahrnehmung wurden erhoben (bspw. via Rückmeldungen, Befragungen, Bewertungen, etc.)	<p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	<p>KENNZAHLEN / INDIKATOREN:</p> <p>Bezeichnung und Beschreibung:</p> <p>Ziel/Soll:</p> <p>Ist:</p> <p>Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:</p>
<p>Kriterium 7: Strategie- und Leistungsbezogene Ergebnisse</p>	
<p>Erreichung von Zweck und Strategie sowie hinsichtlich der Schaffung eines nachhaltigen Nutzens</p>	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren wurden festgelegt	<p>APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.</p>
<input type="checkbox"/> Daten wurden erhoben	<p>DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o.</p> <p>ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.</p>

<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN:
<input type="checkbox"/> Verbesserungs- und Transformationsmöglichkeiten werden abgeleitet.	Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll: Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:
Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.
<input type="checkbox"/> Daten wurden erhoben	DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN:
<input type="checkbox"/> Verbesserungs- und Transformationsmöglichkeiten werden abgeleitet.	Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll: Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:
Finanzielle Ergebnisse	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.
<input type="checkbox"/> Daten wurden erhoben	DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN:
<input type="checkbox"/> Verbesserungs- und Transformationsmöglichkeiten werden abgeleitet.	Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll: Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:
Fortschritt hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Transformation	

<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.
<input type="checkbox"/> Daten wurden erhoben	DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN: Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll:
<input type="checkbox"/> Verbesserungs- und Transformationsmöglichkeiten werden abgeleitet.	Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:
Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft	
<input type="checkbox"/> Wichtige Kennzahlen/Indikatoren wurden festgelegt	APPROACHES: Aktuell festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Prozesse, Verfahren, Methoden) s.o.
<input type="checkbox"/> Daten wurden erhoben	DEPLOYMENT: Umsetzung der Vorgehensweisen s.o. ASSESS and REFINE: Geplante Änderungen, neue Vorgehensweisen bzw. angestrebte Verbesserungen für die kommenden Jahre s.o.
<input type="checkbox"/> Daten werden analysiert und im Zusammenhang mit Kennzahlen/Indikatoren ausgewertet	KENNZAHLEN / INDIKATOREN: Bezeichnung und Beschreibung: Ziel/Soll:
<input type="checkbox"/> Verbesserungs- und Transformationsmöglichkeiten werden abgeleitet.	Ist: Abgeleitete Verbesserungsmöglichkeiten / Maßnahmen:

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Rauschenberg, 03.11.2023

Ort, Datum

S. Wißner

Unterschrift